



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

Tema

Recursos Humanos

Subtema

Modelos de gestión del talento humano

Seminario de graduación para optar por el título de licenciado en administración  
de empresas

Autores

Bra. Virginia Guadalupe Guido  
Br. Carlos Francisco Gaitán Roa  
Bra. Ingrid Rubí Jirón Marengo

Tutora

Msc. Silvia Leonor Mejía Rivera

Managua, octubre 2021

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos .....	iv
Valoración del docente .....	vii
Resumen .....	vii
Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos .....	3
Capitulo uno: Generalidades de la gestión de talento humano .....	4
1.1. Definición de talento humano.....	4
1.2. Evolución de gestión del talento humano.....	5
1.1.1. Primera etapa 1870-1900 .....	5
1.1.2. Segunda etapa 1901-1930 .....	6
1.1.3. Tercera etapa 1931-1960 .....	7
1.1.4. Cuarta etapa 1961-1990.....	8
1.1.5. Quinta etapa 1991- actualidad.....	8
1.3. Contexto actual de la gestión de talento humano.....	9
1.4. Importancia del talento humano en las empresas .....	11
1.5. Objetivos de la gestión de talento humano. ....	12
1.6. Beneficios de la gestión de talento humano.....	14
1.6.1. Beneficios para la empresa .....	14
1.6.2. Beneficios para los colaboradores .....	15
Capitulo dos: Procesos de la gestión del talento humano .....	16
2.1. Subsistema de provisión de recursos humanos o proceso de integración .....	16
2.1.1. Reclutamiento.....	17

2.1.1.1. Proceso de reclutamiento de personal.....	17
<i>Investigación interna de las necesidades.</i> .....	17
<i>Investigación externa del mercado.</i> .....	18
<i>Medios de reclutamiento.</i> .....	18
<i>Reclutamiento interno.</i> .....	18
<i>Reclutamiento externo.</i> .....	20
2.1.2. Selección de personal .....	22
2.1.2.1 Bases para la selección del personal.....	23
<i>Obtención de la información sobre el puesto.</i> .....	23
<i>Elección de las técnicas de selección.</i> .....	24
<i>Entrevista de selección.</i> .....	24
<i>Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades.</i> .....	25
<i>Tests psicológicos.</i> .....	25
<i>Tests de personalidad.</i> .....	26
<i>Técnicas de simulación.</i> .....	26
2.1.2.2. Evaluación y control.....	26
2.2. Subsistema de organización de recursos humanos o proceso de organización.	27
2.2.1. Diseño de cargos.....	27
2.2.2. Descripción y análisis de cargos .....	28
2.2.2.1 Métodos para la descripción y el análisis de puestos.....	30
<i>Observación directa.</i> .....	31
<i>Características del método de observación directa</i> .....	31
<i>Ventajas del método de observación directa</i> .....	31
<i>Desventajas del método de observación directa.</i> .....	32
<i>Cuestionario</i> .....	32

<i>Características del cuestionario</i> .....	32
<i>Ventajas del cuestionario</i> .....	33
<i>Desventajas del cuestionario</i> .....	33
<i>Entrevista directa</i> .....	33
<i>Características de la entrevista directa</i> .....	34
<i>Ventajas de la entrevista directa</i> .....	34
<i>Desventajas de la entrevista directa</i> .....	34
<i>Métodos mixtos</i> .....	35
2.2.3. Evaluación del desempeño humano .....	35
2.2.3.1 Objetivos de la evaluación del desempeño: .....	36
2.3. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos o proceso de retención ...	37
2.3.1. Remuneración. ....	37
2.3.2. Prestaciones sociales .....	38
2.3.2.1 Clasificación de las prestaciones sociales .....	39
2.3.2.1.1 Respecto a su exigencia. ....	39
2.3.2.1.2 Respecto a su naturaleza. ....	40
2.3.2.1.3 Respecto a sus objetivos .....	40
2.3.4. Higiene y seguridad en el trabajo .....	41
2.3.3. Relaciones con las personas .....	42
2.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos. ....	43
2.4.1. Capacitación y desarrollo del personal .....	43
2.5. Subsistema de auditoría de recursos humanos o proceso de auditoría. ....	45
2.5.1. El proceso de control. ....	45
2.5.2. Criterios de control .....	45
Capitulo tres: Modelos de gestión de talento humano.....	47

3.1. Definición modelo de gestión de talento humano.....	47
3.2. Clasificación de los modelos de gestión de talento humano .....	48
3.2.1. Modelo de Werther y Davis.....	48
3.2.1.1 Objetivos de departamento de recursos humanos según Werther y Davis .....	49
3.2.1.2 Elementos del modelo de Werther y Davis .....	49
3.2.2. Modelo de Harper y Lynch.....	51
3.2.2.1 Ventajas del modelo de Harper y Lynch .....	51
3.2.2.2 Desventajas del modelo de Harper y Lynch.....	52
3.2.3. Modelo de Zayas .....	54
3.2.4. Modelo de Idalberto y Chiavenato .....	56
3.2.4.1 Subsistemas del modelo de Chiavenato .....	56
3.2.5. Modelo de Beer y colaboradores .....	59
3.2.6. Modelo de GTH de diagnóstico, proyección, y control (DCP) .....	61
3.2.6.1 Subsistemas de gestión de recursos humanos .....	61
3.2.7. Modelo de gestión en línea de staff. ....	63
3.2.8. Modelo de gestión basado en talento .....	64
3.2.8.1 Factores a incorporar en el modelo de gestión basado en talento .....	66
3.2.9. Modelo integrado de innovación y gestión de talento humano.....	66
3.2.9.1 Factores a considerar en el proceso de innovación .....	67
3.2.10. Modelo de gestión por competencia .....	68
3.2.10.1 Competencia .....	68
3.2.10.2 Principal objetivo.....	69
3.2.10.3 Los elementos a tomar en cuenta para la evaluación de las competencias .....	69
3.2.10.4 Las ventajas de usar este modelo de gestión por competencia .....	70

3.2.11. Modelo de gestión del conocimiento .....	71
3.2.11.1 Factores que intervienen en el modelo de gestión por conocimiento ...	72
3.2.12. Modelo de gestión por objetivos .....	72
3.2.12.1 Pasos necesarios para delimitar la gestión por objetivos .....	73
3.2.12. Modelo del desarrollo de RH Como ventaja competitiva .....	73
3.2.12.1 Ventaja competitiva .....	74
3.2.12.2 Ventajas de gestionar correctamente los recursos humanos .....	74
3.2.12.3 Categorías de los recursos en las organizaciones. ....	75
Conclusiones .....	76
Bibliografía.....	77

## **Dedicatoria**

Primeramente, quisiera dedicar la presente investigación documental a Dios por haberme dado las fortalezas y sabiduría que he necesitado durante estos 5 años de carrera.

A mi madre y hermana por haberme brindado todo el amor, paciencia y apoyo incondicional durante estos años.

A mis maestros y tutora, quienes me han brindado las herramientas, conocimiento y apoyo necesario durante mi desarrollo académico para poder culminar mi carrera.

---

**Br. Virginia Guadalupe Guido.**

## Dedicatoria

Dedico esta investigación a Dios por que gracias a el he llegado hasta donde hoy estoy, por la sabiduría y fortaleza que me brindo durante estos 5 años.

A mi familia, especialmente a mi mamá, quien fue la que me apoyo desde un inicio, dándome aliento cada vez que lo necesitaba y por no desampararme.

A todos los docentes que con dedicación nos brindaron apoyo para poder formarnos profesionalmente.

---

**Br. Carlos Francisco Gaitán Roa.**



## **Dedicatoria**

Esta investigación documental se la dedico primeramente a Dios quien me ha guiado por el buen camino, me ha dado las fuerzas para seguir adelante a pesar de los problemas que se presentan, enseñándonos a encarar las adversidades para no desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy hoy, a mis padres, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por brindarme los recursos necesarios para estudiar.

A mis compañeros y maestro que me han apoyado desinteresadamente en la realización de la investigación y que han compartido estos meses para la formación de futuros profesionales.

---

**Br Ingrid Rubí Jirón Marengo.**

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por haberme dado la vida y haber estado presente en mi corazón en los momentos más difíciles, gracias, señor por tu amor infinito.

A mi mamá quien ha sido un gran apoyo durante todo este tiempo, agradezco infinitamente el haberla tenido conmigo ya que sin sus consejos, amor y guía no sería lo que soy el día de hoy.

Así mismo, agradezco a mi tutora por haber apoyado su conocimiento y guía para la realización de la presente investigación.

---

**Br. Virginia Guadalupe Guido.**

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por haberme dado la vida y haber estado presente en mi corazón en los momentos más difíciles, gracias, señor por tu amor infinito.

A mi mamá quien ha sido un gran apoyo durante todo este tiempo, agradezco infinitamente el haberla tenido conmigo ya que sin sus consejos, amor y guía no sería lo que soy el día de hoy.

Así mismo, agradezco a mi tutora por haber apoyado su conocimiento y guía para la realización de la presente investigación.

---

**Br. Carlos Francisco Gaitán Roa.**

## **Agradecimientos**

Dios, tu bondad y tu amor no tienen fin, nos permites sonreír ante todos nuestros logros que son resultados de tu ayuda, y cuando caemos y nos pones a prueba, aprendemos de nuestros errores y nos damos cuenta de que los pones en frente de nosotros para que mejoremos como seres humanos y crezcamos de diversas maneras.

Esta investigación ha sido una gran bendición en todo sentido y te lo agradecemos padre, por habernos permitido la elaboración y culminación de esta.

Agradezco igualmente a la docente Silvia Mejía que nos ha ayudado con la realización de nuestro trabajo tan importante en nuestra formación profesional.

---

**Br. Ingrid Rubí Jirón Marengo.**

## **Valoración del docente**

## Resumen

El presente trabajo documental como tema general recursos humanos y como subtema específico los modelos de gestión del talento humano. El objetivo de esta investigación es analizar los modelos de gestión del talento humano como métodos que orientan los procesos según los criterios de diferentes autores para la aplicación práctica de sistemas de gestión de los recursos humanos.

La gestión humana ha evolucionado a lo largo de la historia de la humanidad, el cual muestra a principios de la primera etapa de la evolución se consideraba el trabajo como valor; hoy en día la gestión humana se está edificando sobre la relación lealtad vs potencialización de la persona. Es el enfoque estratégico para atraer motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo dar su capacidad para convertir el talento humano.

Los procesos de gestión del talento humano comienzan desde el reclutamiento y selección del talento humano, donde internamente se investigan las necesidades de la empresa, luego proceder hacer diferentes técnicas como pruebas psicológicas o exámenes, luego de los resultados evaluarán si es el candidato ideal para la organización.

Los modelos de gestión de talento humano son la técnica en que las personas encargadas del talento humano se dirigen y se relacionan con el personal organizativo, estos modelos facilitan a las organización a estructuras e innovar nuevas formas de trabajar con sus trabajadores. La historia de la gestión del talento humano ha sido marcada por autores tales como Werther y Davis, Harper, Zayas, Idalberto, etc, que han mostrado al mundo modelos que proporcionan técnicas relevantes para la gestión humana en la empresa.

La presente investigación es documental en la cual la metodología utilizada para la recolección de datos fue la documentación bibliográfica.

## Introducción

En el presente trabajo de investigación documental se aborda cómo tema principal los recursos humanos y como subtema modelos de gestión del talento humano.

La investigación tiene como finalidad analizar los principales modelos de gestión de talento humano como métodos que orientan los procesos según los criterios de diferentes autores para la aplicación práctica de sistemas de gestión de los recursos humanos.

Esta investigación está estructurada por tres capítulos tales como:

Capítulo uno: Generalidades de la gestión de talento humano, teniendo como temas principales; evolución de gestión del talento humano, definición de talento humano, contexto actual de la gestión de talento humano, importancia del talento humano en las empresas, objetivos de la gestión de talento humano y los beneficios de la gestión de talento humano.

Capítulo dos: Procesos de la gestión del talento humano, teniendo como puntos clave el subsistema de provisión de recursos humanos o procesos de integración, subsistema de organización de recursos humanos o procesos de organización, subsistema de mantenimiento de recursos humanos o proceso de retención, subsistema de desarrollo de los recursos humanos y el subsistema de auditoría de recursos humanos o proceso de auditoría.

Capítulo tres: Modelos de gestión de talento humano, teniendo como contenido la definición modelo de gestión de talento humano y los modelos de gestión de talento humano, tales como, modelo de Werther y Davis, modelo de Harper y Lynch, modelo de Zayas, modelo de Idalberto y Chiavenato, modelo de Beer y colaboradores, modelo de gestión de talento humano de diagnóstico, proyección y control, modelo de gestión en línea de staff, modelo de gestión basado en talento, modelo integrado de innovación y gestión de talento humano, modelo de gestión por competencia, modelo de gestión del conocimiento, modelo de gestión por objetivos y el modelo del desarrollo de recursos humanos como ventaja competitiva.

## Justificación

Esta investigación aportará un acervo de información teórica científica acerca de la gestión de talento humano, enfatizando en los diversos modelos de gestión que han venido aportando especialistas en la materia, que pueden ser tomados en cuenta para una mejor administración del recurso más importante y a la vez complejo en las organizaciones, se trata de una manera en que la unidad administrativa encargada del personal interactúa con sus partes interesadas, es decir, es un conjunto integrado de procesos de la organización diseñado para atraer, gestionar, desarrollar y retener a sus colaboradores.

En un aspecto práctico esta investigación brindará aportes importantes en el ámbito laboral y profesional a quienes se desempeñan como administradores del talento humano que buscan un modelo a seguir para una efectiva gestión, y aportar al desarrollo de las organizaciones. Cada modelo de gestión del talento humano guía en la administración de la fuerza laboral de las empresas, además aportará valor al desarrollo de las actividades de un negocio, así como establecer las etapas, responsabilidades y recursos necesarios para su implementación y lograr mantener una adecuada relación entre el talento humano y la organización.

Dentro del aspecto metodológico esta investigación tendrá como objetivo recopilar la información precisa de cada uno de los modelos donde nosotros como investigadores retroalimentaremos nuestros conocimientos, al igual que se podrá facilitar recursos a otros profesionales donde puedan conocer la importancia de este tema para las organizaciones.



## Objetivos

### Objetivo general

Analizar los principales modelos de gestión de talento humano como métodos que orientan los procesos según los criterios de diferentes autores para la aplicación práctica de sistemas de gestión de los recursos humanos.

### Objetivos específicos

1. Investigar los aspectos generales de la gestión del talento humano, mediante la evolución que ha adquirido hasta la actualidad, y así beneficiar el proceso de desarrollo en las organizaciones.
2. Identificar los procesos de gestión de talento humano, tomando en cuenta los diferentes tipos de subsistemas que conforman la administración del personal buscando la eficacia organizacional.
3. Describir los diferentes modelos de gestión del talento humano, en base a los aportes brindados por sus autores para una adecuada administración de los mismo en una organización.

## **Capítulo uno: Generalidades de la gestión de talento humano**

Las personas, sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc. La cultura organizacional recibió un fuerte impacto del mundo exterior, con el que empezó a privilegiar el cambio y la innovación enfocados hacia el futuro y el destino de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 9).

### **1.1. Definición de talento humano**

La gestión de talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con la conducción de personas incluido los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal” (Freire, 2018, pág. 23).

La gestión de talento humano consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro. (Antonio Jara; Nicanor Asmat ; Nancy Alberca Y Jessica Medina., 2018) párrafo 19.

La persona es vital para la operación eficaz de una institución, es su activo más importante, a pesar de que no aparecen reflejados en los balances generales como una categoría en sí misma a pesar de la gran cantidad de dinero que se invierte en ellos. Además, trata de la organización como tal y colabora para el desarrollo según las necesidades técnicas y sociales de cada empresa.

Dicho de otra manera, la función de la gestión de talento humano tiene la misión de asignar e integrar el capital humano en los esquemas culturales de la división organizada de la empresa.

Esta función integradora corresponde a la política cultural dentro de los sistemas integrados de gestión de talento humano, que tiene como objetivos:

1. Proporcionar a la empresa, personal con la competencia y el compromiso necesario según el puesto y sector organizativo
2. Mantener la estructura cognoscitiva de la organización para que pueda proporcionar la satisfacción individual y los beneficios colectivos esperados. (Freire, 2018, pág. 14).

La gestión de talento humano se define como el enlace de las metas con los objetivos estratégicos, para mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas organizacionales que acepten la innovación y la flexibilidad. Así mismo McMahan se expresa que. “Es el modelo del despliegue planeado del talento humano y de las actividades que buscan permitir que una organización alcance sus metas” (Freire, 2018, pág. 25).

## **1.2. Evolución de gestión del talento humano**

La historia acerca de la gestión de los recursos humano resulta ser importante para comprender su cambio y desarrollo a lo largo de la historia de la humanidad. Para abordar dicha historia se dividirá en 5 etapas:

### **1.1.1. Primera etapa 1870-1900**

El trabajo era considerado el verdadero generador de valor, por cuanto el valor de la mercancía lo determinaba el costo de producción que, a su vez, dependía de la cantidad de trabajo que hubiera requerido para su fabricación.

Se consideraba trabajo productivo básicamente el trabajo industrial. De esta manera, la ganancia capitalista se asociaba con trabajo no pagado, lo cual generaba un dilema moral: ¿cómo justificar la riqueza obtenida por el trabajo de otros? Debido a las presiones y demandas de los trabajadores surge un movimiento denominado de mejoramiento industrial.

En su esencia era decididamente una noción protestante del deber, como los industriales habían logrado su riqueza y posición mediante el trabajo de otros, estaban moralmente obligados a asumir sus responsabilidades, no sólo frente a la economía, sino frente al bienestar individual y colectivo de sus empleados. (Calderón, Alvarez, & Naranjo, 2006, pág. 232).

### **1.1.2. Segunda etapa 1901-1930**

La segunda etapa se caracteriza por el acentuado conflicto obrero-patronal, el impacto de la revolución bolchevique, las condiciones generadas por la primera guerra mundial y la crisis de 1929, que desembocó en el derrumbe de la economía mundial, asociado todo ello con el nuevo modelo de acumulación de capital que se fortalece en este período.

En esta etapa se separa el trabajo del trabajador, y de esta manera se hace una diferenciación entre el que diseña (piensa) y el que hace (ejecuta) y entre el que hace y el que supervisa (relación de mando y control). En la nueva organización del trabajo se trata de no dejar nada a la iniciativa, creatividad y autonomía del trabajador. Se cambia el eje de la preocupación de las condiciones del trabajador a la preocupación por las condiciones del trabajo.

De esta manera se sientan los fundamentos para la selección, el entrenamiento, la remuneración y la supervisión del trabajador, los cuales son reforzados con los trabajos de la psicología aplicada sobre los factores fisiológicos y psicológicos vinculados con la fatiga y la monotonía y los aportes relacionados con las cualidades mentales de la persona.

Se crean formalmente los departamentos de personal, cuyo problema central será colaborar para alcanzar la eficiencia en el taller y sus funciones son las reconocidas como administración de personal. (Calderon, et. al, 2006, pág. 233)

### **1.1.3. Tercera etapa 1931-1960**

Si bien no cambia la concepción de trabajo como mercancía, ya no será una mercancía que siga las reglas del mercado libre, sino que tendrá regulaciones establecidas por el estado, lo que da paso a las relaciones industriales con instituciones reguladoras y la participación tripartita: trabajadores (sindicato), empresarios y gobierno.

Se reconoce al ser humano como hombre social con necesidades de índole superior, más allá de las necesidades primarias que serían suplidas mediante un buen sistema de remuneración; un ser emocional que busca reconocimiento, aprobación social y participación. Esta situación llevó, a su vez, a replantear las causales del rendimiento en la fábrica.

A partir de este momento se reconocerá el carácter estratégico del contexto específico del trabajo, que deberá contar con un código social informal coherente con las finalidades de la empresa como medio para transformar las actitudes de los trabajadores y facilitar con ello una mayor cooperación. Sólo así sería posible, afirmaban, alcanzar mayores niveles de productividad y, a la vez, encauzar el descontento obrero.

Desde el punto de vista de la gestión humana, se traslada la preocupación por el taller hacia las condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo, es decir, debe orientarse a alcanzar lealtades, motivaciones y satisfacciones de parte del trabajador, que conlleven a la productividad.

De esta manera el esfuerzo de la gestión de las personas se centra, por una parte, en el manejo de las negociaciones colectivas y, por la otra, en lograr la participación del trabajador, mejorar el trabajo en equipo y enriquecer la tarea (Calderon, et. al, 2006, págs. 234 - 235).

#### **1.1.4. Cuarta etapa 1961-1990**

El impacto en el capital humano se da en aspectos prácticos como el desarrollo de un nuevo modelo de organización del trabajo, conocido como toyotismo, que aún mantiene la división del trabajo del fordismo, pero asume la producción flexible apoyada en procesos de automatización de los procesos productivos, lo cual demanda nuevas capacidades y habilidades de los operarios (Calderon, et. al, 2006, pág. 235).

Otro efecto fueron los modelos de participación como los denominados círculos de calidad, orientados a mejorar la participación y compromiso de los trabajadores con su labor y con su equipo de trabajo.

Pero el cambio más exigente se presenta para las áreas responsables del capital humano, que deben trascender su activismo en prácticas aisladas o procesos funcionales para reorientar su acción hacia el apoyo del logro de los objetivos del negocio y hacia la gestión cultural de la organización, para lo cual debe buscar el desarrollo de los recursos y capacidades que hacen competitiva a la empresa. (Calderon, et. al, 2006, pág. 235).

#### **1.1.5. Quinta etapa 1991- actualidad**

En esta etapa surge una de las grandes tareas para las áreas de la gestión humana: construir las bases de un nuevo contrato psicológico, que al parecer se está edificando sobre la relación lealtad vs. potenciación de la persona; es decir, que, si no se puede garantizar estabilidad, la empresa debe ofrecerle a la persona la posibilidad de desarrollar sus capacidades que le garanticen empleabilidad.

Puesto que la carrera profesional que antes se fundamentaba en la posibilidad de crecimiento en el interior de la empresa, ahora la hace el individuo en el mercado laboral. Esto ha dado pie a la denominada caza y mantenimiento de talentos.

En consecuencia, la acción central de gestión humana se orienta a responder a los problemas críticos de la empresa, como retención de clientes, aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad o reducción del ciclo productivo, para lo cual sus actividades deben concentrarse en apoyar el desarrollo de capacidades organizacional. (Calderon, et. al, 2006, pág. 236).

### **1.3. Contexto actual de la gestión de talento humano**

Actualmente se identifica al conocimiento como talento o capital humano de tal manera que algunas organizaciones a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros a “su capital intelectual”. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una organización. Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones.

Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio.

Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la organización es precisamente el talento.

Frente a esto, Lourdes Maritza Pérez comenta que, para las organizaciones del nuevo siglo, el capital ha dejado de ser el principal recurso, el principio activo de las organizaciones de hoy es el talento humano, también llamado “capital intelectual”; para lo que Tom Peter manifiesta que el talento se ha convertido en la base de la productividad de las organizaciones. Pilar Jericó por su parte expresa que se debe tomar en cuenta que el talento, es un medio que está escaso y además que, aunque todos saben que el talento es el bien máspreciado y a la vez escaso en las organizaciones, no se sabe gestionarlo de forma efectiva.

Es preciso revisar brevemente lo que se está haciendo en algunas organizaciones en la actualidad: “administrar el recurso humano”. Cuando se utiliza el término “recurso humano”, se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal de las organizaciones, el cual posee competencias y otras características que le dan vida, movimiento y acción a las mismas. El primer paso en este cambio de paradigma es sustituir el término “Administración de Recurso Humano” por “Gestión del Talento Humano”.

La Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. Como se evidencia, esto va mucho más allá de la contratación o formación de un talento individual. (Freire, 2018, págs. 27-29).

De esta forma aparece la siguiente interrogante: ¿Qué es gestión del talento humano? es, entonces, la capacidad de las organizaciones para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y, sobre todo, dar su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante y desafiante, en talento organizativo.

Según la organización o la época han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial, el talento directivo, el talento de líder, el talento técnico, el talento administrativo; dependiendo así de sus funciones, objetivos y aporte de valor a la organización. Jericó destaca al mismo tiempo, un tipo diferente de talento: el innovador y emprendedor. Se trata de una clasificación transversal, “ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar”. Este tipo de profesionales son los que más valor añadido aportan en las organizaciones.

Las causas de lo expuesto conciernen al sector empresarial, ya que existe una ausencia de conocimientos al alcance, manejo adecuado del talento de las personas en miras de potencializar habilidades y creatividad que favorezcan a todos.



Se aplica un escaso nivel de atención en proporcionar los medios adecuados para que el talento pueda manifestarse. Adicionalmente, existe una ausencia de reconocimiento, poca participación en la toma de decisiones, poca o casi nula integración de incentivos motivacionales, poca cohesión de equipos de trabajo, remuneraciones bajas, carencia de liderazgo proactivo y participativo, comunicación inadecuada, entre otros aspectos.

El talento humano se entiende como la capacidad de la persona que comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias. Sin embargo, no se entenderá sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias, experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros (Freire, 2018, págs. 29-30).

#### **1.4. Importancia del talento humano en las empresas**

La relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, ya que se creía que los objetivos de las organizaciones eran incompatibles y no relacionales con los objetivos de las personas.

Se comprobó que, si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que éstas también alcancen sus objetivos individuales y, de ese modo, se beneficien las dos partes. (Chiavenato, 2002, pág. 5).

Actualmente la gestión del talento humano es un área sensible al pensamiento y objeto que predomina en las organizaciones. Es situacional, dado que depende de varios aspectos como lo son la cultura de cada organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología, los procesos internos y entre otras (Quiroga, 2016, pág. 7).

Existen trabajadores que están insatisfechos con el empleo actual o el clima organizacional, convirtiéndose en una preocupación para los gerentes; estos problemas, si no se resuelven al momento, se convertirán en urgencias por resolverse.

En las empresas, existe un sinnúmero de problemas y conflictos que +deben ser resueltos por las personas que trabajan en la organización; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos.

Aun cuando los activos financieros y el equipamiento de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen su importancia considerable, el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización; la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente, es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en la relación organización-empleados (Chavez, 2015, pág. 21).

### **1.5. Objetivos de la gestión de talento humano.**

Los objetivos de la administración de recursos humanos se desprenden de los objetivos de la organización entera.

Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, la administración de recursos humanos debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la administración de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (Chiavenato, 2007, pág. 122).

Según. (Chavez, 2015). El objetivo de la administración del talento humano debe contribuir a la eficacia de la organización; estos son:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. Se refiere al cumplimiento de los mismos.
2. Proporcionar competitividad a la organización. Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
3. Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas. Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
4. Incrementar la satisfacción en el trabajo. Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.
6. Administrar y generar cambios. Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.
7. Mantener políticas éticas y de transparencia. Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.
8. Sinergia. Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
9. Diseñar el trabajo individual y en equipo. El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.

10. Recompensar a los talentos. Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.
11. Evaluar su desempeño. La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización (p.19-21).

## **1.6. Beneficios de la gestión de talento humano**

La gestión de talento humano trae consigo múltiples beneficios no solo para el colaborador en sí, sino, también para la empresa.

### **1.6.1. Beneficios para la empresa**

1. Contribuye al cumplimiento de las actividades de la empresa y el cumplimiento de los objetivos, lo cual mejora la productividad y posiciona en un buen lugar a la empresa ante la competencia.
2. El aumento de la productividad y el trabajo en equipo de los empleados aumenta las ganancias, haciendo que la empresa sobresalga y efectúe sus actividades de manera eficiente y eficaz.
3. Ayuda a mantener el talento humano, esta gestión permite a la empresa reconocer el talento que cada empleado posee y lo valioso que puede ser su aporte para el desarrollo de la empresa, lo cual le provee ventaja sobre sus competidores y así mismo disminuye los gastos.

Debemos recordar que el reclutar y entrenar nuevo personal implica inversión de dinero y tiempo el cual podría ser invertido con el personal que ya conoce a la perfección las actividades a realizar.

### **1.6.2. Beneficios para los colaboradores**

1. Laborar con un bajo nivel de estrés: En la gestión de talento humano también se enfoca en la distribución de trabajo, al darse una buena división de trabajo los empleados realizan sus tareas de manera tranquila ya que se sienten apoyados entre ellos lo cual disminuye el nivel de estrés que pueden presentar.
2. Fortalece la comunicación y el trabajo en equipo dentro de la empresa, lo cual ameniza el ambiente laboral. Es importante resaltar que un empleado tiene un mejor desempeño cuando se siente cómodo en su zona de trabajo, sin embargo, un ambiente laboral pesado o poco óptimo puede estropear o bloquear las actividades a realizar por cada empleado. (Solmicro, 2017).

## **Capítulo dos: Procesos de la gestión del talento humano**

Actualmente es muy competitivo e incierto el entorno empresarial, junto con las exigencias de la sociedad del conocimiento, el desarrollo de nuevas tecnologías de la información y cambios en la estructura de la fuerza de trabajo, son determinantes de una realidad que plantea nuevos retos para las organizaciones. Es evidente que la calidad del capital humano y la aplicación práctica de desarrollo de las fuentes son los factores clave de las organizaciones de éxito y de la competitividad.

Las organizaciones difícilmente pueden competir sin colaboradores altamente calificados y sin la inversión continua en el capital humano. Por otra parte, el progreso de cualquier organización depende, en gran medida, de tener personas con talento. Por lo tanto, la capacidad para tratar con el talento y la gestión del talento efectivamente han sido y serán los mayores desafíos. Un estudio recientemente llevado a cabo, encontró que la gestión del talento humano se está convirtiendo en una de las principales herramientas de competitividad empresarial. (Freire, 2018, pág. 58).

### **2.1. Subsistema de provisión de recursos humanos o proceso de integración**

Las personas y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico; se entrelazan en un continuo e interactivo proceso de atracción. De la misma manera en que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

Se realiza a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización. (Chiavenato, 2007, págs. 149-150).

Según (Chiavenato, 2007). El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

1. Qué necesita la organización en términos de personas.
2. Qué puede ofrecer el mercado de RH.
3. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear (pág. 150).

### **2.1.1. Reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. (Chiavenato, 2007, pág. 155).

#### ***2.1.1.1. Proceso de reclutamiento de personal***

Para que el reclutamiento se lleve cabo de manera exitosa de debe seguir el siguiente proceso:

##### *Investigación interna de las necesidades*

Es una identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo.

Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que ciertamente implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. (Chiavenato, 2007, pág. 150).

### *Investigación externa del mercado*

Es una investigación del mercado de recursos humanos con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posteriormente abordarlo. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de recursos humanos y la identificación de las fuentes de reclutamiento. Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en diferentes segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica. La segmentación se hace de acuerdo con los intereses particulares de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 154).

(Chiavenato, 2007). Afirma “Una vez realizadas la investigación interna y la investigación externa, el paso siguiente es elegir las técnicas de reclutamiento más indicadas en cada caso” (pág. 155).

### *Medios de reclutamiento.*

Los medios de reclutamiento pueden ser internos o externos.

### *Reclutamiento interno.*

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). (Chiavenato, 2007, pág. 258).



Según (Chiavenato, 2007). El reclutamiento interno puede implicar:

1. Transferencia de personal.
2. Promoción de personal.
3. Transferencia con promoción de personal.
4. Programas de desarrollo de personal.
5. Planes de carrera para el personal (Pág. 158).

#### *Ventajas del reclutamiento interno.*

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

1. Es más económico: evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
2. Es más rápido: evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.
3. Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto.
4. Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción.
5. Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.

6. Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal, al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas.

*Desventajas del reclutamiento interno.*

1. Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades.
2. Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

*Reclutamiento externo.*

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

1. Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
2. Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
3. Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
4. Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
5. Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
6. Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
7. Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

8. Anuncios en periódicos y revistas.
9. Viajes de reclutamiento en otras localidades.
10. Reclutamiento en línea (online) a través de la internet (Chiavenato, 2007).

#### *Ventajas del reclutamiento externo*

1. Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa (Chiavenato, 2007, pág. 163).

#### *Desventajas del reclutamiento externo.*

1. Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno. El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es poco.
2. Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera.
3. En principio es menos seguro que el reclutamiento interno. Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud. (Chiavenato, 2007, pág. 163).

Según (Chiavenato, 2007). La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

1. Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento, elevando la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos/empleados admitidos.
2. Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
3. Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos (Pág. 155).

### **2.1.2. Selección de personal**

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección.

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. (Chiavenato, 2007, págs. 169-171)

Como proceso de decisión, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:

1. Modelo de colocación, cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.
2. Modelo de selección, cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.
3. Modelo de clasificación. Éste es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. (Chiavenato, 2007, págs. 172-173).

#### ***2.1.2.1 Bases para la selección del personal***

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto. (Chiavenato, 2007, pág. 175).

##### *Obtención de la información sobre el puesto.*

Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras:

1. Descripción y análisis de puestos: Es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe elementos de las especificaciones de puestos) del puesto.

2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo.
3. Requisición de personal: consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener.
4. Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.
5. Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial. (Chiavenato, 2007, pág. 175)

#### *Elección de las técnicas de selección.*

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

#### *Entrevista de selección.*

Una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado, el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados.

Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas) y, de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones. (Chiavenato, 2007, págs. 177-178).

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. (Chiavenato, 2007, pág. 177).

#### *Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades.*

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. (Chiavenato, 2007, pág. 182).

#### *Tests psicológicos.*

El término test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel.

El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc. (Chiavenato, 2007, pág. 185).

### *Tests de personalidad*

Los tests de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean estos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás. Los tests de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos. (Chiavenato, 2007, pág. 188).

### *Técnicas de simulación*

Las técnicas de simulación tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (role playing) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y que pueden o no participar en la escena. (Chiavenato, 2007, pág. 188).

#### **2.1.2.2. Evaluación y control**

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etc.



La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos, saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal (Chiavenato, 2007, pág. 190).

## **2.2. Subsistema de organización de recursos humanos o proceso de organización**

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Ya se vio cómo los procesos de integración de personal se encargan de obtener en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que ésta pueda conservar su continuidad.

El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. De esta manera, lo que sigue a la integración de recursos humanos es el proceso de organización de las personas. (Chiavenato, 2007, pág. 195).

### **2.2.1. Diseño de cargos**

Cuando alguien dice que trabaja en determinada empresa, lo primero que se le pregunta es qué puesto tiene. De esa manera se sabe qué hace en la organización y se tiene una idea de su importancia y del nivel jerárquico que ocupa. Para la organización, el puesto constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales.

Para las personas, el puesto constituye una de las principales fuentes de expectativas y motivación en la organización. Cuando las personas ingresan a la organización durante su trayectoria profesional en ésta, siempre ocupan algún puesto.

Puesto: es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
2. Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
4. A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato, 2007, págs. 203-204)

Existen tres modelos de diseño de puestos: el clásico, el humanista y el contingente.

1. Modelo clásico: Establece una separación rígida entre pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero). El gerente manda, el obrero obedece y ejecuta las tareas más simples y repetitivas. Ejemplo: estructura orgánica rígida.
2. Modelo humanista: También conocido como modelo de relaciones humanas, del modelo autocrático e impositivo, al modelo participativo.
3. Modelo de las contingencias: Considera tres variantes: las personas, las tareas y la estructura de la organización. (Vallejo, 2015, pág. 72).

### **2.2.2. Descripción y análisis de cargos**

La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto. Así, los puestos se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones.

Quien ocupe el puesto debe tener características personales que sean compatibles con las especificaciones de éste, mientras que la función a desempeñar, o contenido del puesto, queda indicada en la descripción también de éste.

Generalmente, la descripción del puesto detalla de manera impersonal su contenido; mientras que las especificaciones proporcionan la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas deseables para realizar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etcétera.

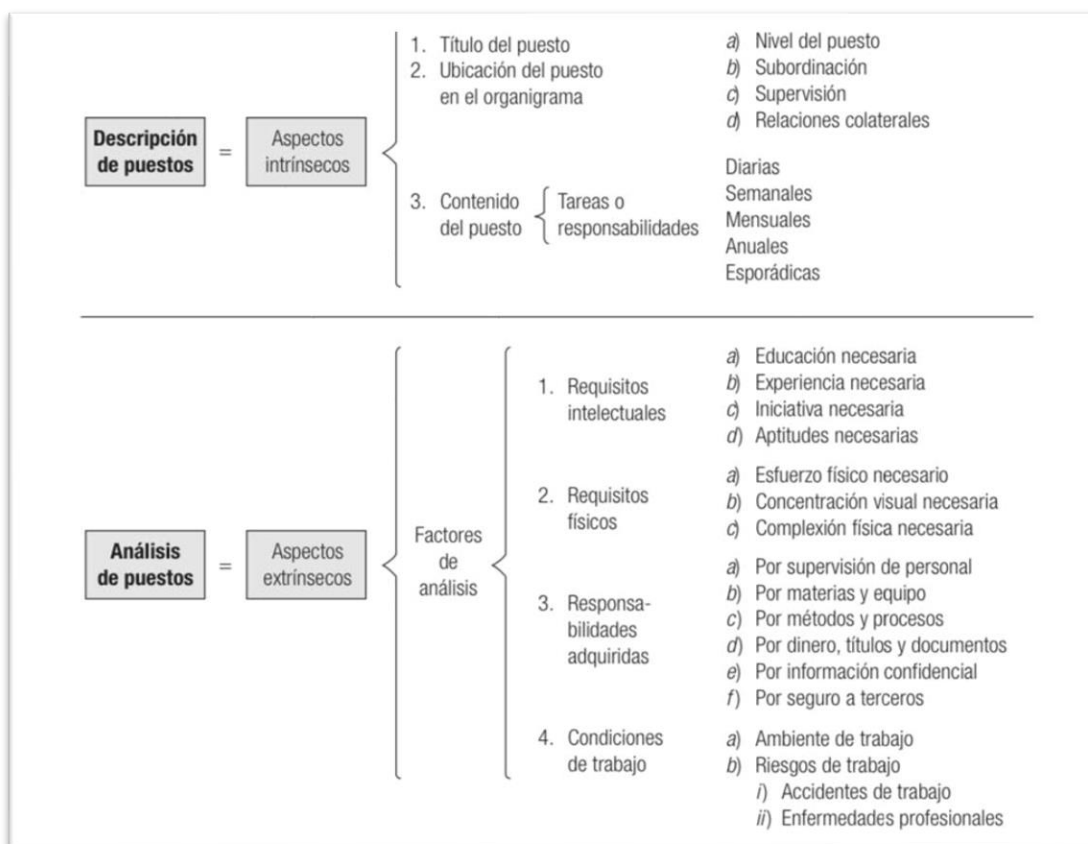
Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace).

Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. (Chiavenato, 2007, págs. 226-227).

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante. Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas.

Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación.

**Figura 1:** Alcance de la descripción y del análisis de puestos.



(Chiavenato, 2007, pág. 228)

### 2.2.2.1 Métodos para la descripción y el análisis de puestos

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff.

La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea, mientras que la prestación de los servicios para la recolección y organización de la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos.

De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que va ser descrito y analizado e incluso el propio ocupante del puesto.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

### *Observación directa*

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones.

### *Características del método de observación directa*

1. La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado.
2. Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.

### *Ventajas del método de observación directa*

1. Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
2. No requiere la paralización del ocupante del puesto.
3. Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
4. Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

### *Desventajas del método de observación directa*

1. Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
2. La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.
3. Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

Se aconseja que ese método se emplee en combinación con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel.

### *Cuestionario*

El análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

Si se tratara de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido hacer un cuestionario que se les distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada.

### *Características del cuestionario*

1. La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior para el análisis de puesto.
2. Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta) es activa.

### *Ventajas del cuestionario*

1. El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios
2. niveles.
3. Es el método más económico para el análisis de puestos.
4. Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
5. Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

### *Desventajas del cuestionario.*

1. El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
2. Exige planeación y realización cuidadosa.
3. Tiende a ser superficial y distorsionado

### *Entrevista directa.*

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo.

Se desarrollan en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en la información; y si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones obtenidas. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados difíciles o reacios.

#### *Características de la entrevista directa.*

1. La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
2. La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de los datos.

#### *Ventajas de la entrevista directa.*

1. Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
2. Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
3. Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
4. No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

#### *Desventajas de la entrevista directa.*

1. Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
2. Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
3. Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien para esa tarea.
4. Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante.



### *Métodos mixtos.*

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.

Los métodos mixtos más utilizados son:

1. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.
3. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
5. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
6. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros.

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etcétera. (Chiavenato, 2007, págs. 230 - 233).

### **2.2.3. Evaluación del desempeño humano**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones.

Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser:

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios.

### ***2.2.3.1 Objetivos de la evaluación del desempeño:***

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra. (Chiavenato, 2007, págs. 247 - 248).

### **2.3. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos o proceso de retención**

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo. (Chiavenato, 2007, pág. 275).

#### **2.3.1. Remuneración.**

La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización.

Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico.

La remuneración económica puede ser directa o indirecta

1. La remuneración económica directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo.
2. La remuneración económica indirecta es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extra, así como el dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.).

Damos el nombre de remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para incentivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Por tanto, la remuneración entraña todas las formas posibles de pago al personal. (Chiavenato, 2007, pág. 383).

### **2.3.2. Prestaciones sociales**

La historia de las prestaciones y la seguridad social es reciente y se relaciona con la gradual concienciación de la responsabilidad social de la empresa. El origen y el crecimiento de los planes de prestaciones y de seguridad social se deben a los factores siguientes:

1. Actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones sociales.
2. Demandas de los sindicatos.
3. Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
4. Competencia entre las organizaciones en la lucha por atraer y retener a personas talentosas.

5. Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado a razón de la competencia de los precios de productos o servicios.
6. Impuestos y contribuciones gravados a las empresas, las cuales procuran encontrar y explorar medios lícitos para aplicar deducciones a sus obligaciones tributarias.

Los planes de prestaciones y de seguridad social se pueden clasificar de acuerdo con su exigencia, naturaleza y objetivos.

### ***2.3.2.1 Clasificación de las prestaciones sociales***

La clasificación puede ser en base a su exigencia, respecto a su naturaleza y a sus objetivos

#### **2.3.2.1.1 Respecto a su exigencia.**

Los planes se pueden clasificar por obligatoriedad legal o espontáneos, lo cual depende de la posibilidad de exigirlos.

1. Las prestaciones por obligatoriedad legal: son aquellas que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos.
2. Prestaciones espontáneas: son las otorgadas por la generosidad de las empresas, dado que no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. También se conocen como prestaciones adicionales a las de ley e incluyen los vales de despensa, fondo de ahorro, alimentos, transporte, préstamos, asistencia médico-hospitalaria prestada mediante convenio y ayuda para jubilación.

### 2.3.2.1.2 Respecto a su naturaleza

1. Prestaciones económicas: son las entregadas en forma de dinero, por medio del cheque de pago, y son las que generan las obligaciones de seguridad social que se derivan de ellas como la prima vacacional, vacaciones, vivienda, ayuda para jubilación, aguinaldo, planes de crédito, complemento de salario en caso de ausencias prolongadas por enfermedad y reembolso o pago de medicinas y medicamentos.
2. Prestaciones extraeconómicas: son las ofrecidas en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios, a saber, cómo alimentos, asistencia médico-hospitalaria y odontológica, servicio social y asesoría, club o agrupación gremial, asesoría jurídica, transporte de casa a la empresa y de la empresa a casa, horario flexible para la entrada y la salida del personal de oficina.

### 2.3.2.1.3 Respecto a sus objetivos

Los planes se pueden clasificar como asistenciales, recreativos y complementarios.

1. Planes asistenciales: son las prestaciones que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad.  
Incluyen: Asistencia médico-hospitalaria, asistencia odontológica, ayuda económica por medio de préstamos, seguridad social, ayuda para jubilación, complemento salarial en casos de ausencias prolongadas por enfermedad, fondo de ahorro y seguro de accidentes personales.
2. Planes recreativos: son las prestaciones y los servicios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. En algunos casos, estas prestaciones también se extienden a la familia del empleado. Incluyen: Agrupación gremial o club, áreas determinadas para los momentos de descanso en el trabajo, música ambiental, actividades deportivas y excursiones y paseos programados.

3. Planes complementarios: son las prestaciones y servicios con los que se busca proporcionar a los empleados facilidades, comodidad y utilidad, a efecto de mejorar su calidad de vida. Incluyen: Transporte o traslado del personal, comedor en el centro de trabajo, estacionamiento privado para los empleados y horario flexible de trabajo. (Chiavenato, 2007, págs. 319 - 322).

#### **2.3.4. Higiene y seguridad en el trabajo**

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza.

Un plan de higiene laboral generalmente incluye los puntos siguientes:

1. Un plan organizado: el cual no sólo entraña la prestación de servicios médicos, sino también de enfermeros y auxiliares, de tiempo completo o parcial, esto último depende del tamaño de la empresa.
2. Servicios médicos adecuados: los cuales incluyen un dispensario para urgencias y primeros auxilios en caso de que se necesitaran. Estas facilidades deben incluir: Exámenes médicos de admisión, atención de lesiones personales provocadas por males profesionales, primeros auxilios, control y eliminación de áreas insalubres, registros médicos adecuados, supervisión de la higiene y la salud, relaciones éticas y de cooperación con las familias de los empleados enfermos, utilización de hospitales de buena categoría, exámenes médicos periódicos de revisión y control.

3. Prevención de riesgos para la salud, a saber: Riesgos químicos (como intoxicaciones, dermatitis industriales), riesgos físicos (como ruidos, temperatura extrema, radiaciones ionizantes y no ionizante) y riesgos biológicos (como agentes biológicos, microorganismos patógenos).
4. Servicios adicionales: como parte de la inversión que la empresa destina a la salud del empleado y de la comunidad, que incluye:

Programa informativo para mejorar los hábitos de vida y para esclarecer asuntos de higiene y de salud, supervisores, médicos, enfermeros y especialistas de la empresa proporcionan informes en el curso de su trabajo regular, programa formal de convenios o colaboración con autoridades e instituciones locales, a efecto de que presten servicios de radiografía, servicios recreativos, oferta de lecturas, películas, etcétera.

Evaluaciones interdepartamentales (por parte de supervisores, médicos y ejecutivos) para detectar si aparecen las señales de desajuste que se deriven de cambios de tipo de trabajo, de departamento o de horario. (Idalberto, 2007, pág. 332 -333).

### **2.3.3. Relaciones con las personas**

Se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones.

El diseño de un programa de relaciones con los empleados debe incluir:

1. Comunicaciones: la organización debe comunicar su filosofía de recursos humanos a los empleados y solicitarles que presenten sugerencias y opiniones sobre asuntos de trabajo.
2. Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados a efecto de que éstos cooperen.



3. Protección: el ambiente psicológico del trabajo debe contribuir al bienestar de los trabajadores y proporcionarles protección contra posibles persecuciones o represalias.
4. Asistencia: la organización debe responder a las necesidades específicas de cada trabajador, al brindarle ayuda para tal efecto.
5. Disciplina y conflicto: la organización debe definir reglas claras para imponer la disciplina y lidiar con los conflictos. (Chiavenato, 2007, pág. 357).

## **2.4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos**

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal. (Chiavenato, 2007, pág. 379).

### **2.4.1. Capacitación y desarrollo del personal**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

1. Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

2. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas.

Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

4. Desarrollo de conceptos: La capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

### Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato, 2007, págs. 386-387).

## **2.5. Subsistema de auditoría de recursos humanos o proceso de auditoría**

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control. (Chiavenato, 2007, pág. 441).

### **2.5.1. El proceso de control**

El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a las normas establecidas previamente. Por lo tanto, el control funciona como un proceso que sigue una secuencia de cuatro etapas:

1. Establecimiento de los estándares deseados.
2. Monitoreo del desempeño.
3. Comparación del desempeño con los estándares deseados.
4. Acción correctiva si es necesaria. (Chiavenato, 2007, págs. 443-444).

### **2.5.2. Criterios de control**

Para que el proceso de control sea eficaz debe sujetarse a los criterios siguientes:

1. El proceso debe controlar las actividades correctas. El control debe atender las actividades que realmente deben y necesitan controlarse. Cuando las personas reconocen que ciertas actividades son vigiladas y comparadas contra alguna norma o estándar, probablemente canalizarán su comportamiento para alcanzar las normas fijadas. Aún más, si se pretende controlar todo en una organización, el cerco que provoca el control inhibirá el comportamiento de las personas y reducirá los resultados deseados.
2. El proceso debe ser oportuno. El control se debe efectuar en el momento adecuado para que muestre las desviaciones necesarias en tiempo real y permita hacer las correcciones debidas.

Se debe contar con información oportuna en la hora, el día, la semana o la ocasión correspondiente. Cuanta más información realista y puntual tenga la administración, tanto más fácil y velozmente podrá rectificar las probables variaciones.

3. El proceso de control debe incluir una relación favorable de costo-beneficio. El control no puede costar más que la cosa controlada. Debe ofrecer un beneficio superior a su costo para que valga la pena.

Los procesos de control no son gratuitos ni baratos. Sus costos por lo general implican: Sistemas de monitoreo y procesamiento, personal para operar el sistema, tiempo del personal de línea que proporcione, los datos al personal de control.

4. El control debe ser exacto. Los procesos de control son indicadores del avance y sientan las bases para las acciones correctivas. Muchas veces, las medidas pueden ser imprecisas, pero el control no puede posibilitar errores de interpretación de los resultados ni favorecer medidas correctivas distorsionadas. El control debe ser objetivo, claro y exacto.
5. El control debe ser aceptado. Es importante que las personas acepten el control y que entiendan el objeto del proceso. Deben pensar que el control es necesario y que se debe aplicar. Si no aceptan el control, las personas controladas sentirán que se trata de medidas arbitrarias o de explotación. (Chiavenato, 2007, pág. 445).

### **Capítulo tres: Modelos de gestión de talento humano**

El gestor de talento humano debe tener la capacidad de identificar los momentos organizacionales para el diseño, implementación o adaptación del modelo de gestión de talento humano en base a los requerimientos organizacionales; nunca hay que perder la perspectiva de que todo modelo de gestión por procesos nace y termina con el cliente.

El área de Gestión Humana debe identificar a sus clientes, mapear sus requerimientos y realizar un seguimiento permanente a su estado de satisfacción con base en la prioridad organizacional para poder reorientar o adaptar su modelo de gestión en post de cumplir con calidad los requerimientos de sus clientes (Sáenz, 2018, párraf. 9).

#### **3.1. Definición modelo de gestión de talento humano**

El Modelo de Gestión de Talento Humano es la manera en que la unidad administrativa encargada del personal interactúa con sus partes interesadas (dentro y fuera de la organización), se organiza y ejecuta estas actividades encaminadas a satisfacer los requerimientos establecidos. Es de comprender entonces, que la definición del modelo de gestión conlleva la estructuración de los procesos del área y su agrupamiento en procesos de nivel – 0 o conocidos también como macroprocesos.

Las áreas encargadas de gestionar el talento humano dentro de las organizaciones deben generar y contribuir con la generación de ventajas competitivas organizacionales que la diferencien del resto de competidores del sector a la que pertenece. Para esto deben identificar con total claridad sus procesos, organizarlos de manera tal que aporten valor al desarrollo de las actividades neurálgicas del negocio, así como establecer las etapas, responsabilidades y recursos necesarios para su implementación y desarrollo, procurando siempre mantener una adecuada relación entre su talento humano y la organización; precautelando el bienestar e incrementando la generación de valor interno (Sáenz, 2018, párraf. 10-11).

## **3.2. Clasificación de los modelos de gestión de talento humano**

Todo modelo o clasificación de procesos para la gestión de talento humano que sea diseñado por los autores más renombrados en la temática o por gerentes o consultores de “éxito en las organizaciones” no son por sí solos una garantía de éxito. Todo modelo puede ser exitoso bajo condiciones particulares del entorno interno y externo de las organizaciones. Un modelo de gestión de talento humano será exitoso en tanto este cubra los requerimientos propios de la organización en un momento específico y debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse rápidamente a los nuevos contextos organizacionales. (Sáenz, 2018, párrf. 12).

### **3.2.1. Modelo de Werther y Davis**

Cuando variadas actividades se unen, forman un sistema, y un sistema se conforma de distintas partes que se relacionan e interactúan entre sí, los cuales tiene límites claros, por tanto, podemos decir que una empresa es un sistema, ya que, está compuesta por departamentos y áreas, es decir que cada actividad realizada por una organización es un subsistema, los cuales se encuentra directamente relacionados y son influenciados por el resto de la organización y también por el entorno que los rodea.

Un modelo de sistema define la actividad de recursos humanos a partir del requerimiento de insumos, transformarlos y convertirlos en productos, por tanto, que para controlar si las actividades se realizaron de manera adecuada, se evalúa el producto, con el propósito de determinar si el producto esta adecuado con los requerimientos o no, esto genera una retroalimentación. (Muñoz, Muñoz, & Sara, 2012. ppárrafo 1).

### **3.2.1.1 Objetivos de departamento de recursos humanos según Werther y Davis**

1. **Objetivos corporativos:** Del depto. de recursos humanos obedecen al hecho fundamental que toda organización busca la productividad y la administración de RR.HH. tiene como labor contribuir al éxito de la empresa. Este departamento no es un fin en sí mismo, sino ayuda y contribuye a los gerentes y supervisores en sus labores.
2. **Objetivos funcionales:** Se refiere a que el departamento de recursos humanos debe adecuarse a los cambios de las organizaciones, por ejemplo, el aumento de personal, o el de trabajo.
3. **Objetivos sociales:** El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
4. **Objetivos personales:** El departamento de RRHH debe tener en cuenta que cada una de las personas que trabajan para la organización, tiene aspiración y metas. El departamento debe ser consiente que una de sus funciones es apoyar o ayudar a las personas con sus metas, de lo contrario, se reflejara en los niveles de producción (Muñoz, Muñoz Y Gonzales, 2012, parraf. 3-6).

### **3.2.1.2 Elementos del modelo de Werther y Davis**

1. **Fundamentos y desafíos:** El principal desafío es el de lograr la mayor eficiencia y eficacia de la organización, de acuerdo con la ética y con responsabilidad. Además, lograr la internacionalización de la actividad económica de la empresa, y el incremento de las competencias con otras organizaciones.
2. **Preparación y selección:** La preparación es la base de información que se requiere para cumplir con las responsabilidades de la organización.

Cuando se quiere obtener esta base de información, el departamento de recursos humanos primero debe conocer cada puesto y la necesidad de personal que se podrían presentar en el futuro.

Con esta información los especialistas de recursos humanos podrán asesorar, a los gerentes y autoridades, para la toma de decisiones, con respecto al diseño de puestos. Gracias a la preparación, es que se puede llevar a cabo el reclutamiento y la selección, de forma mucho más eficiente, tomando decisiones de manera proactiva.

3. Desarrollo y evaluación: Una vez integrados los nuevos empleados a la empresa, son orientados con respecto a las políticas y procedimientos. Luego pasarán a ocupar su puesto y requerirán de capacitación para ser más productivos. Con la base de información ya obtenida, los gerentes o especialista son capaces de determinar la forma de desarrollar al personal, con el propósito de que los puestos sean ocupados por una fuerza laboral más eficaz, ya sea, con capacitaciones, orientación o accesoria profesional.

Las evaluaciones se deben hacer de manera periódica, para que exista una retroalimentación entre los empleados y la organización, como también para ayudar a los gerentes en la identificación de aspectos que hay que corregir.

4. Compensaciones y protección: Los empleados deben recibir una compensación justa, de acuerdo con sus labores, este es un elemento muy importante para la mantención y motivación de la fuerza laboral de una empresa.

Un mal sistema de compensaciones podría provocar, mayor rotación del personal o que la empresa se vea imposibilitada de competir en el mercado.

Cuando hablamos de protección nos referimos a que toda organización debe proteger a sus integrantes en la realización de sus labores. El departamento de recursos humanos debe garantizar no solo un ambiente seguro, sino que también debe cumplir con los requerimientos legales.



5. Relación con el personal y evaluación: El departamento de recursos humanos es responsable en parte de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo.
6. No solo es importante un salario justo como ya mencionamos en el punto anterior, sino que se debe considerar, que los empleados necesitan motivación, ya que cuando hay “fricciones interpersonales”, la productividad puede verse afectada, y será necesario establecer sistemas de asesoría o establecer medidas disciplinarias.

Para la detección de estos posibles problemas es que existe lo que llamamos evaluaciones, se someterá a auditorias para determinar el desempeño e identificar cual es la mejor manera de servir a la organización (Muñoz, Muñoz Y Gonzales, 2012, parraf. 11-20).

### **3.2.2. Modelo de Harper y Lynch**

El modelo conceptual propuesto por (Harper y Lynch,1992) presenta con cierta claridad algunas de las muchas actividades que en la actualidad la Gestión de Recursos Humanos asume, relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades clave como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y carrera, estudios de clima y motivación, organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica de RH y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría( Ospina y Puentes, 2011, Pág. 21).

#### **3.2.2.1 Ventajas del modelo de Harper y Lynch**

En la actualidad sabemos que cada empresario contrata un trabajador con cualidades que puedan aportar a la empresa y así poder alcanzar sus objetivos.

1. Aporta a que la organización sea más eficiente y eficaz.
2. Determina los niveles de desempeño.

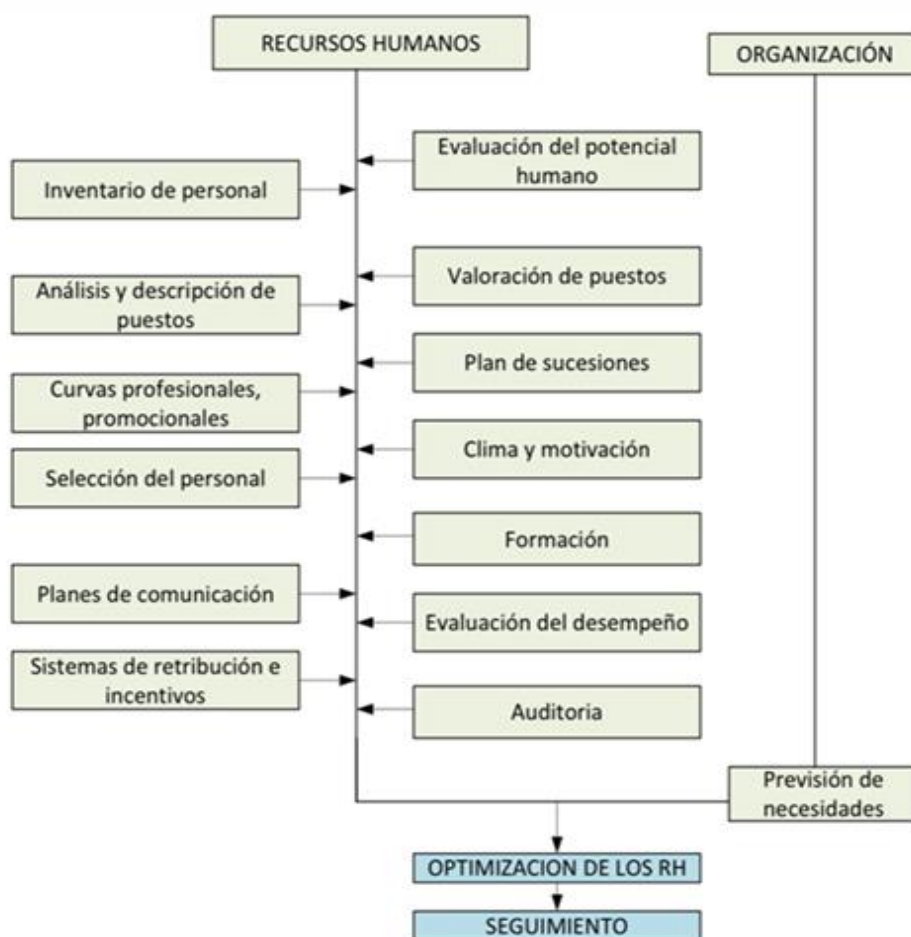
3. Incrementa la motivación del empleado mediante la promoción y otorgamiento de incentivos.
4. Fomenta un clima laboral de trabajo en equipo.
5. Establecer un sistema de remuneración más justo, más eficiente porque optimiza recursos.
6. Aumenta la productividad de obtener resultados del desempeño de sus empleados.
7. Establecen los roles, funciones y responsabilidades de los ocupantes en la consecución de metas y objetivos.
8. El rendimiento de cada trabajador puede ser con unos estándares establecidos y por ende, evaluado.
9. Permiten a los trabajadores un feedback preciso, al comparar su actuación real con un resultado esperado.
10. En términos generales, estas descripciones resultan de mayor utilidad inmediata para diversos clientes dentro de la organización.
11. Mediante este tipo de descripciones, los ocupantes pueden tener una visión clara del rendimiento que se espera de ellos.
12. Conocen con bastante detalle el nivel de calificación requerido para ocupar un puesto y para ser promocionado (Flores, Mamani, Pantiagoso Y Jonathan, 2018, págs. 6-7).

### ***3.2.2.2 Desventajas del modelo de Harper y Lynch***

1. Cuando cambian las condiciones generales y/o específicas del puesto de trabajo, habrá que proceder a nuevas descripciones.
2. No son suficientes para llevar a cabo la clasificación y valoración de los puestos de trabajo.

3. La desventaja del modelo de Harper y Lynch radica en que no permite ver con claridad el componente del direccionamiento estratégico, entendiéndose por este la formulación de las finalidades y propósitos de una organización o proyecto.  
Donde además se debe consignar los objetivos definidos a largo plazo, lo que permitirá sostenibilidad y crecimiento de la organización.
4. Así también vemos un punto clave en este modelo es la evaluación de desempeño del potencial, el cual constituye el proceso de mediación de rendimiento, lo que podría ser una desventaja ya que la organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación de desempeño ya que este deberá ser válido, confiable y efectivo. Los objetivos de la evaluación, los pasos, sus beneficios, costos y métodos son algunos de los factores que deben tomarse en cuenta para el desarrollo óptimo en el proceso de evaluación.
5. Este modelo solo muestra las actividades relacionadas con selección de recursos humanos para lograr su optimización, pero no en su dinámica ni en su modo de llevarse a cabo.
6. Otra desventaja en cuanto a la auditoría es la de saber cómo medir o en base a qué medir, si en base a la productividad o a la eficacia. Hay que plantear una serie de indicadores e instrucciones para medir todos en base al mismo indicador ya que de lo contrario, no se podrán tener datos válidos (Flores, Mamani, Pantiagos Y Jonathan, 2018, págs. 7-8).

**Figura 2:** Modelo de Harper y Lynch



(Freire, 2018, pág. 38)

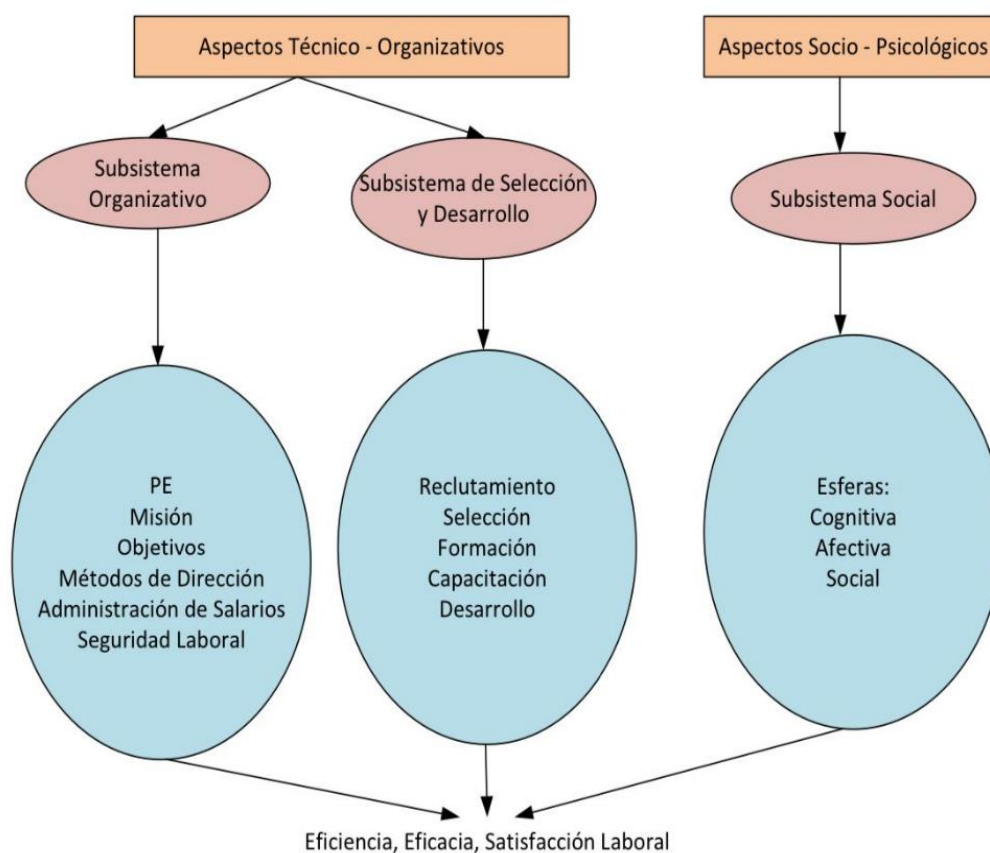
### 3.2.3. Modelo de Zayas

Se destaca el carácter sistémico de la gestión de talento humano, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización, el de selección y desarrollo de personal, y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones; determinando así sus exigencias y requerimientos y las características que deben poseer los colaboradores.

Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen (Freire, 2018, págs. 38-39).

**Figura 3:** Modelo de Zayas



(Freire, 2018, pág. 39)

### **3.2.4. Modelo de Idalberto Chiavenato**

Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación) y en el monitoreo de las personas.

Basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización (Freire, 2018, pág. 40).

#### **3.2.4.1 Subsistemas del modelo de Chiavenato**

1. Subsistema de provisión de recursos humanos: La provisión de recursos humanos es un proceso técnico- administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a personas idóneas. Entiéndase por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y una organización concreta, incluyendo los requisitos de seguridad en el mismo.
2. Subsistema de aplicación de recursos humanos: Es la especificación del contenido, métodos y las relaciones con los otros puestos de trabajo para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo. Se estudia y determinan los requisitos, responsabilidades y las condiciones exigidas para el correcto desempeño del cargo.
3. Subsistema de desarrollo de recursos humanos: El subsistema de desarrollo en el marco del sistema de gestión de recursos humanos.

comprende el conjunto de acciones que permiten aplicar estrategias para ajustar los aprendizajes de los trabajadores a las necesidades de formación inherente al desarrollo de la actividad laboral de la entidad, así como de los procesos de aprendizaje, capacitación y formación profesional para el mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo.

En la búsqueda de eficiencia económica y social la entidad necesita de personal calificado, de amplio perfil ocupacional. Para lograr eficiencia empresarial es necesario asegurar que todos los trabajadores desarrollen funciones óptimamente, adecuadas a sus capacidades y actitudes y, a su vez, desarrollen sus tareas de forma competente en correspondencia con las exigencias del puesto.

Con ello la formación se erige como base y garantía de modos de actuación diferente que se requieren en su desarrollo que se va diseñando para la entidad.

En el empeño de que los esfuerzos que se realicen se materialicen en un desarrollo de los recursos humanos acorde a las necesidades de la empresa, se hace necesario que esta, teniendo en cuenta sus planes de desarrollo y la calificación real de sus trabajadores, determine las necesidades de capacitación de cada trabajador y programe las acciones necesarias para garantizar la formación de estos.

Por tanto, para que el presupuesto dedicado a la formación sea más una inversión que un gasto, se requiere que la determinación de las necesidades de capacitación y las acciones que se programen permitan ir estrechando la brecha entre el estado deseado y necesario y el real de cada trabajador.

4. Subsistema de control de recursos humanos. Para que las diversas partes de una organización puedan desempeñar su responsabilidad de línea de mando con relación al personal debe haber un subsistema que se encargue del control. El proceso actúa para ajustar las operaciones a determinados patrones preestablecidos, y funciona de acuerdo con la información que recibe.

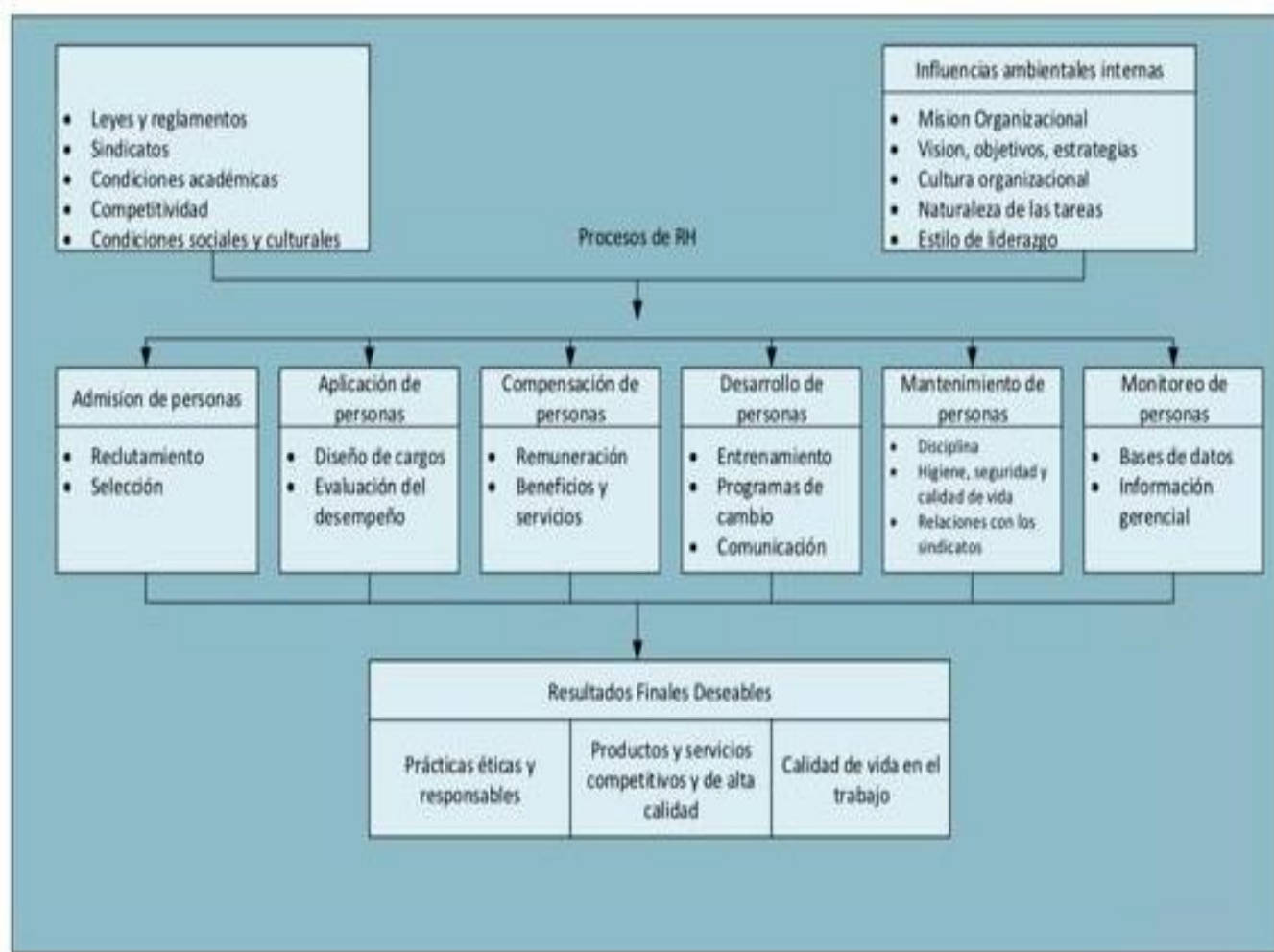
Se ve que la gestión de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff con algunas operaciones y controles centralizados en el órgano de staff y otros descentralizados y distribuidos por los órganos de línea, por tanto, se hace necesario un sistema integral de recolección, procesamiento, almacenamiento y suministro de información sobresaliente de los recursos humanos para que tanto las recomendaciones y servicios de staff, como las decisiones de línea sean más adecuadas a cada situación.

Se trata en este caso, de la necesidad de un banco de datos y sistemas de informaciones y de un sistema de auditoría de recursos humanos.

5. Subsistema de mantenimiento de los recursos humanos: El subsistema de mantenimiento es aquel que determina las compensaciones al trabajo realizado y a los resultados alcanzados.

Los objetivos de los demás subsistemas están ligados de una manera u otra a las modificaciones que posibilite el Subsistema de mantenimiento, así como por el monto de recursos a su disposición (Sarracén, Ernesto, Abreu, Y Castilla, 2013, párraf. 9-18).

**Figura 4:** Modelo de Idalberto Chiavenato



(Freire, 2018, pág. 40)



### 3.2.5. Modelo de Beer y colaboradores

Este modelo se desarrolla a partir de una concepción estructurada en cuatro políticas que abarcan la gestión de recursos humanos, concebida como un sistema que integra todo lo relacionado con las personas, la organización y su entorno laboral. En este modelo la influencia de los empleados es considerada central y actúan sobre las restantes áreas o políticas. El mapa del modelo desarrollado posee un gran valor metodológico para el diagnóstico y proyección del sistema de gestión de recursos humanos, a través de preguntas claves, ayuda a caracterizar cada uno de los aspectos del modelo.

La dirección estratégica junto a la filosofía de la dirección juega un papel rector del sistema de gestión de recursos humanos, pero no profundiza en los procesos de aprendizaje organizacional y está ausente la retroalimentación.

Los autores de este modelo abarcaron todas las actividades clave de gestión de recursos humanos en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas. En él se explica que la influencia de los colaboradores (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de talento humano (sistema de trabajo, flujo de talento humano y sistemas de recompensas). (Darias, I., Fleitas S.T., Salazar D., 2011).

Michael Beer, (1989) plantea un modelo en el que se puede apreciar que los factores de situación son la base y determinan la superestructura; estos factores y los grupos de interés definen las políticas de recursos humanos, midiéndose sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces). Todo lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: bienestar social e individual y eficiencia empresarial, retroalimentándose el sistema, a partir de auditorías de recursos humanos. Se describe un modelo de consistencia entre objetivos y necesidades tanto del individuo como de la empresa.

Además, asume como rectora la estrategia empresarial y la cultura o filosofía de la empresa, permitiendo diagnosticar el sistema de recursos humanos de manera integral, al estructurar metodológicamente todas las actividades de los recursos humanos que se iniciarán en lo internacional.

Un elemento significativo resulta conformar las políticas en los cuatro grupos descritos, pues muestra la dinámica e interrelación, no sólo con los factores de situación y grupos de interés, sino también entre ellas mismas. (Flame, 2011, Párrafo 3-4).

Este modelo se considera superior pues le confiere un peso significativo al entorno, al considerar dentro de los Grupos de Interés y Factores de Situación elementos como: la sociedad (clientes, proveedores, etc.), el gobierno, el mercado de trabajo, las leyes y valores de la sociedad

Posteriormente, Cuesta, en 1999, modifica el modelo al incluir la auditoría de gestión de recursos humanos centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de gestión de recursos humanos, además agregó nuevos componentes, así como una serie de indicadores y técnicas. (Freire, 2018, págs. 41-42).

**Figura 5:** Modelo de Beer y Colaboradores



(Freire, 2018, pág. 41)

### **3.2.6. Modelo de GTH de diagnóstico, proyección, y control (DCP)**

Es un modelo de gestión de recursos humanos funcional, implicando una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional; esta adecuado a la práctica laboral de empresas organizaciones cubanas, tomando las invariantes del modelo de beer y colaboradores modificado y tomando otros conceptos" Este modelo desarrollado por Cuesta (2005), ubica en el centro de sus subsistemas y políticas de recursos humanos a la persona, a través de su educación y desarrollo" El desarrollo humano, es el fin no el medio.

La educación y el desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas, en los cuales están incluidos todos los procesos o actividades clave a comprender por el sistema de gestión que contempla ese modelo de gestión de recursos humanos. (Cuesta, 2005).

Añade la auditoría de gestión de recursos humanos centrada en la calidad como mecanismo de retroalimentación al sistema de gestión de recursos humanos. De esta forma expone los subsistemas y políticas, quedando concentradas todas sus actividades claves. Tiene su centro en la gestión por competencias laborales y garantiza la plena participación de los trabajadores en la propia gestión. (Lorenzo H, Cartaya D & Sánchez M, 2016).

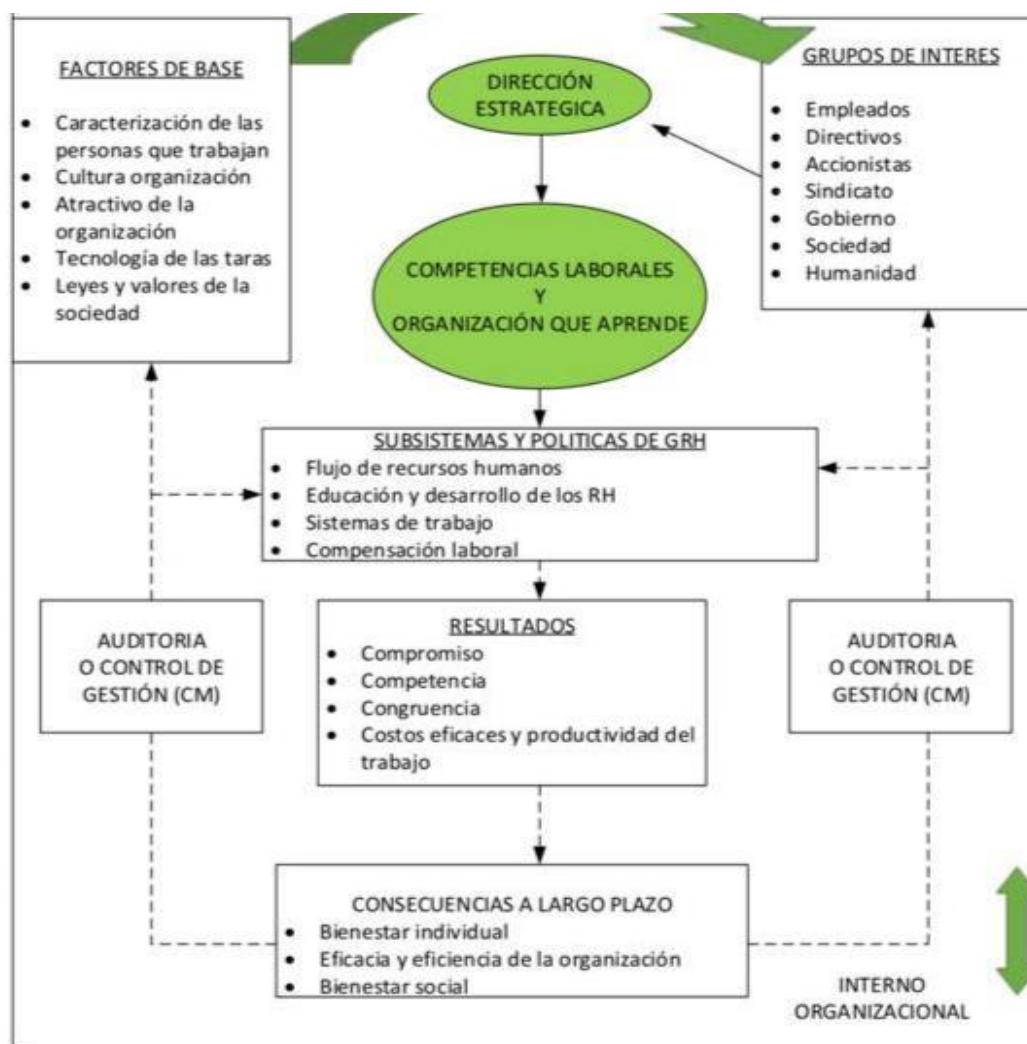
A partir del modelo de Beer, surge este modelo de gestión de recursos humanos funcional, que implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional.

#### **3.2.6.1 Subsistemas de gestión de recursos humanos**

1. Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
2. Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.

3. Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
4. Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc. (Cuesta, 2005).

**Figura 6:** Modelo de GTH de diagnóstico, proyección, y control (DCP)



(Freire, 2018, pág. 43)

### **3.2.7. Modelo de gestión en línea de staff.**

Este modelo es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas.

En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más completo y complejo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de líneas se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados. (Macanaza, 2017).

Con el cambio de las funciones de talento humano se espera que la dirección en línea desempeñe muchas actividades de talento humano tradicionales. Esto es posible por la automatización de herramientas y procesos de talento humano.

Se espera que los directivos de línea se enfoquen en:

1. Realizar más entrevistas y contrataciones ellos mismos, en lugar de depender tanto del personal de talento humano.
2. Fomentar el cambio y ayudar a los colaboradores durante el proceso, comunicar la visión y la dirección empresarial, explicar las necesidades de cambio, reforzar y respaldar las nuevas directrices.
3. Manejar sistemas de gestión por resultados.
4. Reconocer la necesidad de reestructuración y reingeniería, y poner el proceso en marcha.
5. Hacer un seguimiento de los indicadores empresariales y de talento humano que midan la eficacia de una estrategia en la empresa.
6. Compartir responsabilidades con talento humano de la empresa, en el desarrollo de los colaboradores, y en la planificación de sucesiones, asegurando que se ofrezcan oportunidades para desarrollar sus competencias.

La gestión de recursos humanos para cada uno de sus jefes tiene una responsabilidad de línea; en cambio, para el resto de la empresa tiene una función de staff.

Esta función está dada para los departamentos de asesoría y consultaría, los cuales sólo dan recomendaciones de cómo mejorar el funcionamiento de un área "X"; a sus jefes o gerentes, pero nunca dan órdenes, no marcan las decisiones que los gerentes deben tomar, ni plantean las políticas de la organización, únicamente da recomendaciones; por esta razón, el departamento de talento humano es un staff dentro de la organización.

Entre los gerentes de los departamentos de línea y los de staff, siempre existirá el dilema de que los primeros entienden que los segundos le están dando órdenes de cómo dirigir su departamento. Este problema solo tendrá solución cuando los jefes de línea comprendan que los jefes de talento humano (staff), exclusivamente están para ayudarlos y prestarles servicios de recomendaciones, que sirve para mejorar el proceso productivo, y solucionar los problemas que en este se presenten. (Freire, 2018, pág. 44).

### **3.2.8. Modelo de gestión basado en talento**

El modelo de gestión de talento humano es la manera en que las unidades administrativas encargadas del personal interactúan con sus partes interesadas (dentro y fuera de la organización), se organiza y se ejecutan estas actividades encaminadas a satisfacer los requerimientos establecidos.

Las áreas encargadas de gestionar el talento humano dentro de las organizaciones deben generar y contribuir con la generación de ventajas competitivas organizacionales que la diferencien del resto de competidores del sector a la que pertenece. Para esto deben identificar con total claridad sus procesos, organizarlos de manera tal que aporten valor al desarrollo de las actividades neurálgicas del negocio; así como establecer las etapas, responsabilidades y recursos necesarios para su implementación y desarrollo. (Diego, s.f.)

Para las empresas, hoy en día el recurso humano figura como uno de los elementos más importantes para buscar el posicionamiento dentro de los dinámicos mercados actuales; es por ello por lo que su gestión es indispensable, pues permitirá dirigir el capital humano y sus habilidades hacia la consecución de objetivos organizacionales; es aquí donde aparece la gestión estratégica de talento humano como proceso técnico fundamental de las empresas.

El procedimiento contrasta con un arreglo clave, que comprende una mejora extendida cuyo objetivo es la construcción total o mayoritaria de activos humanos y materiales de la organización y es el resultado de una elección principal, lo cual se identifica con la garantía de la asociación. (Sukier H, Molina R & Fernandez M, 2021, pág. 25).

El modelo de gestión de talento humano es la manera en que las unidades administrativas encargadas del personal interactúan con sus partes interesadas (dentro y fuera de la organización), se organiza y se ejecutan estas actividades encaminadas a satisfacer los requerimientos establecidos. (Flor D. S., s.f.).

Los cambios en las operaciones son los que traerán los beneficios más importantes. Este modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma.

Para que este modelo de gestión de recursos humanos sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los colaboradores de una organización en particular, sino también para que esta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos.

### **3.2.8.1 Factores a incorporar en el modelo de gestión basado en talento**

1. Confección del catálogo de competencias: A partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.
2. Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido: Una vez identificadas las competencias, se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.
3. Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo: De esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas. (Freire, 2018, págs. 45-46).

### **3.2.9. Modelo integrado de innovación y gestión de talento humano**

La innovación son las nuevas ideas, los nuevos programas y sistemas implementados en la organización que contribuyen al desarrollo de esta. Estas prácticas van directamente relacionadas con las habilidades que posea un empresario para la implementación de nuevos modelos en la empresa, la adquisición de nuevas tecnologías, en un buen manejo a los riesgos que pudieran presentarse y la reorganización de una forma exitosa.

La gestión humana es la causa principal de la transformación en las organizaciones, dado que esta posibilita la participación del personal en los cambios generados en la cultura y estructura organizacionales permitiendo un mejoramiento en el desarrollo y los resultados de la empresa.



Para llevar a cabo dicho proceso es necesario reconsiderar las funciones del personal en la organización, de modo que se logre integrar un proceso acorde con el planteamiento de la estrategia de la compañía y que, a su vez, se evidencie en la eficiencia y genere valor a la organización. (Baena, 2019).

A tal fin se determinó el Modelo Integrador de la innovación y gestión del talento humano; a partir de allí, se desarrollan todas sus dimensiones, incorporando los conceptos y enfoques de los distintos autores y fuentes documentales. Se presenta de forma resumida, las dimensiones del modelo, dando cuenta, de una manera general y orientadora.

### ***3.2.9.1 Factores a considerar en el proceso de innovación***

1. El contexto externo en el cual se identifican las oportunidades para nuevas ideas, nuevos productos o servicios.
2. La estrategia como la diana de actuación estratégica contenga la innovación como norte. En virtud de los requerimientos de sus actores claves.
3. La cultura organizacional que ofrezca las condiciones en un ambiente de trabajo que facilite la generación de ideas, confianza y aprendizaje es clave como suelo fértil para la creatividad e innovación.
4. Tecnología organizativa tomando en cuenta la actividad de investigación y desarrollo, así como los subprocesos de la gestión del capital humano.
5. Arquitectura organizacional e Innovación como la expresión de la estrategia y los procesos que mejor combinen los recursos y las competencias que aplaquen la innovación: Estructura organizativa, esquema de control, planificación de carrera y la estructura de cargos.
6. La gestión de la Innovación desde su creación, almacenamiento, depresión y aplicación tanto en los productos y servicios como en el mejoramiento del proceso.
7. El liderazgo requerido para una organización basada en el aprendizaje o como la describió Peter Senge (1995) en su libro “la quinta disciplina”: la organización inteligente.

8. Gestión y dirección del talento humano el cual hace referencia a la planificación, organización, dirección, coordinación y control del talento humano con las competencias que materialicen y den cuenta de la coherencia con los valores de creatividad e innovación y los procesos de negocios.
9. La dinámica relacional entre las dimensiones mencionadas; es un abrir y cerrar continuo de procesos desencadenantes y contributivas a la innovación en las organizaciones. (Lira, 2005).

### **3.2.10. Modelo de gestión por competencia**

Este modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma.

Para que este modelo de gestión de talento humano sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los colaboradores de una organización en particular, sino también para que esta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc. (Freire, 2018, pág. 45).

#### **3.2.10.1 Competencia**

Es el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que integran el comportamiento. Y que requiere una persona para el desempeño de su trabajo. Es el grado en que una persona produce consistentemente los resultados parciales que se esperan de cada fase de su trabajo. Cumpliendo con todos los requisitos de calidad predeterminados. (MÉXICO, 2021).

La gestión por modelo de competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas. Para tener un mejor panorama de lo que se requiere en cada puesto de trabajo. Esto a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.

Un modelo por competencia debe:

1. Reflejar comportamientos de la cultura organizacional.
2. Identificar cuáles son los comportamientos que una persona debe tener para lograr resultados.
3. Describir comportamientos observables.

### **3.2.10.2 Principal objetivo**

Implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva. Esto de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio. El éxito radica en la calidad y en la disponibilidad del factor humano.

Cuanto mayor esté integrado y más se aprovechen las cualidades de cada uno de los integrantes del equipo, más competitiva será la empresa enfocada y englobada en un mercado en constante cambio.

De esta manera, influye en el desarrollo profesional de las personas. Además, permite al directivo vincularse en la gestión de sus recursos humanos y contribuye en que la toma de decisiones se realice de forma objetiva y con criterios homogéneos. (MÉXICO, 2021).

### **3.2.10.3 Los elementos a tomar en cuenta para la evaluación de las competencias**

1. Responsabilidad.
2. Trabajo en equipo.
3. Planificación y gestión del tiempo.
4. Utilización de tecnologías de la comunicación y la información (TIC).

5. Toma de decisiones.
6. Comunicación oral y escrita.
7. Habilidades interpersonales.
8. Resolución de problemas.
9. Razonamiento lógico y crítico.

Para implementar con éxito esta práctica hay que identificar cuáles son las competencias genéricas de la organización en base al análisis del negocio, sus estrategias y sus metas; esto nos ayudara a identificar cuáles serán las competencias que deben aspirar tener todos los empleados y hacia dónde dirigir los esfuerzos y capacitaciones.

#### ***3.2.10.4 Las ventajas de usar este modelo de gestión por competencia***

Los empleados son conscientes de su responsabilidad compartida para el desarrollo de sus competencias.

1. El establecimiento de métodos de evaluación medibles a los cuales se les puede dar seguimiento de cerca.
2. La adecuada ubicación del personal en los puestos y asignaciones donde podrán emplearse a fondo y tener mejor desempeño.
3. Definir perfiles de trabajo acorde con las expectativas y necesidades de la empresa.
4. Mayor productividad.
5. Aumenta la empleabilidad de los colaboradores.
6. Mejora el método de selección de personal.
7. Mayor motivación del personal.
8. Contribuye a la disminución de la rotación de personal.

Es importante hacer una definición detallada de los descriptivos de puestos, herramienta imprescindible al momento de identificar las competencias de los diferentes perfiles.

Una vez que los descriptivos de puestos estén alineados con la misión y línea estrategia de la empresa, se dispondrá de la base para definir mejores planes de reclutamiento, capacitación y desarrollar planes de carrera para los empleados. (Ruiz., s.f.).

### **3.2.11. Modelo de gestión del conocimiento**

Se puede entender como conocimiento a la actividad intelectual producto de una conciencia, en esta era, y con la ayuda de sistemas informáticos se obtiene una información productiva la cual brindará una naciente estructura para asentar nuevas bases en la toma de decisiones. (Montero, 2017).

La gestión del conocimiento busca que el capital intelectual de una organización aumente significativamente, administrando sus capacidades para la solución de problemas en forma eficiente, con el objetivo de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Gestionar el conocimiento implica el manejo de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización para conseguir competencias esenciales y distintivas. (Ochoa, 2016).

Se puede entender como conocimiento a la actividad intelectual producto de una conciencia, en esta era, y con la ayuda de sistemas informáticos se obtiene una información productiva la cual brindará una naciente estructura para asentar nuevas bases en la toma de decisiones. (Montero, 2017).

La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías metodológicas y estrategias para su medición, creación y disfunción se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la actualidad y en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social. (Avendaño, Victor Y Flores, Matilde, 2016).

### **3.2.11.1 Factores que intervienen en el modelo de gestión por conocimiento**

1. El tiempo es considerado como un factor crítico.
2. No perder de vista que la tecnología por sí misma no convierte a una empresa en competitiva, sino que es el recurso humano capacitado de manera adecuada.
3. El éxito de un producto se encontrará basado en el mercado.
4. La cultura organizacional de compartir información y conocimiento entre los integrantes propicia la obtención de resultados a mediano y largo plazo
5. Las aportaciones individuales son valoradas.

La gestión del conocimiento es utilizada para intervenir en problemas organizacionales, para que dichas empresas logren responder adecuadamente a las exigencias del entorno, en este caso el conocimiento individual se convierte en conocimiento colectivo. (Montero, 2017).

### **3.2.12. Modelo de gestión por objetivos**

La gestión por objetivos se basa en la necesidad de planteamiento por parte de la Dirección de cualquier organización de una serie de metas u objetivos globales, así como la determinación de las “líneas maestras y el “desglose” y planificación general del “camino” necesario para su consecución. (Blanco, 2019).

La podemos entender como el proceso en donde convergen la gestión de la Información, tecnología y recursos humanos. También, resulta importante analizar de qué manera se implementará la GC en la organización, considerando los procesos necesarios para hacer efectiva esta gestión. En este aspecto es importante determinar: el equipo de trabajo y el rol de sus miembros y los procesos del conocimiento. (Palavecino, Rosa Y Figueroa, Liliana.).

### **3.2.12.1 Pasos necesarios para delimitar la gestión por objetivos**

1. Determinación por parte de la dirección de las metas u objetivos centrales de la empresa en su conjunto, los cuales en la mayoría de las ocasiones precisarán de un análisis previo considerando nuestra evolución y las circunstancias del entorno en el cual se mueve la entidad análisis DAFO y por otro lado deberán tener en cuenta la llamada misión y valores de que la empresa defiende.
2. Despliegue en tareas concretas y con las responsabilidades definidas por áreas, procesos o unidades de negocio (productos, servicios, regionales, etc.) que deben ser efectuadas por las diversas “áreas” de la empresa para conseguir los objetivos generales definidos (en muchas organizaciones es lo que se conoce como objetivos o metas secundarios o de segundo nivel).
3. Delimitación de controles y análisis periódico de los resultados. Esto se sitúa como una conclusión lógica de todo el proceso pues al quedar definido y “acotado” el enfoque de la organización, así como las metas parciales a conseguir este proceso debe ser controlado de modo que se observe el grado de consecución de lo planificado inicialmente. (Blanco, 2019).

### **3.2.13. Modelo del desarrollo de RH Como ventaja competitiva**

Para comprender cómo la gestión de los recursos humanos puede contribuir al logro de ventajas competitivas en las organizaciones es necesario, primeramente, introducir algunas definiciones.

Usualmente se habla que una empresa tiene ventaja competitiva cuando todo el mercado o parte de éste prefiere sus productos o servicios. Las empresas constantemente buscan formas de competir que puedan durar durante un largo tiempo y no puedan ser imitadas por sus rivales. De ahí que la noción de ventaja competitiva se encuentre relacionada con una superioridad relativa que se establece con los competidores de la entidad.

### **3.2.12.1 Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva se obtiene a partir de los recursos de la propia organización. Según la teoría de Recursos y Capacidades, los recursos son el elemento básico para la creación de capacidades y, a partir de ellas, de la ventaja competitiva. En dicha teoría se denomina recurso a cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, o sea, cualquier factor que ésta pueda controlar de forma estable, aun cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él.

Entre estos factores de producción, los activos son medios que la empresa posee, mientras que las capacidades son algo que la organización puede hacer a partir del empleo de dichos activos. (Rodríguez, 2009).

### **3.2.12.2 Ventajas de gestionar correctamente los recursos humanos**

1. Más beneficios: gestionando de forma correcta los recursos humanos, todo el personal estará navegando en una misma dirección. Esto se traduce en éxito para todos, dado que la empresa generará más beneficios y los empleados recibirán una justa compensación.
2. Buscar y captar nuevos talentos: para que una empresa mejore necesita actualizarse o contratar personal más cualificado. El área de recursos humanos también se encarga de buscar y captar nuevos talentos, algo que no es precisamente sencillo, de ahí a que se utilicen diversos canales y fuentes de reclutamiento para conseguirlo.
3. Mejores relaciones laborales: ir a trabajar feliz o que te guste tu trabajo son cosas que no tienen precio. Y que las relaciones laborales sean buenas son otra de las claves para que el rendimiento sea óptimo dentro de la empresa.
4. Mejora de la comunicación interna: hay empleados que afirman sentir 'miedo' cuando tienen que comunicarle algo a su jefe o superior. En una empresa esto no puede ocurrir, por lo que debe producirse de inmediato una mejora de la comunicación interna de la empresa.



5. Optimización de los recursos: para que una empresa triunfe, debe ser entre otras cosas productiva, y, para ello, se deben optimizar, entre otros, los recursos humanos, siempre y cuando sea posible.

No hablamos directamente de despidos ni de bajadas de sueldo, pero es fundamental que la empresa esté correctamente organizada y estructurada, con los puestos de trabajo que necesita. (Martín, 2019).

### **3.2.12.3 Categorías de los recursos en las organizaciones.**

1. Recursos tangibles: son más fáciles de identificar y valorar pues aparecen recogidos en los estados contables de las empresas, tratándose de aquellos activos con una materialización física, y de los recursos financieros
2. Recursos intangibles: pueden ser: tecnológicos (las tecnologías y conocimientos disponibles aplicables a procesos, productos, etc.), organizativos (el prestigio, la marca comercial), capital humano (la experiencia, el know-how, la propensión a aceptar riesgos, la motivación, la lealtad y la sabiduría de los individuos asociados a la empresa, el capital social o red de relaciones que posee un individuo).

A partir de estos conceptos queda claro que las organizaciones deben implementar una estrategia creadora de valor, que permita generar y mantener una ventaja competitiva que las diferencie de su competencia y que ésta última no pueda imitarla con facilidad. Además, debe ser factible alcanzar una rentabilidad sostenida en el tiempo y defenderse contra las fuerzas competitivas. (Rodríguez, 2009).

## Conclusiones

Para una adecuada integración del talento humano, influyen diferentes factores o procesos internos en una organización, el cual comienza por el reclutamiento y selección del personal, se tiene como finalidad llegar a obtener a la persona que tenga la capacidad para ocupar el puesto, seguido de su evaluación del desempeño, también realizar auditorías para conocer a mayor profundidad las debilidades o problemáticas que presentan cada área de la organización con el objetivo de mejorar las relaciones personales entre los directivos y colaboradores y tomar medidas correctivas ante los resultados observados.

Las organizaciones están tomando en cuenta como pilar fundamental el talento humano, a través del personal se puede generar cada una de las áreas que constituye una empresa, como los recursos financieros y materiales, el cual se puede decir que hoy en día las empresas toman en cuenta a sus trabajadores como capital humano.

La gestión de talento humano tiene la capacidad de hacer crecer una empresa, motivar, desarrollar a más profesionales, incentivar, hacer crecer a una organización, tomar decisiones complejas, planear, organizar, evaluar el desempeño de cada uno de sus colaboradores, diseñar el trabajo en equipo grupal e individual, innovar y crear nuevas estrategias que impulsen a una organización al éxito.

Para quienes desempeñan el cargo como administradores del talento humano, los modelos de recursos humanos les ayuda a gestionar analizar y aportar al desarrollo de las organizaciones, permitiendo dirigir desde un punto de vista más amplio, y diferentes estrategias que se pueden utilizar para el fortalecimiento de cada uno de las áreas, por ejemplo el modelo de competencias tiene como ventaja conocer las habilidades y conocimientos de los colaboradores, permite además ubicar a cada trabajador según su capacidad, actitudes, liderazgo, y mediante la evaluación del desempeño.

## Bibliografía

- Antonio Jara; Nicanor Asmat ; Nancy Alberca Y Jessica Medina. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- Avendaño, Victor Y Flores, Matilde. (2016). *Modelo de gestion del conocimiento*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4576/457646537004/html/>
- Calderon, et. al. (2006).
- Calderón, G., Alvarez, C., & Naranjo, J. (2006). *Gestion humana en las organizaciones un fenomeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas*. Bogotá, Colombia.
- calderon, gregorio, et. al. (2008).
- Chavez, L. M. (2015). *Gestion del talento humano*. Ecuador: La caracoles editores.
- Chiavenato. (2007). *Administracion de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de recursos humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del talento humano*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/>
- Chievenato, I. (1993). *Modelos de gestion de recursos humanos*. Obtenido de [https://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1134/modelos\\_gestion\\_recursos\\_humanos.html](https://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1134/modelos_gestion_recursos_humanos.html)
- Cuesta. (1999).

- Cuesta. (2005). *Nuevos modelos de gestion de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/>
- Flame, A. (2011). Obtenido de [https://www.academia.edu/6364131/Modelo\\_de\\_Beer\\_y\\_colaboradores](https://www.academia.edu/6364131/Modelo_de_Beer_y_colaboradores)
- Fleitas. (2002). *Nuevos modelos de gestion de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/>
- Flor, D. S. (s.f.).
- Flores, R., Mamani, L., Pantiagoso, L., & Jonathan, C. (2018). *Modelos de gestion de recursos humnos*. Obtenido de Modelo de Harper y Lynch: <https://es.scribd.com/document/397214357/Modelo-de-Harper-y-Lynch>
- Freire, M. C. (2018). *DISEÑO DE PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. Av Colombia entre Chile y Salvador: Consejo editorial universitario .
- Lynch, Haper y. (1992). *Modelos de gestion de Recursos humanos*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Muñoz, J., Muñoz, H., & Gonzalez, S. (22 de Octubre de 2012). *Administracion de personas*. Obtenido de Modelo de Werther y Davis: <http://grupoadministraciondepersonas.blogspot.com/2012/10/modelo-de-werther-y-davies.html>
- Muñoz, J., Muñoz, H., & Sara, G. (22 de 10 de 2012). *Modelo de Werther y Davis*. Obtenido de Administracion de personas: <http://grupoadministraciondepersonas.blogspot.com/2012/10/modelo-de-werther-y-davies.html>

- Palavecino, Rosa Y Figueroa, Liliana. (s.f.). *Gestionando el conocimiento y el talento*. Obtenido de <https://sedici.unlp.edu.ar>
- Quiroga, F. G. (2016). *Analisis de la gestion del talento humano como ventaja competitiva sostenible de una organizacion*. Colombia.
- Rodriguez, G. G. (2009). *ventaja competitiva a traves de la gestion de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/ventaja-competitiva-a-traves-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Sáenz, D. (2018). *El modelo de gestión de talento humano, sus características y cualidades*. Obtenido de Capital humano: <https://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/el-modelo-de-gestion-de-talento-humano-sus-caracteristicas-y-cualidades/>
- Sarracén, J., Ernesto, A., Abreu, J., & Castilla, J. (2013). *Modelos de Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de Eument.net: [https://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1134/modelos\\_gestion\\_recursos\\_humanos.html](https://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1134/modelos_gestion_recursos_humanos.html)
- Solmicro. (2017). *Ventajas competitivas de la gestión de recursos humanos*.
- Vallejo, L. (2015). *Gestion del talento humano*. Ecuador, Riomaba, Ecuador: La caracola editores. Recuperado el 23 de Octubre de 2021, de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Velasquez & Miguel. (2001). *Nuevos modelos y gestion de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/>
- Werther y Davis. (1991). *Modelos de gestion de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>

Zayas. (1996). *Modelos de gestion de recursos humanos*. Obtenido de

<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>