

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

RENÉ ABDÓN BASANTES- AVALOS
GILMA GABRIELA UQUILLAS- GRANIZO
JENNY LILIAN BASANTES- AVALOS
ALEXANDER FERNANDO VINUEZA- JARA



CASA EDITORA DEL POLO

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

René Abdón Basantes- Avalos
Gilma Gabriela Uquillas- Granizo
Jenny Lilian Basantes- Avalos
Alexander Fernando Vinueza- Jara



© Autores

René Abdón Basantes- Avalos. Docente de la
Universidad Nacional de Chimborazo -UNACH.
Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas.
Riobamba- Ecuador.

Gilma Gabriela Uquillas- Granizo. Docente de la
Universidad Nacional de Chimborazo -UNACH.
Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas.
Riobamba- Ecuador.

Jenny Lilian Basantes- Avalos. Docente de la Escuela
Superior Politécnica de Chimborazo- ESPOCH.
Facultad de Administración de Empresas. Riobamba-
Ecuador.

Alexander Fernando Vinuesa- Jara. Docente de la
Universidad Nacional de Chimborazo -UNACH.
Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas,
Carrera de Administración. Riobamba- Ecuador.

Casa Editora del Polo - CASEDELPO CIA. LTDA.

Departamento de Edición

Editado y distribuido por:

Editorial: Casa Editora del Polo
Sello Editorial: 978-9942-816
Manta, Manabí, Ecuador. 2019
Teléfono: (05) 6051775 / 0991871420
Web: www.casedelpo.com
ISBN: 978-9942-621-12-2

© Primera edición

© Marzo - 2023

Impreso en Ecuador

Revisión, Ortografía y Redacción:

Lic. Jessica Mero Vélez

Diseño de Portada:

Michael Josué Suárez-Espinar

Diagramación:

Ing. Edwin Alejandro Delgado-Veliz

Director Editorial:

Dra. Tibusay Milene Lamus-García

Todos los libros publicados por la Casa Editora del Polo, son sometidos previamente a un proceso de evaluación realizado por árbitros calificados. Este es un libro digital y físico, destinado únicamente al uso personal y colectivo en trabajos académicos de investigación, docencia y difusión del Conocimiento, donde se debe brindar crédito de manera adecuada a los autores.

© **Reservados todos los derechos.** Queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento, parcial o total de este contenido, por cualquier medio o procedimiento.

Comité Científico Académico

Dr. Lucio Noriero-Escalante
Universidad Autónoma de Chapingo, México

Dra. Yorkanda Masó-Dominico
Instituto Tecnológico de la Construcción, México

Dr. Juan Pedro Machado-Castillo
Universidad de Granma, Bayamo. M.N. Cuba

Dra. Fanny Miriam Sanabria-Boudri
Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle, Perú

Dra. Jennifer Quintero-Medina
Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela

Dr. Félix Colina-Ysea
Universidad SISE. Lima, Perú

Dr. Reinaldo Velasco
Universidad Bolivariana de Venezuela, Venezuela

Dra. Lenys Piña-Ferrer
Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Venezuela

Dr. José Javier Nuvaez-Castillo
Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta,
Colombia

Constancia de Arbitraje

La Casa Editora del Polo, hace constar que este libro proviene de una investigación realizada por los autores, siendo sometido a un arbitraje bajo el sistema de doble ciego (peer review), de contenido y forma por jurados especialistas. Además, se realizó una revisión del enfoque, paradigma y método investigativo; desde la matriz epistémica asumida por los autores, aplicándose las normas APA, Sexta Edición, proceso de anti plagio en línea Plagiarisma, garantizándose así la científicidad de la obra.

Comité Editorial

Abg. Néstor D. Suárez-Montes
Casa Editora del Polo (CASEDELPO)

Dra. Juana Cecilia-Ojeda
Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela

Dra. Maritza Berenguer-Gouarnaluses
Universidad Santiago de Cuba, Santiago de Cuba, Cuba

Dr. Víctor Reinaldo Jama-Zambrano
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ext. Chone

Contenido

PROLOGO.....	15
INTRODUCCIÓN.....	19
CAPÍTULO I	
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	21
1.1 Definición de gestión del talento humano.....	25
1.2 Definición de recursos y talento humano.....	26
1.3 Objetivos de la gestión del talento humano.....	27
1.4 Importancia de la gestión del talento humano.....	28
1.5 Optimización del funcionamiento de la empresa.....	34
1.6 Estrategias de gestión de talento.....	35
CAPÍTULO II	
EL CAPITAL HUMANO.....	39
2.1 Conceptos básicos.....	43
2.2 Capital humano.....	46
2.2.1 Indicadores de capital humano.....	49
2.2.2 Características del capital humano.....	51
2.2.3 Teoría del capital humano	53
2.2.4 Teoría opuestas al capital humano.....	60
2.2.5 Importancia del capital humano.....	64

2.2.6 Etapas del proceso de planeación del capital humano.....	66
2.2.7 Elementos del capital humano.....	70
2.3 Talento humano	73
2.3.1 Importancia del talento humano	73
2.3.2 Objetivo del talento humano.....	74
2.3.3 Características del talento humano.....	75
2.3.4 Funciones del Departamento de Talento humano.....	77
2.4 Capital intelectual.....	85

CAPÍTULO III

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

3.1 Definición de competencia.....	94
3.2 Competencia y productividad	97
3.3 Objetivo de la gestión por competencias.....	98
3.4 Procesos y políticas.....	99
3.5 Características de una gestión por competencia.....	101
3.6 Dimensiones de las competencias.....	103
3.7 Clasificación de las competencias.....	105
3.8 Componentes del modelo de gestión humana por competencias.....	107
3.8.1 Diseño y evaluación de puestos de trabajo..	109
3.8.2 Reclutamiento y selección.....	109
3.8.3 Planes de carrera.....	112
3.8.4 Remuneración y compensación.....	114

3.8.5 Formación y Desarrollo.....	114
3.9 Beneficios del modelo de gestión por competencias.....	116
3.10 Adquisición de las competencias.....	120
3.11 Implementación de la gestión de competencias.....	121

CAPÍTULO IV

EL FUTURO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO

HUMANO.....

4.1 Tendencias en talento humano.....	130
4.1.1 Trabajo híbrido y gestión de talento a distancia.....	131
4.1.2 Contratación online.....	140
4.1.3 Onboarding online.....	141
4.1.5 Objetivos OKRs en las empresas.....	152
4.1.6 Upskilling & Reskilling.....	158
4.1.7 Movilidad interna.....	162
4.1.8 Planes de incentivos.....	169
4.1.9 Engagement laboral.....	175
4.2 Nuevas tecnologías las tendencias en talento humano.....	179
4.2.1 Recursos humanos y su perspectiva globalizadora.....	180
4.3 Aplicación de la Inteligencia Artificial.....	181
4.3.1 IA en recursos humanos.....	182
4.3.2 La inteligencia artificial una amenaza.....	184

4.4 Big Data, un clásico que gana peso año tras año.....	185
4.5 People Analytics, los datos al centro de las decisiones.....	187
4.5.1 Beneficios del People Analytics.....	189
4.6 Digitalización de la gestión del tiempo.....	190
4.6.1 Beneficios de la digitalización en recursos humanos.....	190
4.6.2 Recursos Humanos y Digitalización: Consecuencias.....	191
4.7 Automatización y ayuda a roles.....	193
4.7.1 Tipos de innovación empresarial.....	194
4.7.2 Beneficios de la innovación en la gestión del talento humano.....	196
BIBLIOGRAFÍA.....	199

PROLOGO

El cambio hacia el dominio exponencial de recursos humanos está en marcha en varias organizaciones. Muchas empresas han comenzado a estar a la vanguardia del campo mediante el uso de algunas de las tendencias en el ingenio y la gestión individual. Es imposible discutir las experiencias de los empleados sin entender cómo esas experiencias también impactan a los consumidores de una organización. Esta perspectiva representa un cambio en la forma en que las empresas ven su trabajo. Es posible pasar a un marco de inteligencia más holístico e inclusivo, integrando la inteligencia interna y externa.

Al hacer que las personas y la cultura trabajen juntas, los procesos, las prácticas y la votación sobre resoluciones tecnológicas garantizarán una experiencia uniforme para toda su fuerza sindical, con un profundo efecto en la experiencia del comprador. También permitirá a las empresas tomar decisiones básicas para necesidades comerciales específicas.

También vemos ciertos signos de lo que sucedió después de que estos cambios no ocurrieron. En muchas empresas grandes, se eliminó el puesto de CHRO y la suite de recursos humanos se trasladó a otra división. Tales ejemplos refuerzan que el talento humano permanece en un punto de inflexión crítico. Hay grandes posibilidades por delante, pero también hay dudas sobre cómo se utilizará finalmente la capacidad de recursos humanos.

En los próximos años, el talento humano tiene la oportunidad de abrazar el futuro, ampliar su alcance y enfoque, y adoptar un papel de liderazgo al frente del poder del comercio en el entorno empresarial. En esta función ampliada, se convierte en un apoyo fundamental de la capacidad de una organización para prosperar en un mundo donde los estándares de trabajo antiguos aún no se utilizan y los nuevos estándares evolucionan constantemente. Varios Recursos Humanos con dominio exponencial, enfocados en humanizar el mundo del trabajo. Una fuente clave de fortaleza para las organizaciones con una orientación real hacia el futuro y que buscan maximizar el capital humano en el planeta cambiante en el que vivimos.

La gestión del talento humano tiene como objetivo mejorar los resultados para en un puesto y/o departamento o área a través del desarrollo de personas y organizaciones, la gestión incluye tanto el aprendizaje individual como el grupal, innovación y productividad. Los evaluadores influyen en el aprendizaje a través de la medición con un tasador. Pero si reducimos la gestión del desempeño a una mera medición, existe una alta posibilidad de que conduzca a una disminución de la productividad en lugar de mejorarla.

Quizás el aspecto más relevante en el gestión del desempeño es conceptualizar el propósito, dirigir, controlar y medir la gestión, y realizar las acciones correspondientes. El desafío es cambiar la medida de resultado con nuevos aprendizajes. Por esta razón ellos tienen la habilidad de detección de puntos de competencia. Las relaciones interpersonales entre los trabajadores y los encargados de evaluar a los trabajadores pueden estar condicionando evaluación que se lleva a cabo.

En el capítulo I, titulado: gestión del talento humano se aborda, procesos que una organización, a través de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, captación e incorporación de nuevos colaboradores, al igual que para la retención de los que ya son parte de la empresa, porque una óptima gestión del talento humano puede ser un factor clave al buscar el aumento de la competitividad y la rentabilidad de la misma.

En el capítulo II. se menciona el capital humano como una medida del valor económico de las habilidades profesionales de una persona. También hace referencia al factor de producción del trabajo, el talento humano su importancia, objetivos, características y funciones.

En el Capítulo III, se aborda la gestión por competencias haciendo referencia al establecimiento de criterios que orientan la administración del personal con base en sus competencias para que contribuyan al logro de los objetivos de una organización

El Capítulo IV, enfoca el futuro de la gestión del talento humano en las empresas como estrategia de para la contratación, capacitación y retención de los empleados que desarrollen un mejor rendimiento; basados en sus cuatro fases: selección del personal, evaluar su potencial, desarrollarlo y retenerlo.

CAPÍTULO I

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento incluye todos los procesos del área de recursos humanos destinados a atraer, retener y optimizar el talento. Según esta idea, la gestión del talento se caracteriza por enfatizar aspectos como el compromiso y el potencial de los empleados, o las formas de desmotivar a los empleados.

Esta visión contempla todo el ciclo de trabajo de los empleados dentro de una empresa, ya que comienza cuando un nuevo empleado se incorpora a la fuerza laboral (onboarding) y continúa hasta que deja la empresa (entrevista de salida). Se va a describir cada etapa y explica cómo los sistemas de recursos humanos pueden proporcionar ese elemento adicional para ayudar a los departamentos de recursos humanos.

La gestión del talento humano se refiere al grupo de procesos que una organización, por medio de su departamento de recursos humanos, pone en marcha para la atracción, captación y adhesión de nuevos ayudantes, al igual que para la retención de los que ya forman parte de la organización.

Dada el valor que representa para una entidad disponer de ayudantes de excelencia, que presentan un firme compromiso con la compañía, la gestión del talento humano es un proceso hacia el que apuestan cada vez más empresas. Y es que, en verdad, no es para menos, pues una óptima gestión del talento humano podría ser un elemento clave al buscar el crecimiento

de la competitividad y la productividad de cualquier compañía.

El concepto gestión de talento humano ha sido acuñado en 1997 por McKinsey & Company, empero no ha sido hasta 1998 que alcanzó popularidad universal, una vez que David Watkins, de la compañía Softscape, lo popularizó al usarlo en uno de sus escritos. Aun de esta forma, no fue hasta hace poco una vez que este criterio empezó a obtener un enorme protagonismo, al pasar los apartamentos de recursos humanos de un modelo clásico de gestión centrada en ocupaciones como contrataciones, procesos administrativos y beneficios, a la gestión del talento humano que se reúne en descubrir y resaltar a esas personas con un elevado potencial en su puesto en nuestra organización.

En el mundo de los Recursos Humanos hay pocos conceptos tan básicos, relevantes y extensos como la gestión del talento humano. Este criterio gira alrededor de uno de los recursos más importantes de cualquier compañía: sus ayudantes. No olvidemos que las empresas más famosas en la actualidad permanecen bastante enfocadas en sus trabajadores.

Por cierto, una buena gestión de este recurso resulta bastante fundamental para que una compañía logre conseguir sus fines. En el siguiente artículo te explicaremos qué es la gestión del talento humano y cómo diseñar un plan de gestión de talento.

1.1 Definición de gestión del talento humano

Es la disciplina que sigue la satisfacción de fines organizacionales, para eso se necesita tener una composición organizativa y la participación del esfuerzo humano coordinado. Las empresas persiguen fines como aumento, competitividad, productividad entre otros, en lo que los individuos además poseen fines particulares: un óptimo sueldo, mejorar su calidad de vida, etcétera.; por esto es fundamental que las organizaciones seleccionen a los individuos que cumplan los requisitos que las empresas quieren conseguir y simultáneamente saciar las expectativas que los individuos quieren al ingresar a las empresas.

Hablamos de todo el grupo de ocupaciones que se prolongan en todo el periodo de vida del empleado. Dichas ocupaciones se enfocan en descubrir el mejor talento y obtener la más grande productividad de este para mejorar el manejo de la organización. Generalmente, hay distintas ideas y postulados sobre las etapas y ocupaciones que comprende la gestión del talento humano.

El término principalmente aceptado de gestión del talento comprende las próximas etapas: Primero, la atracción del talento cualificado y su siguiente selección. Después, la adhesión y el desarrollo del talento que ya pertenece a la organización. Al final, la motivación y retención de los superiores ayudantes. Es fundamental

percibir que hablamos de un proceso de naturaleza cíclica.

La gestión del talento humano examina diversos puntos como: la cultura existente en cada organización, la composición organizativa, propiedades del entorno ambiental, la tarea y la perspectiva del comercio en la organización, la tecnología que usa, sus procesos internos, el estilo de gestión, componentes que son analizados en beneficio de la organización.

1.2 Definición de recursos y talento humano

La organización, para poder hacer sus fines, necesita de una secuencia de recursos que, administrados de manera correcta, le van a permitir conseguir sus fines. Hay tres tipos de recursos:

- Recursos materiales: capital de trabajo, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas, etcétera.
- Recursos técnicos: sistemas, métodos, organigramas, instructivos, etcétera.
- Recursos humano: la actividad humana, conocimientos, vivencias, motivación, intereses, capacidades, potencialidades, etcétera.

“La gestión del Talento humano es un grupo de políticas y prácticas elementales para guiar los puntos administrativos referente a los individuos o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección,

la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009).

“La gestión del talento humano es la capacidad de la organización que tiene relación con proporcionar capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, paralelamente que busca la conservación de estos” (Chambers, 1998).

“La gestión del talento humano es la capacidad de la organización que tiene relación con proporcionar capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, paralelamente que busca la conservación de estos” (Covey, 1966).

1.3 Objetivos de la gestión del talento humano

Es decir, que tales entidades tienen la posibilidad de conseguir la calidad de empresarios o comerciantes, aunque el estatus legal de éstos no les sea aplicable en su totalidad. Se remite a Jean Rivero, quien estima difícil negar la calidad de comerciante a organizaciones del Estado, cuya razón de ser es el ejercicio de una actividad comercial, estima que la expresada categoría de “comerciante público”, iniciativa por Vedel, concilia la comercialidad importante de aquellas organizaciones, con las limitaciones que el derecho público le obliga a esa comercialidad. (Marienhoff, 2003:200)

Es cierto, pues las organizaciones buscan talento y lo conservan poseen ahí su primordial activo intelectual. Empero reclutar talento y después retenerlo es un paso

primordial sí, sin embargo por sí mismo es insuficiente, ya que se necesita saber utilizar y usar el talento de manera eficiente, ejemplificando, con la definición de puestos.

Veamos ciertos de los objetivos buscados o esperados de la gestión de talento humano:

- Atraer talento calificado y capaz de obtener capacidades para la corporación.
- Retener talento.
- Crear motivación en el talento.
- Beneficiar al talento a su desarrollo.

Ciertos objetivos no buscados, si no que dichos se darán “por añadidura” son:

- Crecimiento de la productividad.
- Mejoramiento del clima gremial.
- Cumplimiento entero de reglas y estatutos legales.
- Competitividad de la compañía.

1.4 Importancia de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano en la organización es un grupo de procesos organizativos que se diseñan para atraer, desarrollar, gestionar, retener y motivar a los

ayudantes. O sea, que se fundamenta en la obtención de resultados de comercio óptimos con la implicación total de cada colaborador. Para eso se establecen enfoques humanos que mejoren el ambiente gremial, el logro de metas e inclusive el desarrollo personal y profesional de cada persona.

Una idónea gestión del talento humano en una organización aporta muchas ventajas a la organización. Regir el óptimo manejo de los ayudantes posibilita tener una perspectiva clara de las competencias que realizan falta para conseguir el triunfo. Además, beneficia:

- Una más grande disposición y disponibilidad del colaborador.
- Una reducción drástica de la brecha competencial de la organización.
- Incremento fundamental de la efectividad y la eficiencia de la compañía.
- Optimización del rendimiento de cada colaborador, como sujeto y como parte de un equipo de trabajo.
- Impulso de una cultura de logro de fines.
- Optimización de un clima gremial óptimo en el cual el desarrollo personal y profesional es maravilloso.
- Construcción de un ambiente de satisfacción en el colaborador.

- Beneficia la motivación y la retención del talento.
- Reduce la rotación de personal y la temporalidad.
- Crea una mejor comunicación a todos los niveles organizacionales de la organización.

Es notable que una gestión idónea del talento humano en tu organización redundará en beneficio de la compañía. Sin embargo, para la fijación de dichos procesos se necesita llevar a cabo una estrategia estratégico adaptado. De allí que sea primordial invertir tiempo y recursos para optimizar los resultados.

La gestión de talento en recursos humanos tiene una enorme trascendencia, ya que la unión de candidatos con buenos talentos ayuda a mejorar la fuerza gremial de la organización y puede inclusive agrandar sus oportunidades.

Después, te presentamos varias maneras concretas en que la gestión de talento puede apoyar a los empleados y a las organizaciones.

- **Se incrementa la satisfacción de los empleados**

La gestión de talento en recursos humanos realiza estrategias que tienen la posibilidad de motivar a los empleados y ayudarlos en su desarrollo profesional por medio de promociones, enseñanza paga y otros beneficios. Desde luego, esto optimización la satisfacción e incrementa las tasas de conservación de empleados. Conservar a los empleados en sus puestos es provechoso,

pues se tornan más dedicados y capacitados si trabajan para una misma compañía a lo extenso de un lapso prolongado de tiempo.

- **Ayuda a la organización a continuar siendo competitiva**

En recursos humanos se generan las estrategias que atraen a los superiores talentos de la industria. Estas estrategias integran un proceso de entrevista selectivo, el ofrecimiento de beneficios y el desarrollo de un ambiente de trabajo que interese a los probables candidatos. La contratación de expertos extraordinariamente talentosos puede contribuir a la compañía a obtener una virtud sobre sus participantes.

- **Motiva a los empleados e incrementa la productividad**

La gestión de talento labora con los empleados recientes como un plan para las contrataciones de nuevos trabajadores. Es fundamental motivar a los empleados por medio de la ejecución de talleres para el desarrollo de novedosas capacidades e integrar, en los procesos de toma de elecciones, el ofrecimiento de beneficios para conservar a los empleados en una organización.

Por medio del proceso de contratación, la gestión de talento en recursos humanos ayuda a cubrir los papeles en la compañía y garantiza que haya suficientes empleados calificados para terminar las labores laborales

y conseguir las metas. Esto optimiza las operaciones y garantiza que el personal de hoy reciba apoyo y no se sienta agobiado por su trabajo. Tal, se optimiza el manejo de los empleados y el manejo general de la compañía.

- **Se incrementa la satisfacción del comprador**

La gestión de talento consigue retener a los superiores empleados, lo que garantiza un maravilloso servicio a los consumidores. Además, posibilita a los consumidores avanzar haciendo un trabajo con expertos que conocen, lo cual los hace sentir satisfechos. Las estrategias de gestión de talento en recursos humanos aportan coherencia a la manera en que la compañía aborda estas situaciones, lo cual ayuda a mejorar la calidad de servicio que se ofrece a los consumidores.

- **Lleva a cabo programas de formación**

El desarrollo de programas de formación es una funcionalidad fundamental del equipo de gestión de talento pues ayuda a que los empleados sigan haciendo un trabajo para la organización. Una forma de lograrlo es por medio de la tutoría y el abastecimiento de materiales de capacitación, que les posibilita tener triunfo en su trabajo, lo cual conduce a la satisfacción gremial.

- **Ayuda a continuar en las oportunidades de carrera**

Los grupos de gestión de talento trabajan con los

empleados e inventan fines a largo plazo para la organización. Consiguen ascensos y desarrollan las capacidades de los trabajadores, lo que posibilita impulsar oportunidades para expertos que, paralelamente, tienen la posibilidad de incrementar la satisfacción gremial y animar a los empleados a quedar en la compañía por más tiempo. Una meta del equipo de gestión de talento es retener a los empleados para conservar una fuerza gremial talentosa y garantizar la felicidad de sus trabajadores. Además, buscan contribuir a los empleados para que avancen en sus carreras, lo cual es benéfico además para la organización en la que trabajan, ya que tienen la posibilidad de contratar internamente para funcionalidades de gestión.

- **Organiza la estrategia de gestión**

Conseguir las metas de dotación de personal es sustancial al disponer de un plan de contratación, formación, desarrollo y retención de los empleados. Los equipamientos de gestión de talento ayudan en la construcción de esta estrategia y para eso colabora con otros departamentos en la organización. Al auxiliar a la fuerza gremial, los recursos humanos planifican con los gerentes cómo mejorar el ambiente de trabajo, ofrecen una capacitación adecuada a los nuevos empleados y a los recientes los ayudan a desarrollar todavía más sus capacidades. La gestión de talento en recursos humanos da una visión exclusiva de las necesidades de la compañía al comprobar el manejo de los empleados, lo

que ayuda a decidir dónde debería enfocarse la gestión para consumir con las metas.

1.5 Optimización del funcionamiento de la empresa

La gestión del talento gira alrededor de los ayudantes. Se recluta a los superiores talentos y se implementa medidas que los apoyen a realizarse profesionalmente e involucrarse con la organización. Por consiguiente, se consigue sacar el mejor funcionamiento de los trabajadores y, de modo que, se consiguen superiores resultados para la organización.

- **Incremento de la tasa de retención**

En la gestión de talento humano, se necesita conseguir que los ayudantes se sientan valorados y cómodos. Por esa razón, se toma presente el desarrollo profesional y la paz de los trabajadores. Así, dichos se sienten bien y son menos sensibles a dejar la organización.

- **Mayor innovación**

La gestión de talento humano propicia que los ayudantes se encuentren en constante capacitación y desarrollo. Como consecuencia, a los expertos les es muchísimo más sencillo ajustarse y usar las novedosas tecnologías. Eso abre mundo de novedosas maneras para las empresas.

1.6 Estrategias de gestión de talento

- **Identifica las metas de la compañía**

El primer paso para generar un plan de gestión de talento es detectar y comprender las metas de la compañía. Te va a ser bastante difícil tomar las medidas correctas si no comprendes hacia dónde se dirige la organización. El objetivo de esta Estrategia debería ser contribuir a la organización a conseguir sus fines por medio del talento cualificado.

- **Conoce las necesidades de talento**

Ahora que ya sabes hacia dónde señala la organización, ¿qué talentos es necesario para conseguir aquellos objetivos? Es en este punto que la zona de Recursos Humanos debería conceptualizar cuidadosamente las propiedades de los ayudantes que llegarán a la organización.

Primero, se necesita detectar qué conocimientos y capacidades requerirá la organización. Del mismo modo, la proporción de ayudantes es otra variable que se debería tomar en consideración para cada área de la organización. Rememora que todo lo mencionado debería girar alrededor de las metas de la compañía.

- **Revisa tu talento presente**

Ahora que has determinado las necesidades de talento, se necesita analizar si los ayudantes recientes van a ser suficientes para que la compañía alcance sus

finés. Ejecuta una revisión de todos los trabajadores que tienes y las capacidades que tienen. Con base a este listado, identifica probables carencias o deficiencias en tu talento de hoy.

Constantemente, el talento con el que se cuenta no es suficiente y nace la necesidad de contratar más personas. Quizás las capacidades de los trabajadores recientes no son suficientes para llevar a cabo con ciertas labores y nace la necesidad de producir nuevos puestos en la organización. Además es viable que haya ayudantes que permanecen en condiciones de usar nuevos puestos y responsabilidades.

- **Diseña una estrategia de adquisición de talento**

El proceso de adquisición de talento es uno de los periodos más relevantes de esta estrategia. Por consiguiente, debes generar una estrategia de averiguación y reclutamiento que satisfaga las necesidades de talento que ya has reconocido anteriormente. Si bien es fundamental llegar a los candidatos con las capacidades que necesitas, además debes revisar si dichos encajarán con tu cultura organizacional. De lo opuesto, dichos podrían dejar la organización poco después.

Lo ideal es producir los planes de reclutamiento con tiempo y pensando en el extenso plazo. Por esa razón, no solo debes buscar saciar las necesidades de talento recientes, sino además planificar a futuro. Ejemplificando, uno de tus superiores trabajadores podría irse en el

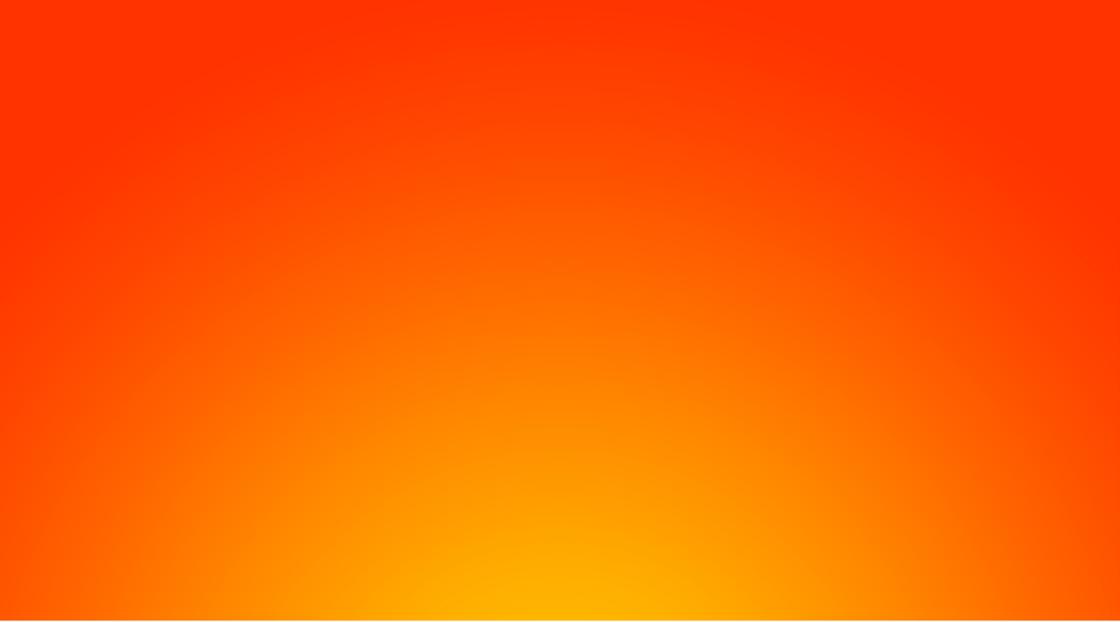
instante menos deseado. Al final, el proyecto además debería conceptualizar los instrumentos que usarás para hallar y reclutar talento. En este punto, deberías hacer uso de la Inteligencia artificial en reclutamiento y las múltiples herramientas que te da.

- **Promover el talento**

Así, llegamos al último paso del proceso que se apoya en desarrollar el talento. Este paso comienza a partir del instante que se contrata al candidato y pasa a conformar parte de la compañía. Después, se debería laborar en la idónea adhesión del profesional a la organización. Para ello va a ser imprescindible tener un óptimo proceso de onboarding.

Después, se necesita llevar a cabo en la organización políticas que trabajen en la paz gremial de los ayudantes, su capacitación continua y desarrollo profesional. Primero, al enfocarte en su paz, tendrás trabajadores más motivados. Asimismo, al impulsar su aprendizaje, tendrás expertos mejor capacitados y superiores resultados para la organización. Todo lo mencionado ayuda a retener al mejor talento.

Las organizaciones modernas se enfocan mucho en la satisfacción de los ayudantes. En aquel entorno, una idónea gestión del talento humano podría ser el componente que te ayude a conseguir tus fines.



CAPÍTULO II

EL CAPITAL HUMANO

El tratamiento de las habilidades humanas como una especie de capital en la tradición neoclásica se puede encontrar ya en Alfred Marshall, quien estudia la influencia de la demanda en la distribución del ingreso. Un elemento importante en la explicación de Marshall de las diferencias salariales es la existencia de una relación complementaria entre trabajo y capital; De esta forma, el aumento de capital, no solo en cantidad sino también en complejidad tecnológica, conduce a un aumento en la cantidad y calidad del trabajo demandado (Marshall, 2013: 452).

Derivado de ello, Marshall denomina a la remuneración por unidad de eficiencia del trabajo salario de eficiencia; es decir, el salario no se mide como salario a destajo en relación con el volumen de producción resultante, sino en relación con el esfuerzo técnico y de desempeño exigido al trabajador; Por lo tanto, los salarios de eficiencia de Marshall dan como resultado que se paguen diferentes salarios a los trabajadores con diferentes niveles de eficiencia. Esto introduce la competencia por el logro educativo individual como un factor determinante de las diferencias salariales de los trabajadores (Marshall, 2013: 467).

El marco teórico y la concepción económica en los que participa el enfoque teórico del capital humano pueden revelar ciertas limitaciones de su metodología en la formación de su concepción del mercado de trabajo. Los supuestos de esta teoría serán tan sólidos como el

cuerpo teórico del que forma parte. A continuación se presentan algunas preguntas sobre la teoría del capital humano relacionadas con la existencia de la educación, la agregación de la oferta y la demanda y el mercado laboral total en competencia perfecta.

La planificación estratégica de recursos humanos es el proceso mediante el cual se establecen estrategias y programas en relación con el personal necesario para lograr los objetivos de la organización. Su propósito es proporcionar la mano de obra y el talento humano necesario para lograr la misión y visión de la organización.

También puede entenderse como un conjunto de prácticas integradas de recursos humanos para preparar a una organización para lograr sus objetivos. Estas prácticas deben establecer un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y capacitar al personal necesario para asegurar el funcionamiento efectivo de la organización. La planificación estratégica de recursos humanos se puede definir como: El proceso de analizar las necesidades de recursos humanos, a medida que cambia el entorno interno y externo de la organización, e implementar estrategias proactivas para garantizar la disponibilidad de los recursos humanos que necesita la organización. .organización.

Para algunos autores, la planificación estratégica de talento humano consiste en contar con las personas adecuadas, en los puestos adecuados, con las habilidades

adecuadas, en el momento adecuado. Una visión más tradicional define la planificación estratégica de recursos humanos como la determinación del excedente o escasez de personal y las consecuencias de implementar un programa de recursos humanos para responder a esa determinación.

Un proceso dinámico que desarrolla la capacidad organizacional para establecer metas en forma conjunta y observar, analizar y anticipar los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto en relación con las realidades internas como con las condiciones externas de la organización, para alcanzar dichas metas.

Consiste en buscar una o más de las ventajas competitivas de la organización, en la formulación e implementación de estrategias que permitan la creación o mantenimiento de dichas ventajas con base en su misión, objetivos y recursos disponibles. La planificación contiene la gestión del proceso de reingeniería y la capacidad de pensar estratégicamente para cambiar la empresa, aprovechando positivamente los cambios que se producen.

2.1 Conceptos básicos

La planificación estratégica del capital humano tiene como objetivo enriquecer y mejorar la actual base de datos de información de recursos humanos, ya que permite dar soporte a las diferentes áreas de la empresa.

Permite contribuir a la coordinación de varios

programas, p. B. Obtener un mayor nivel de productividad del empleado por sus aportes, quien debe estar motivado y sentirse en un ambiente de trabajo adecuado para su desarrollo.

La teoría del capital humano se debe a dos destacados economistas del siglo XX, Theodore Schultz y Gary Becker, esta teoría está ligada al concepto de crecimiento económico. El capital humano será el factor decisivo de ese crecimiento si entendemos cosas como una mayor producción de bienes y servicios. Por lo tanto, el capital humano se refiere al conjunto de habilidades, aptitudes, experiencia y conocimientos de cada empleado. Este capital es vital para el éxito de la empresa y la economía del país.

La gestión del capital humano es un concepto que no debe confundirse con el de recursos humanos, se refiere a la necesidad de las empresas de invertir en la formación, habilidades, competencias y aptitudes de sus trabajadores. Mejorar las habilidades de los empleados está relacionado con mejorar el rendimiento y la eficiencia del negocio. Por ello, las empresas consideran oportuno invertir en ella.

El Banco Mundial lanzó en 2018 un proyecto de capital humano con el objetivo de mejorar la inversión en la formación de las personas para lograr una mayor equidad y crecimiento económico. Este índice mide cómo los países invierten en la formación, habilidades y

capacidades de los jóvenes de hoy. El top 10 es seguido primero por Singapur, Corea del Sur, Japón y Canadá. España ocupa el puesto 32. En este concepto de capital humano también se introduce la salud de las personas como factor de superación del concepto original de capital humano.

El concepto de desarrollo del capital humano está estrechamente relacionado con el concepto de gestión del capital humano. La primera idea, o propósito esencial, es invertir en las habilidades y capacidades de sus empleados. Pero el concepto de desarrollo del capital humano tiene implicaciones más personales. No se trata solo de lograr que los empleados adquieran habilidades y competencias, sino también de desarrollar actitudes (psicológicas y motivacionales) que incrementen su bienestar.

El Ministerio de Interacciones Laborales se pronunció indicando que las Organizaciones Públicas, en su instante, no podían clasificar a su personal entre servidores u obreros, correspondiendo esa facultad exclusivamente al referido Ministerio.

De consenso con la Ley Orgánica de Organizaciones Públicas, éstas son personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de soberanía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; al disfrutar de esta soberanía, le corresponde a cada Organización Pública hacer la calificación del

sistema gremial de su Talento humano.

2.2 Capital humano

El capital humano es el valor asignado a la capacidad del personal que trabaja en una empresa, es decir, el nivel de educación, conocimientos generales, habilidades y experiencia acumulada, para conducir a una mayor productividad y desarrollo económico.

Las capacidades productivas de las personas son importantes porque con ellas se manipula el capital económico, material e inmaterial de la empresa en función de su desarrollo y competitividad.

Para lograr un desempeño óptimo del capital humano, el personal debe capacitarse continuamente, lo que se traduce en bienestar y desempeño laboral a través de la motivación y provisión de las herramientas adecuadas.

El Ministerio del Trabajo, en el mismo pronunciamiento citado en el numeral anterior señaló que quien debería regular los procesos de ingreso y selección en las Organizaciones Públicas, es nuestra compañía. El cuestionamiento ha sido:

Partiendo de las posiciones constitucionales de los artículos 225 y 228 ¿Puede el Directorio en funcionalidad de las atribuciones contenidas en el Art. 17 de la LOEP llevar a cabo diferentes procesos de selección y nombramiento para el ingreso y ascensos para servidores de carrera y

obreros en la compañía como concursos internos, selección directa, reclasificación de puestos, evaluaciones en funcionalidades de perfiles, nombramiento directo a servidores de carrera, entre otras que permitan saciar necesidades empresariales? Responde: "sí es procedente que el Directorio de la Compañía Pública, establezca procesos de selección de ingreso y ascensos del personal de ésta."

Pese a lo extenso y general de la absolución a la consulta, sabemos que constantemente el Directorio de la Organización respetará los inicios de la Constitución, ejemplificando, el consagrado en el Art. 228 que instituye el ingreso al servicio público bajo la elemental intermediación de un concurso público de méritos y contraposición.

El capital humano se define como una forma de evaluar la fuerza de trabajo que posee una empresa, organización o país, de modo que se convierta en el recurso más básico e importante para generar crecimiento económico acompañado de una mayor productividad y eficiencia.

La importancia del capital humano es el medio material para convertirse en productos terminados a través del proceso de producción. Y el proceso de producción lo llevan a cabo los trabajadores. Por lo tanto, dependerá de las habilidades, experiencia y eficiencia de

los trabajadores para producir bienes y servicios para el mercado.

Es importante señalar que el término capital humano está íntimamente relacionado con el de tecnología. Porque son las personas las que finalmente utilizarán los avances tecnológicos en beneficio de su empresa u organización. Por lo tanto, su capacidad de aprender y adaptarse a las nuevas tecnologías y procesos de trabajo determinará en gran medida el éxito de sus actividades.

Globalmente, una empresa es una entidad económica en la que se combinan dinámicamente los factores necesarios para el proceso productivo. Siendo un factor importante para el proceso productivo:

- Capital humano
- Profesión
- Tecnología
- Capital económico
- Dirección de negocios

El trabajo lo hace el capital humano, el capital lo prestan los inversionistas y la dirección la hacen los gerentes y directores.

El departamento de recursos humanos es el encargado de construir la relación entre los trabajadores y las necesidades de las empresas para poder desarrollar sus

actividades de manera eficiente. En este sentido, una buena gestión de los recursos humanos será capaz de impulsar el desempeño operativo y generar valor en toda la empresa a través de:

- Aumentar la productividad
- Hacer que los sistemas y procesos de recursos humanos sean más eficientes
- Alinear al personal con las metas y objetivos
- Asegurar la posición de la empresa en el mercado

2.2.1 Indicadores de capital humano

Existen ciertos indicadores que son la clave para poder medir el éxito del capital humano de una empresa u organización. Podemos enunciar los siguientes:

- **Tasa de rotación de personal:** Este es un indicador que mide el cumplimiento y la motivación de los empleados. Lo ideal es que la rotación de personal sea siempre inferior al 5%, ya que tener un alto porcentaje de esta tasa implica mayores costes en contratación, formación, etc. por el lado de la empresa. Asimismo, medir el éxito del capital humano a través del sentido de pertenencia, motivación y compromiso de los trabajadores con la empresa.
- **Retención del talento:** Se refiere a la antigüedad que tienen los trabajadores en la

organización. Este índice es importante porque identifica puestos y colaboradores clave en la empresa, así como el tiempo que estuvieron en la empresa. Si quiere hacer los cálculos, tendría que dividir a los principales contribuyentes que han trabajado para la empresa durante todo el año por el número total de contribuyentes clave.

- **Formación y desarrollo:** Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que se utilizan para el desarrollo de las actividades profesionales. Con este tipo de indicador se mide el éxito del recurso humano y al mismo tiempo se sabe que la inversión realizada está relacionada con la formación y desempeño laboral de cada trabajador.

- **Tiempo de vacantes sin cubrir:** Este índice se utiliza para medir el tiempo durante el cual se dispuso de vacantes sin encontrar a la persona ideal para el puesto. Por tanto, es un indicador importante para evaluar la eficacia del departamento de Recursos Humanos a la hora de aportar personal a la empresa, ya que nos permitirá saber si el perfil del puesto ofertado está bien definido o si el proceso de selección y los canales utilizados fueron efectivos.

Es importante comprender realmente por qué las empresas pueden tener niveles tan altos de

tiempo desocupado, ya que tratar de lograr el objetivo de reducir la cantidad de días podría salir mal al contratar a alguien que no cumpla con los requisitos para el puesto de trabajo elegido. Algo que afectará a otros indicadores y repercutirá en el clima organizacional, generando inestabilidad laboral.

- **Ausencia del trabajo:** El índice de ausencia del trabajo mide la ausencia del personal del lugar de trabajo durante el empleo, a través de licencia por enfermedad, retrasos o licencias diversas. Este valioso indicador sirve para reflejar realidades más amplias sobre la motivación y el compromiso de los empleados, pero también sobre las operaciones de la empresa.

2.2.2 Características del capital humano

Considerando que el capital humano es el valor económico que las empresas otorgan a su fuerza de trabajo, es decir, el valor que se otorga a los empleados en función de sus conocimientos, habilidades y competencia profesional.

A su vez, este concepto se refiere a diversos tipos de inversiones que se realizan para que la producción de una empresa se vea beneficiada, mediante el uso adecuado de los recursos, ofreciendo así calidad en el trabajo.

Básicamente, como se mencionó anteriormente, el

capital humano está formado por los recursos humanos de una empresa, es decir, por los empleados que la componen, pero a su vez está formado por:

- Nivel de educación
- Calidad profesional
- Capacidad productiva
- Tipo de habilidad
- Habilidades básicas, teóricas y prácticas.
- Habilidades competitivas
- Acumulación de experiencia
- Conocimiento en el campo del trabajo.

Por otro lado, tenga en cuenta que el recurso humano debe capacitarse constantemente para mejorar su desempeño y con ello aumentar la producción, donde algunas empresas realizan cursos, estrategias o dinámicas que ayuden a elevar a la empresa en la competencia.

Las siguientes son algunas de las características que componen el capital humano, entre ellas:

- Refleja las capacidades teóricas y prácticas de los empleados.
- Demostrar los conocimientos de los trabajadores.

-
- Mejorar la cultura y la organización del trabajo.
 - Creando nuevas dinámicas económicas.
 - Desarrollar estrategias para mejorar la calidad empresarial.
 - Priorizar el uso de los recursos tecnológicos.
 - Aumenta tu alcance frente a la competencia.
 - Priorizar la formación para mejorar el rendimiento laboral.
 - Optimización de la competitividad y la productividad.
 - Mejorar el desempeño de los miembros de la empresa o lugar de trabajo.
 - Fomentar la cultura organizacional.

Con estas características, se ve la importancia del capital humano por su aporte al desarrollo y progreso sustentable de una empresa.

Por esta razón, las empresas cuentan con departamentos administrativos o de recursos humanos para evaluar cuándo es necesario invertir en capacitación y equipamiento del personal, para aumentar la productividad y el rendimiento del trabajo.

2.2.3 Teoría del capital humano

El término capital humano tiene su origen a mediados

del siglo XX, y ha sido estudiado y desarrollado a través de la investigación en economía y sociología, dada su influencia en estos campos.

Los escritores que hicieron contribuciones significativas al término incluyen a Adam Smith, Theodore W. Schultz y Gary Becker. A partir de diversos estudios sobre capital humano, se ha asumido que el término puede ser aplicado como variable en diversos estudios. Por ejemplo, como variable para explicar varios modelos de crecimiento económico de una empresa, institución o país.

Según Aghion y Howitt (1998), en la literatura sobre crecimiento endógeno se pueden distinguir dos tipos de modelos que analizan la relación entre educación y crecimiento. El primero, iniciado por Lucas (1988) e inspirado en la teoría del capital humano de Becker, se basa en la idea de acumulación de capital humano.

En este marco, el proceso de acumulación de capital humano coincide con el de capital físico. Eso significa que son más caros y tardan más en producirse, pero representan una inversión más rentable. Por lo tanto, las diferencias en las tasas de crecimiento entre países resultan de las diferencias en las tasas de crecimiento a las que los países acumulan capital a lo largo del tiempo.

Un segundo grupo de modelos se remonta a las contribuciones de Nelson y Phelps (1966) y está cubierto por la literatura de Schumpeter sobre el crecimiento (Romer (1990)). Afecta la capacidad de un país para

ponerse al día con los países desarrollados. Estos modelos consideran el capital humano acumulado a través del proceso productivo como un requisito para desarrollar las habilidades necesarias para adaptarse y adaptarse al cambio tecnológico.

Según este documento, las diferencias en las tasas de crecimiento entre países se deben principalmente a diferencias en los stocks de capital humano, y las diferencias surgen de acuerdo con la capacidad del país para generar progreso tecnológico. El capital humano se convierte en el “insumo” básico para aprender y comprender nuevos desarrollos tecnológicos y para generar nuevas ideas.

Estos modelos pueden explicar la convergencia β , pero es causada por la transferencia de tecnología más que por la presencia de rendimientos decrecientes. En este marco, se espera que mayores niveles de capital humano y mayores brechas tecnológicas entre “seguidores” y “líderes” se traduzcan en mayores tasas de crecimiento.

Gary Becker (1964) fue un pionero en el desarrollo de la teoría del capital humano. Examinar los determinantes de los ingresos y la felicidad a través de la acumulación de conocimientos y habilidades. La educación formal en las escuelas es un ejemplo de adquisición de habilidades. En segundo lugar, la inversión en formación profesional es otro ejemplo de acumulación de capital humano.

De esta forma, el modelo proporciona una explicación

convinciente de por qué algunos trabajadores ganan más que otros. Los trabajadores pueden ser más productivos y obtener mayores ingresos a medida que adquieren mayores habilidades a través de inversiones en capital humano.

Según Becker, hay dos tipos de OJT a considerar: general y específico. El primero es útil para muchas empresas, no solo para aquellas que lo brindan. En principio, prácticamente toda la formación en el lugar de trabajo conduce a un aumento de la productividad marginal futura de los trabajadores de las empresas que la imparten. Sin embargo, si la formación es común, también lo serán los productos marginales de otras empresas.

En un mercado laboral competitivo, los salarios que pagan las empresas dependen de la productividad marginal de otras empresas, y las empresas que ofrecen tipos comunes de capacitación aumentan los salarios y la producción marginal futura. La formación completamente general funciona igual de bien en muchas empresas, y el producto marginal aumenta por igual en todas las empresas.

Por lo tanto, los salarios podrían aumentar exactamente en la misma cantidad que el producto marginal, y las empresas que brindan dicha capacitación no obtendrían una parte de esos ingresos. Las personas que reciben capacitación general están dispuestas a

asumir los costos, ya que la capacitación aumenta su salario futuro. Por tanto, es el aprendiz y la persona que percibe su desempeño, y no la empresa, quien corre con el coste de la formación general.

Cierta capacitación, por otro lado, es un gran impulso de productividad para las empresas que la brindan. La formación completamente específica impacta en la productividad de los formados, pero solo en la empresa que la imparte. La mayoría de OJT no es completamente general ni completamente específico, pero debe considerarse como una formación específica, ya que aumenta considerablemente la productividad de la empresa que la proporciona. El resto de la formación debe considerarse formación general ya que aumenta la productividad en la misma medida en todas las empresas.

La teoría neoclásica concibe el trabajo como un bien que es una justa recompensa por las contribuciones en el proceso de producción. La teoría del capital humano establece que los trabajadores que realmente quieren mejorar su posición económica dentro del sistema se comportan racionalmente al elegir invertir en más educación y capacitación profesional. Esto aumenta la productividad marginal y pone en manos de los trabajadores todo lo relacionado con la inversión en capital humano, ya que la competencia en el mercado laboral garantiza recompensas acordes con una mayor capacitación. De acuerdo con este enfoque, una inversión

en educación solo será rentable si la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de interés de las inversiones alternativas disponibles.

En la teoría del capital humano, la distribución del ingreso es una cuestión de elección individual y no impulsada por los mecanismos del mercado. La distribución de estos ingresos está determinada únicamente por los términos de la oferta de trabajo. Las condiciones de la demanda, en cambio, se consideran de forma muy abstracta e imprecisa (Bowles & Gintis, 2014: 226-227).

La existencia de heterogeneidad en el nivel de habilidad, aptitud, competencia, esfuerzo, e incluso formación de cada individuo (trabajador) plantea problemas metodológicos en cuanto a la agregación formal del mercado de trabajo. En primer lugar, excluye la idea de que este mercado funciona realmente en condiciones de competencia perfecta. En segundo lugar, la heterogeneidad en la presencia de la formación complica la idea de agentes representativos que sirvan de base para la modelización colectiva de los sistemas económicos. .. porque para hacer una agregación horizontal de la curva de oferta de trabajo, necesitamos conocer el comportamiento de cada individuo en el sistema.

En segundo lugar, la existencia de formación

afecta directamente al mercado laboral agregado y al funcionamiento neoclásico de la producción, la fuerza de trabajo es un bien heterogéneo, y no se pueden sumar elementos de diferente naturaleza. Con base en la evidencia realizada por Franklin Fisher, se afirma que la relación marginal de sustitución entre pares de puestos de trabajo es independiente del monto del capital, y el cumplimiento de esta condición se debe al menos a que, como propuso Marshall, existe una correspondencia complementaria entre trabajo calificado y capital.

También existe otra condición (ya sea constante o no) que se exige cuando aparecen varios rendimientos, y es la necesidad de falta de especialización. El trabajo de cada empresa del sistema (dentro del binomio igualdad y empleo de todas las empresas), condición que contradice lo dicho sobre la teoría del capital humano.

Además, si el trabajo se considera un tipo de capital, en el caso de este ser humano, si genera rendimientos futuros que dependen de la tasa de renovación del mercado, entonces al menos se debe conocer de antemano el nivel total de oferta y demanda, por lo que él se produce el problema. Al mismo tiempo, para que esto suceda, es necesario conocer la productividad marginal de este tipo de capital, y que estas sean independientes de la productividad marginal del capital físico y del trabajo no calificado, es decir, el sistema propuesto por la teoría. Necesitamos saber que se genera una circularidad de capital humano.

2.2.4 Teoría opuestas al capital humano

Una teoría normativa según la cual las escuelas deben servir al ideal de promover la educación moral dedicada al desarrollo humano y los ideales democráticos, independientemente de las necesidades del lugar de trabajo. Dewey (1995) es un destacado representante de este concepto dado que la sociedad adulta puede transformarse sobre la base de principios similares mediante la creación de comunidades sociales especiales dentro de las escuelas. Este autor rechazó la visión instrumental de la escolarización de que las actividades educativas específicas deberían producir resultados educativos específicos.

Las actividades educativas deberían emprenderse solo porque son inherentemente valiosas, y que la educación progresiva debería centrarse en los niños y no prepararlos para las realidades de la vida adulta. También se opuso a utilizar las escuelas para preparar a los trabajadores para las órdenes de trabajo existentes, pero reconoció que Las buenas habilidades laborales son un subproducto importante del proceso educativo. En el mismo sentido, Johnes (1997) señala que la educación existe porque proporciona utilidad.

De la Fuente (2002) enfatiza que la evidencia empírica no siempre es consistente. Las variables de educación a menudo son insignificantes o incluso entran en la regresión de crecimiento con el signo equivocado,

especialmente cuando se estiman usando especificación de diferencias o métodos de panel. Mulligan y Sarah-I-Martin (2000) encontraron que las existencias de capital humano crecieron el doble de rápido cuando produjeron un panel de datos de los índices de capital humano de los estados de EE. UU. de 1940 a 1990 y llegaron a conclusiones similares. Los años promedio de educación y la desigualdad del capital humano entre los estados del país aumentaron durante la década de 1980, y la desigualdad en educación disminuyó durante el mismo período.

De manera similar, cuando examinamos la relación entre el nivel de escolaridad y el crecimiento, los resultados no siempre son consistentes o como se esperaba en relación con el enfoque teórico, por lo que hay pocas dudas sobre el papel de la escolarización en ese proceso. , e incluso ha llevado a algunos autores, como Pritchett (1999), a considerar seriamente por qué las inversiones en educación pueden no contribuir al aumento de la productividad.

El punto de partida de los estudios resumidos anteriormente es que una de las principales razones por las que algunos estudios recientes no han logrado encontrar una relación significativa entre el capital humano y el crecimiento económico es la mala calidad de los datos. Autores como Krueger y Lindhal (2001), Kumar (2006) y Cohen y Soto (2007) apoyan esta hipótesis.

De acuerdo con lo anterior, cuando se trata de comprender el concepto y comprender los fundamentos del capital humano, es importante analizar la interacción entre la distribución del capital humano, el progreso tecnológico y el crecimiento económico. Estas variables fueron consideradas en un estudio de Galor y Tsiddon (1997), que propusieron que la composición del capital humano es un factor importante en la determinación de los modelos de desarrollo económico. Este estudio muestra que los patrones evolutivos de la distribución del capital humano, la distribución del ingreso y el crecimiento económico están determinados simultáneamente por la interacción de las externalidades.

De esta forma, la economía puede beneficiarse de subsidiar la educación de un grupo selecto de individuos que, a la larga, genera externalidades suficientes para llevar a la sociedad en su conjunto a un estado de igualdad y prosperidad. Por otro lado, una economía que adopta prematuramente políticas destinadas a aumentar la equidad en la distribución de la educación puede quedar atrapada innecesariamente en un equilibrio de bajo gasto sin alcanzar nunca la prosperidad.

Así mismo, en otra referencia a España, Sáez (2002) repasa ciertos fenómenos relacionados con la adecuación entre el capital humano y los requerimientos laborales del sistema productivo, en la etapa de crecimiento de la economía española donde la innovación es el eje que determina la posibilidad de competencia en el mercado.

sistema de producción.

Así, los autores encuentran que el potencial de los recursos humanos en España, dada la tendencia de mejora tecnológica en los procesos productivos que afecta a la economía internacional, presenta una marcada diferencia con respecto a los países de la Unión Europea, que se centran esencialmente en la distribución desigual entre los niveles de cualificación inicial, en clara desventaja de un grupo de personas con preparación técnico-profesional media; el conjunto que suele constituir la base de la calidad y productividad de cualquier sistema productivo moderno.

Las exigencias del sistema productivo condicionan el ritmo de absorción de los recursos humanos disponibles en el mercado de trabajo, lo que, en el caso de los titulados universitarios, es evidente. Así, resultan diferencias significativas entre los niveles de empleo efectivo de las diversas carreras, las cuales disminuyen con el tiempo, en gran parte debido a la versatilidad de las personas para desempeñar determinados trabajos de carácter variable dentro de los sistemas productivos.

Además, las personas que mejor responden a las necesidades de la empresa, lógicamente, tienen mayores tasas de contratación; factores como la habilidad en el uso de técnicas relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son claramente ventajosos, al tiempo que se comprueba que el acceso a un

puesto cualificado también está influido por la titulación cursada, el manejo adecuado de idiomas, conocimientos de ingeniería informática, etc. a la tecnología de la información.

2.2.5 Importancia del capital humano

El concepto de capital humano se refiere al desempeño de una empresa basado en la calidad de la educación y experiencia laboral de sus empleados. Su importancia radica en el reconocimiento del papel clave que juegan los trabajadores en el cumplimiento de las tareas esenciales para el éxito de la empresa. Porque cuanto más capaz sea el equipo humano, más eficientemente se podrán llevar a cabo las tareas que se llevan a cabo dentro de una organización y se podrán alcanzar las metas asociadas.

El recurso humano es muy importante no solo para reclutar el mejor equipo, sino también para adaptar y capacitar a los miembros de la organización. Cuanto más comprometidos estén los empleados con los objetivos y valores de la empresa, mejor será su desempeño. Por tanto, la gestión de talento humano no debe limitarse a tareas administrativas, sino apuntar a crear un ambiente de trabajo agradable que genere sentido de pertenencia y compromiso en todos los empleados.

Los activos físicos y los activos se pueden mantener durante largos períodos de tiempo. Sin embargo, el capital humano es un recurso intangible, conformado

por personas con metas y objetivos que las motivan a cambiar de trabajo en cualquier momento de acuerdo con sus necesidades y conveniencias específicas.

Por lo tanto, en la cultura organizacional, la formación y capacitación de los empleados debe ser entendida como una inversión rentable en la adquisición de recursos humanos calificados, productivos y competitivos para alcanzar un alto cargo en la empresa.

Por otra parte, una visión más amplia del capital humano permitiría incluso comprender el impacto que tiene el término en términos del desarrollo económico, político y social del país al incluir dimensiones morales y éticas relevantes, será posible. a la capacidad de producción desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo.

Hoy en día, la supervivencia, el éxito y el crecimiento de una empresa dependen de su estructura organizacional, así como de la generación de valor agregado para sus clientes, empleados y proveedores. Esto se debe a que vivimos en un entorno altamente competitivo, cambiante y en evolución, por lo que es importante adaptarse para trascender.

Tanto es así que su competitividad y posicionamiento en el mercado dependen de su capacidad de innovación, rapidez de respuesta a las necesidades de sus clientes y habilidad para detectar las necesidades de los actores en cada área de su organización.

Aquí es donde el factor importante de cualquier empresa o negocio aparece ser productivo, exitoso y rentable; El Recurso Humano, que es considerado como un activo de gran valor intangible, porque tiene la capacidad de mejorar el desempeño, promover la innovación tecnológica, -herramienta importante para el desarrollo de sus actividades-, y con ello hacer más competitiva a la organización a través de la propia

Es claro tener en cuenta que la economía se basa más en el conocimiento de la información y en las habilidades de alto nivel y, por lo tanto, las personas tienen; los Recursos Humanos son muy importantes en el desarrollo y existencia del mercado de la empresa. Aunque existen máquinas en la industria, todavía requieren iniciativa e ingenio humanos para diseñarlas y producirlas.

Por ello, el considerar que el éxito de una empresa está íntimamente relacionado con el desempeño, compromiso y lealtad de su equipo de colaboradores; Dejando de lado jerarquías, o condiciones, Todos son parte fundamental, por las habilidades, conocimientos, educación, trayectoria, experiencia, actitudes, relaciones sociales y valores que poseen; hace posible la realización de grandes proyectos.

2.2.6 Etapas del proceso de planeación del capital humano

Las etapas del proceso de planificación pueden entenderse como una secuencia de eventos

interrelacionados e identificados que avanzan hacia un objetivo determinado. En cierto modo, el proceso de planificación de recursos humanos es una secuencia de eventos para que la alta dirección coloque a las personas adecuadas en el lugar adecuado en el momento adecuado.

La planificación de la fuerza laboral se traduce en los trabajadores que necesita para alcanzar sus objetivos.

Las etapas o fases del proceso de planificación del capital de recursos humanos se clasifican de la siguiente manera:

Etapa 1: Análisis

Parte del conocimiento integral de la empresa, que se categoriza como:

- Organización general actual.
- Organización detallada de grandes campos de actividad.
- Funciones de las unidades que integran el área de actividad.
- Funciones de las categorías o grupos de trabajo que integran la región.
- Responsabilidades correspondientes a cada nivel estructural para cada campo de actividad.
- Políticas y estrategias generales y específicas.

Para desarrollar esta fase, necesita la siguiente información:

- Organigrama general o básico de la empresa actualizado.
- Organigramas detallados para cada área principal.
- Una descripción de su trabajo actual.

Etapa 2: Previsión

Esta etapa tiene como objetivo determinar la situación y necesidades de la empresa en el futuro, los cambios organizativos que se producirán y los que provengan de la propia actividad empresarial y del sector. El desarrollo de esta fase implica el estudio de los siguientes aspectos:

- Conocer el organigrama previsto.
- Analizar y describir el trabajo necesario en el futuro.
- Evaluar esta posición.
- Calcular la necesidad de nuevos puestos.
- Preparar fuentes de reclutamiento internas o externas.
- Diseñar un sistema adecuado para la selección de dicho personal.
- Definir planes de formación y desarrollo para

nuevos puestos.

- Configuración de fuentes de reclutamiento
- Diseñar un sistema adecuado para la selección de dicho personal.

Etapa 3: Programación

En esta fase se definen las metodologías y procedimientos para realizar los estudios indicados en los puntos anteriores, la prevención de diversas actividades, el tiempo y el equipo que realizará toda la planificación.

Etapa 4: Realización.

Esta es la etapa donde se pone en práctica cada actividad indicada en la actividad de control. Es un análisis, a lo largo del tiempo, de las desviaciones que se han producido durante el desarrollo del plan.

Etapa 5: Presentación de resultados.

Esta es la etapa donde la información sobre el trabajo. La planificación eficaz de los recursos humanos crea una imagen adecuada del trabajo de la empresa. Las descripciones de puestos deben cubrir cuatro puntos básicos:

- Descripción general del puesto.
- Descripción cuantitativa del puesto: los medios y recursos a utilizar, así como los resultados a obtener.

- Situación del trabajo en la estructura organizativa.
- Situación laboral interna: Especificaciones sobre el desempeño laboral.

En relación con las etapas mencionadas anteriormente, el proceso de planificación integra diversas actividades que son muy importantes para su desarrollo, tales como:

- Premisas y previsiones.
- Evaluación y perspectivas de futuro.
- Plan de desarrollo de recursos humanos.
- Inventario de competencias del capital humano.
- Plan de desarrollo del plan de carrera y plan de sustitución.

2.2.7 Elementos del capital humano

Los elementos del capital humano son definidos de manera diferente por diferentes autores. Dependiendo de su enfoque, estos elementos variarán. Esta vez nos centraremos en dos enfoques populares: el de Thomas O. Davenport y el de Linda Gratton.

Davenport identifica cuatro componentes del capital humano, a saber, capacidad, comportamiento, esfuerzo y tiempo. Son estos componentes los que crean una ecuación que permite a la empresa invertir plenamente en capital humano:

- **Capacidad:** Esto significa experiencia en una

variedad de actividades o formas de trabajar y, a su vez, se compone de tres subcomponentes, a saber, habilidad (familiaridad con los medios), conocimiento (dominio de los hechos para desempeñar un cargo); y talento (capacidad innata para completar una tarea específica).

- **Comportamiento:** Cómo se comporta una persona cuando realiza una tarea específica. Son los comportamientos que combinan respuestas inherentes adquiridas en diferentes situaciones.

- **Esfuerzo:** Es el uso consciente de los recursos mentales y físicos para un propósito específico. El esfuerzo también puede verse como el núcleo de la ética de trabajo, ya que las debilidades en el talento o la capacidad pueden excusarse, pero el esfuerzo nunca puede escatimarse.

- **Tiempo:** El tiempo es considerado como un elemento cronológico de la inversión en capital humano. Medido en términos de horas por día o años de carrera profesional. En general, el tiempo está excluido de la definición de capital humano por parte de los economistas porque, a diferencia de otros elementos, no está incrustado en el cuerpo o la mente de los trabajadores.

Por su parte, Linda Gratton afirma que hay tres elementos que componen el capital humano y el potencial:

- **Capital Intelectual:** El capital intelectual o capital intangible es un recurso valioso basado en el conocimiento y la inteligencia. Por ello, en los últimos años se ha convertido en un activo clave para afrontar los retos competitivos de la economía digital. La parte central de la gestión del capital intelectual se basa en el uso del conocimiento y la tecnología para agregar valor a los bienes y productos. De esta forma, las empresas pueden generar ventajas competitivas en la Nueva Economía, en un mundo globalizado en el que otras empresas apuestan por la reducción de costes.

- **Capital Emocional:** El capital emocional es aquel que surge de la inteligencia emocional y representa un conjunto de habilidades como el entusiasmo, el autocontrol, la perseverancia y la capacidad de automotivación.

El propio capital emocional se basa en cinco aspectos:

- Reconocimiento de las propias emociones.
 - Control sobre las emociones como un medio para calmarnos a nosotros mismos.
 - Utilice todo el potencial disponible con el control de impulsos.
 - La creación de relaciones sociales a través de un ambiente agradable y distendido.
- **Capital social:** El capital social es la suma de

las relaciones internas que tenemos dentro de la empresa y con otras organizaciones externas. Este tipo de relaciones fomentará un enfoque colaborativo y aumentará las oportunidades de innovación.

2.3 Talento humano

La gestión del talento humano es un conjunto integrado de procesos organizacionales diseñados para atraer, administrar, desarrollar, motivar y retener empleados.

“Hoy las organizaciones se dan cuenta de la importancia de contratar personal, en base al potencial y no solo a la experiencia; para brindarles la capacitación adecuada e implementar programas que aborden su desempeño y desarrollo de habilidades”.

Esta práctica se basa en obtener mejores resultados empresariales con la colaboración de los empleados individuales, de manera que la ejecución de la estrategia se logre a través de un equilibrio entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas. .

2.3.1 Importancia del talento humano

La importancia de la gestión del talento humano en las empresas es un sistema de gestión que mida y gestione el desempeño de los colaboradores, a través de la capacitación, retroalimentación y acompañamiento, que les permita tener una visión clara de las competencias

que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.

Es importante que las empresas inviertan tiempo y recursos para promover la cultura organizacional y el clima laboral; mayor satisfacción laboral por parte de los empleados; disminución de la rotación de personal y aumento de la retención de talento clave.

2.3.2 Objetivo del talento humano

Una estrategia de gestión del talento humano a largo plazo garantiza contar con el personal adecuado para mantener el éxito de la organización. Si los empleados conocen los objetivos del programa de gestión del talento humano de una empresa y creen que esta herramienta los ayudará en su desarrollo personal y profesional, se sentirán más inspirados y estimulados para buscar dentro de la empresa su próximo paso profesional.

En otras palabras, el objetivo es generar una mayor lealtad de los empleados y ayudar a reducir la rotación de personal, lo que ahorra costos de contratación. Por otro lado, reconocer las fortalezas de los empleados es tan importante como desarrollar sus habilidades, porque las recompensas son una señal de retroalimentación para el proceso de capacitación y ayudan a aumentar la retención de los empleados y aumentar su compromiso con la organización.

“Una fuerza laboral comprometida genera una serie de ventajas de desempeño para las organizaciones”.

Por ejemplo, cuando una empresa tiene colaboradores comprometidos, estos están más dispuestos a recomendarlos a sus clientes y demás y dar su mejor esfuerzo para obtener mejores resultados en su trabajo.

2.3.3 Características del talento humano

Según José Antonio Marina (2015), *“en una sociedad del conocimiento, cuya economía se basará cada vez más en la ciencia y la tecnología, la principal riqueza de las naciones ya no es el territorio, la población, las materias primas o el capital: es el talento”, por lo que “los fines de la educación y La política empresarial del Estado y de la sociedad civil debe ser, en primer lugar, producir talento y, en segundo lugar, gestionar bien el talento”.*

Para este filósofo, el talento es “la inteligencia de ganar, la inteligencia del escritor estadounidense que tiene éxito, es decir, que es capaz de elegir objetivos dignos, basarse en el conocimiento suficiente, suscitar la emoción creativa, aplicar suficiente energía, coraje y tenacidad”.

Según Marina, el talento debe cumplir con las siguientes cinco características:

- Actitud activa ante los problemas y situaciones, capacidad de iniciativa y no siempre de reacción. Estas cualidades se denominan espíritu empresarial. No se trata de montar una empresa, sino de poder acometer proyectos y llevarlos a cabo.

- Capacidad de aprender eficazmente a lo largo de la vida. El aprendizaje no es la asimilación de conceptos o ideas, sino destrezas, habilidades, facultades. El talento siempre quiere aprender.
- Capacidad de creación. Crear es producir deliberadamente cosas nuevas y efectivas.
- Capacidad de evaluación, tanto individual como social.
- Debes tener las virtudes de acción, realización y cumplimiento.

Influencia ambiental

Como señala Marina, “el talento está al final de la educación, no al principio. Antes de la educación solo existía la biología. La riqueza del entorno influye mucho en la configuración de la inteligencia individual, por lo que debemos estudiar el entorno creativo si queremos comprender y educar la creatividad.

Talento social

Por otro lado, para que la sociedad también sea inteligente, se deben producir talentos sociales, además de talentos personales. Respecto a este concepto, Marina asegura que “el talento individual se materializa en el capital intelectual de una persona, y el talento colectivo, en el capital intelectual de la comunidad. Cada vez se habla más de inteligencia compartida, de multitudes

inteligentes”.

¿Cómo producir talento?

Según José Antonio Marina, “la generación de talento se puede conseguir ayudando a los niños a construir adecuadamente ambos tipos de inteligencia: la inteligencia generadora de eventos, que se basa en la memoria y aprovecha la asombrosa plasticidad del cerebro humano, y la ejecutiva inteligencia, que se encarga de organizar el conocimiento, los sentimientos, los deseos, la tarea, el proyecto”.

Finalmente, respecto a quién debe enseñar estos talentos, este experto entiende que la escuela es el corazón de la educación comunitaria y tiene la obligación de dar pautas que se deben seguir, pero se necesita la cooperación de las familias, por lo que se necesita desarrollar una pedagogía conjunta.

2.3.4 Funciones del Departamento de Talento humano

En las empresas encontramos el departamento de Talento humano, imprescindible para el crecimiento de la empresa. Pero antes de comentar cuáles son sus funciones, recordemos una definición de lo que es la Gestión de Recursos Humanos (HRM).

“Es el departamento cuyo fin es lograr las mejores condiciones de trabajo para lograr el mejor desempeño humano. En otras palabras, define los procesos de

reclutamiento, planificación, organización y ejecución de tareas y activos en relación con las personas que integran la empresa u organización”.

Recursos Humanos realiza un seguimiento de toda la carrera del empleado dentro de la empresa para que pueda desarrollar su potencial, evaluando su desempeño, supervisando el cumplimiento de sus funciones laborales, facilitando la formación y proporcionando las herramientas de seguridad y salud en el trabajo para que su experiencia sea lo más gratificante posible.

Ahora que sabemos un poco más de qué se trata, centrémonos en las funciones que desempeña el talento humano en cualquier organización:

- **Organización y planificación**

Por supuesto, su primera función debe ser planificar de acuerdo con las necesidades futuras del negocio, teniendo en cuenta qué tipo de personas y cuántas, ya que esto marcará la pauta en otras funciones que se detallan a continuación.

La planificación de las necesidades de personal, la especialización, la distribución y control de la jornada laboral o la organización de los turnos y vacaciones son tareas clásicas del departamento de recursos humanos, que debe velar por que la actividad de la empresa no se vea afectada por incidencias, bajas, vacaciones u otras circunstancias y deberá proporcionar el personal

necesario en cada momento.

- **Selección de personal**

El reclutamiento es muy importante, ya que uno de los factores de éxito de hacer negocios es la correcta selección del personal que trabajará en la empresa. Por tanto, es el departamento que establece e implanta los procedimientos y técnicas de captación de candidatos, con el objetivo de captar talento para su inserción.

Llevar a cabo un proceso de selección implica publicar ofertas de trabajo, filtrar currículos, pruebas de selección, entrevistas y mantener comunicación con los candidatos sobre el estado del proceso. Derivado de la posibilidad de difundir ofertas de trabajo a través de medios digitales, en ocasiones hay muchos candidatos para un mismo proceso, por lo que las empresas utilizan cada vez más determinadas herramientas de selección para facilitar el trabajo.

- **Prevención de Riesgos Laborales (PRL)**

Esta es una función del servicio de prevención, pero debe trabajar con su departamento de recursos humanos. Garantizar las condiciones de trabajo y evitar riesgos laborales. Esto precede siempre a la aplicación de medidas preventivas y de protección encaminadas a mantener la salud de los trabajadores. Una de las funciones más importantes que comparten los departamentos de talento humano y PRL es la

investigación del absentismo.

Análisis de siniestralidad, accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, duración media de las bajas por enfermedad, expedientes de invalidez, permisos de nacimiento de hijos, etc. Estos son los elementos que requieren mucha atención para detectar elementos que puedan ser modificados por la gerencia.

En tales casos, el departamento de PRL debe proporcionar medios para eliminar o mitigar el riesgo, mientras que el departamento de talento humano debe cubrir las posiciones vacantes temporalmente con nuevos candidatos o mediante la reestructuración de la plantilla.

Ambos departamentos suelen participar en otro asunto más respetado por las empresas, como la inspección laboral, para cumplir con los requisitos y proporcionar los documentos o la información solicitados.

- **Relaciones laborales**

Facilitar las relaciones entre los trabajadores y la empresa mediante la negociación de convenios colectivos o utilizando para ello representantes sindicales que deben tratar los conflictos que puedan surgir internamente y la búsqueda de soluciones a realizar.

La participación de los representantes de los trabajadores en las actividades de la empresa a través de los comités de empresa o representantes del personal

es muy importante. Esto se debe a que muchos aspectos de las condiciones de trabajo de los empleados deben negociarse y los empleados tienen derecho a solicitar información sobre sus condiciones de trabajo, estado de la empresa.

Dentro de la negociación colectiva, la negociación de convenios colectivos de empresa es muy importante, porque en la actualidad siguen teniendo prioridad de aplicación respecto de los convenios sectoriales. Es decir, una vez negociado, aprobado, firmado, registrado y publicado el contrato en el Boletín Oficial correspondiente según su alcance, es norma jurídicamente exigible, cuyo incumplimiento puede ser demandado judicialmente. Además del convenio, las empresas de más de 50 trabajadores están obligadas a negociar el plan de igualdad de la empresa con los representantes de los trabajadores o las organizaciones sindicales.

- **Gestión de recursos humanos**

Probablemente la parte menos hermosa pero necesaria. Contiene todos los trámites exactos para cualquier empresa, incluyendo contratos, licencias, nóminas y seguridad social, disciplina, traslados, reglamentos, licencias y permisos. Dentro de la plantilla se dan muchas situaciones que hacen que la retribución deba ajustarse ante hechos puntuales como solicitudes de excedencias, licencias, reducción de jornada, cambios significativos en las condiciones de trabajo, traslados, etc.

Una de las tareas más delicadas de talento humano. Es la apertura de un expediente disciplinario contra un trabajador por incumplimiento del deber y puede variar en gravedad entre amonestación, suspensión de empleo y salario, o despido disciplinario. Para esos reclamos, el jefe de Recursos Humanos debe manejar el arbitraje o litigio, y generalmente hay un asesor legal para asumir la defensa de la empresa.

- **Clima y satisfacción laboral**

Es importante medir y evaluar la satisfacción de los empleados en la empresa e implementar temas importantes como la conciliación de la familia y el trabajo. Esto se hará a través de una herramienta precisa y, entre otros beneficios, reducirá el riesgo en la toma de decisiones, a la vez que nos permitirá conocer debilidades, problemas y necesidades del equipo, contribuyendo al desarrollo y mejor rentabilidad de la empresa.

- **Plan de carrera**

El objetivo es utilizar el potencial interno de los empleados ofreciendo una formación continua que les capacite en otras funciones, les motive y les integre más en la empresa. Es necesario partir de un buen plan con una estrategia adecuada que incluya clases, conferencias, simulacros y ejercicios.

- **Gestión del rendimiento**

La gestión del desempeño de los empleados es esencial

para que los empleados se mantengan conectados y productivos. Además de una revisión anual, también se deben incluir herramientas de retroalimentación en las que compañeros, superiores y subordinados (a veces también clientes) puedan aportar sus opiniones. Una de las mejores formas de desarrollar la fortaleza de la empresa es a través del aprendizaje (plan de carrera).

- **Calificaciones de características**

Es un aspecto técnico que asegura que la empresa tenga éxito tanto estratégicamente como en el soporte y la prestación de servicios. Aquí evaluamos la calidad y disponibilidad del empleado, su ubicación y horario, situación económica y responsabilidades laborales, y finalmente cuánto valor agregan a su empresa. Con los resultados de esta evaluación se deben corregir las discrepancias entre el trabajador y su trabajo, ya que la idea de la evaluación es que los empleados similares deben ser recompensados de manera similar y sin diferencias.

- **Motivación**

La remuneración y los beneficios que recibe el trabajador por su trabajo son de suma importancia y son una función esencial de los recursos humanos. La propuesta de valor para el empleado es la imagen que la marca transmite a sus empleados.

No debemos olvidar que estas recompensas

significan mucho más que dinero, también pueden ser oportunidades de crecimiento, desarrollo formal e informal, bonos, promoción, reconocimiento, ambiente social y buena cultura y organización empresarial. Como vemos, muchos de ellos estarían integrados en lo que llamamos “gestión del talento”.

- **Comunicación interna**

Es una de las nuevas y cruciales competencias del futuro. Los empleados necesitan ser escuchados sobre una variedad de temas que son relevantes para ellos. No olvidemos que la comunicación está directamente relacionada con la difusión de información importante a los empleados, de esta forma también construimos algo importante: la cultura de empresa.

En los últimos años se ha producido un cambio cultural en las organizaciones encaminado a transformar las jerarquías en un entorno más colaborativo con una comunicación más horizontal que facilite la escucha de los empleados, lo que ha hecho que el sistema de trabajo de los departamentos de talento humano se haya diversificado en su comunicación para permitir a los empleados compartir sus Ideas, opiniones, mejoras, etc.

Los departamentos de recursos humanos suelen comunicar ciertas políticas, como: B. La Responsabilidad Social Corporativa o la implementación de lineamientos de protección de datos.

- **Salud y bienestar de los empleados**

En el siglo XXI, la salud de los empleados también es un punto clave. Esto requiere que la regulación esté integrada en la cultura empresarial, dado que los roles de seguridad se aplican en todas partes.

La salud y el bienestar pueden parecer lo mismo, pero no lo son. Bienestar significa ayudar y cuidar a los empleados cuando tienen problemas personales. Esto se debe a que los problemas internos y externos (personales) afectan el rendimiento, el compromiso y la productividad de los empleados, lo que tiene un impacto negativo en los resultados de la empresa.

Por tanto, dado que talento humano es el eje central de la organización de una empresa y además se encarga de la gestión de las personas, que también es uno de los mayores gastos de la organización, una adecuada gestión de la plantilla repercute directamente en la cuenta de resultados.

2.4 Capital intelectual

El capital intelectual se refiere al valor del conocimiento colectivo de una empresa que puede traerle un beneficio económico. Es un activo intangible e incluye cualquier cosa que no sea física que aumente la capacidad productiva de una organización.

Se divide en tres categorías:

- **Capital humano:** abarca las habilidades, la educación y la experiencia de los empleados dentro de una organización que agregan valor al negocio. Se puede aumentar a través del entrenamiento. El capital humano de una organización también refleja la eficacia con la que se utilizan los recursos para ayudar a los empleados a alcanzar su potencial.
- **Capital de relaciones:** engloba todas las relaciones valiosas que tiene una organización y que incluye a sus empleados, clientes, socios, proveedores, etc.
- **Capital Estructural:** se refiere a la cultura organizacional, la propiedad intelectual, la innovación y toda la infraestructura no física. Es el conocimiento y el valor relacionado con la estructura y los procesos de una organización.

El valor de una empresa se compone de muchas variables. Muy importante es el valor del personal. Cuidar su desarrollo es enriquecer y potenciar su valor. Durante años, este concepto se ha incorporado como una consideración relevante en las transacciones comerciales de compra y venta.

El capital intelectual “alto” aporta mayor valor a la empresa en su conjunto. Además, el capital humano “alto” también conduce a un aumento en el valor corporativo. Las políticas de desarrollo del talento forman la opinión que el mercado tiene de la empresa. A esta opinión sobre una organización se le llama employee branding

o marca empleadora, y es un concepto que también es ampliamente conocido por la expresión inglesa employee branding.

Lograr esta “marca” significa construir una imagen positiva en el mercado y ganarse la reputación de buen empleador tanto para los empleados actuales como para los futuros, como se puede pensar, significa proponer e implementar un curso de acción que tienda a lograr un público muy positivo. percepción del lugar de trabajo, sino que debe basarse en acciones concretas en talento humano.

Si una empresa tiene gente buena, buenas políticas sobre las personas y buenas prácticas de desarrollo, el resultado final es un mayor capital intelectual.



CAPÍTULO III

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La Gestión por Competencias es un proceso que nos permite identificar las competencias de las personas necesarias en cada puesto a través de un perfil objetivamente cuantificable y medible. El principal objetivo es la implantación de un nuevo estilo de gestión que permita una gestión de personas más integral y eficaz según las líneas estratégicas de negocio.

El éxito radica en la calidad y disponibilidad del factor humano. Cuanto más integrado esté y más se utilicen las cualidades de cada miembro del equipo, más competitiva se vuelve nuestra empresa en un mercado en constante cambio. Además de influir en el desarrollo profesional de las personas, permite que los directivos se involucren en la gestión de sus recursos humanos y ayuda a que las decisiones se tomen con objetividad y con criterios homogéneos.

Cada vez son más las empresas que adoptan sistemas de gestión basados en competencias. Todo parece indicar que los directivos se están dando cuenta cada vez más de que la diferencia entre una empresa exitosa y una que no lo es es el personal. Ya no se puede gestionar una empresa sin tener en cuenta el desarrollo profesional y el compromiso de los trabajadores. La capacidad de implementar una buena estrategia depende de los empleados, cómo son tratados, sus habilidades y competencias, y sus esfuerzos para contribuir a la empresa.

En este sentido, la gestión de competencias es la

práctica de identificar las habilidades clave requeridas de un empleado para alcanzar los objetivos de desempeño en su función particular. Luego, estas habilidades se desarrollan para alinearse mejor con la estrategia comercial de la organización.

Si analizamos su significado, tenemos que fijarnos en la competencia en sí. También conocido como habilidades, valores y comportamiento. Representan el “cómo llegar allí” en lugar de “cuál es el objetivo” de un destino. Tener competencias claras permite a los trabajadores saber exactamente qué se espera de ellos y cómo deben desempeñar sus funciones.

Según Shippmann et al. (2000), las competencias surgen de la incorporación de algunas corrientes teóricas como la psicología de las diferencias concretas, la psicología educativa, los centros de evaluación, la inteligencia diversa de Gardner (1983), el enfoque del comportamiento de alto rendimiento de McClelland (1973) y las competencias organizacionales centrales de Prahalad & Hamel (1990).

En particular, este enfoque apunta a:

- Implementar resultados clave que determinan el valor de la organización
- Identificar competencias críticas - comportamientos de trabajo - que las personas necesitan para lograr estos resultados de manera efectiva y

eficiente

- Desarrollar competencias críticas en individuos individuales para lograr el desarrollo institucional.

Cabe señalar que diversas publicaciones empresariales como Fortune, Harvard Business, HR Magazine, etc. enfatizan el hecho de que la gestión basada en competencias es un enfoque utilizado por las llamadas empresas de alto rendimiento. Como su nombre indica, estas empresas se caracterizan por un intenso deseo de lograr la mejor gestión posible en todos los aspectos de su gestión. Esto demuestra que la adopción de un enfoque basado en competencias implica un fuerte compromiso institucional con la mejora del desempeño.

El enfoque por competencias se concreta en los denominados “estándares comunitarios o perfiles de competencias”, los cuales se utilizan para capacitar al personal de acuerdo con los criterios establecidos en la norma, los mismos que quedan contextualizados para la organización. Sin norma de competencia, es bastante difícil:

- Tener un ejemplo claro para evaluar la competencia del personal
- Implementar programas de optimización del desempeño
- Contribuir de manera efectiva a mejorar el desempeño de la organización.

En resumen, la gestión de competencias es el proceso de identificar, gestionar y desarrollar las competencias de los empleados. Se trata de alinear las habilidades y el comportamiento de los empleados con los objetivos de la empresa. Cuando se utiliza como base para reclutar, desarrollar, involucrar o retener empleados, brinda a las organizaciones una gran ventaja competitiva.

3.1 Definición de competencia

“Competencia” es una palabra ambigua, y su definición depende del área en la que se utilice.

La siguiente lista muestra algunos de los significados de esta palabra:

- **Término jurídico:** medio de acción, facultad o facultad de intentar un objeto; título profesional. Este es su significado en la jurisprudencia.
- **Oponente:** Persona u organización que ofrece un producto similar y con quien es necesario competir para crear clientes o un mercado. Esta es la connotación que tiene en marketing
- **Competición deportiva:** competir un atleta con otro, un equipo contra otro. En este sentido, se utiliza en los deportes.
- **Habilidad:** ser competente en el desempeño de un puesto o actividad. Este es precisamente el significado que tiene en la psicología organizacional y la gestión de recursos humanos.

En el enfoque basado en competencias, este término se utiliza en el sentido de “habilidad”; ser competente en la dirección de cualquier actividad. A lo largo del desarrollo de este manual, el término se utilizará de esta manera.

Existen dos enfoques generales de las competencias: el americano y el europeo (Peda & Berrocal, 1999).

1. Según el enfoque americano:

La competencia es una característica básica de un sujeto que se relaciona causalmente con los criterios de alto desempeño en un puesto o situación dada (Spencer & Spencer, 1993).

2. En el enfoque europeo, las competencias se definen como:

Conjunto de conductas observables que permiten dar una respuesta eficaz y eficiente a las demandas del puesto (Peda & Berrocal, 1999).

La diferencia entre los dos enfoques radica en la unidad de estudio. Mientras que el enfoque americano se centra en las causas subyacentes del comportamiento (conocimientos, habilidades, etc.), el enfoque europeo implica identificar las acciones que el sujeto debe realizar para conseguir determinados resultados (Levy-Levoyer, 1997).

Estos dos enfoques realmente se complementan entre

sí. Para realizar actividades de manera competente (enfoque europeo), es necesario que una persona tenga los requisitos necesarios, como conocimientos, habilidades, habilidades, etc. (enfoque americano).

Definición completa

En un esfuerzo por llegar a una definición que incluya ambos enfoques, hemos desarrollado lo siguiente:

”Un modelo de competencias representa cada uno de los atributos específicos requeridos (conocimientos, habilidades, capacidades, aspectos de la personalidad, etc.) para realizar actividades clave con la máxima eficiencia”.

Descripción de la definición

- **Propiedades individuales:** conocimientos, destrezas, habilidades, rasgos de personalidad, motivos y reacciones.
- **Actividades clave:** los modelos de desempeño deben indicar las actividades que pretenden anticipar, describir o enseñar. Tenga en cuenta que no se trata de cualquier actividad, sino de aquellas que son más relevantes en este entorno. Así, el modelo de competencia es económico o elegante en el sentido de que se centra en lo esencial más que en los accesorios.
- **Alto grado de eficiencia:** el modelo asume que las actividades clave se realizan no solo así, sino de manera

efectiva; es decir, con el mayor efecto conveniente. Está claro que la definición de eficacia depende del entorno en el que se llevarán a cabo las principales actividades.

3.2 Competencia y productividad

El entorno en el que operan las empresas hoy en día es dinámico y cambiante: globalización, progreso tecnológico sin precedentes, patrones de consumo cambiantes y mercados abiertos. Las palabras clave para las empresas en este campo son productividad y competitividad. En ese escenario, la Dirección de Recursos Humanos debe cambiar su rol operativo a un rol proactivo y estratégico.

La productividad es un efecto sinérgico cuando los diversos elementos de una organización trabajan juntos adecuadamente. La productividad radica en la combinación exacta y la sincronización ideal de los diversos recursos y elementos de una organización. Uno de estos recursos es lo que ahora se denomina “capital humano organizacional”. El valor del capital humano es tan determinante que basta tener en cuenta que los sistemas administrativos y técnicos no pueden funcionar sin personas. En última instancia, el éxito de una organización depende del desempeño de sus miembros.

La gestión por competencias de los recursos humanos aumenta la productividad de una empresa y fortalece su capital humano. El siguiente diagrama muestra cómo la gestión de competencias crea costos para su

organización.

3.3 Objetivo de la gestión por competencias

El reto al que se enfrentan las empresas hoy en día es ser más eficiente y eficaz en la satisfacción de las necesidades de las audiencias objetivo a través de a quien se dirige la misma actividad, entonces la reacción estratégica debe ser según eso, para superar este desafío es que cada uno.

La empresa debe tener tareas y perspectivas definidas con precisión para que todos sus miembros están obligados a cumplir objetivo.

Un modelo de administración por competencias es una función de una organización atraer, desarrollar y sostener el ingenio humano a través de la armonía coherencia de los sistemas y procesos basados en el ingenio humano habilidades (aprendizaje, crítica, elección, negociación, interacción interpersonal, aprendizaje, etc.) y resultados (aumento de ingresos, posicionamiento de marca etc.) es necesario para un manejo competente. Esta es una investigación constante de saber qué hacer.

La administración del ingenio humano con competencia es un modelo posible alinear el capital intelectual de una organización con sus tácticas comerciales, facilitar, al mismo tiempo, el desarrollo profesional individual, obviamente que cada organización tiene un plan diferente de ahí la fuerza debe hacerse de acuerdo con los requisitos de ese grado

La gerencia debe obtener tácticas organizacionales iniciadas desde principios o formas de pensar, tareas y perspectivas. Asimismo, los sistemas administrativos basados en competencias ayudan al desarrollo profesional individual.

El modelo de administración por competencias tiene como principal objetivo brindar nuevo estilo de organización de las direcciones gerenciales en las que reside el ingenio humano desarrollarse integralmente, de manera efectiva.

Genera dentro de la organización un proceso continuo de optimización de la calidad y gestión, centrando el ingenio humano en el cumplimiento a través de la gestión.

3.4 Procesos y políticas

La gestión por competencias permite identificar las habilidades de las personas necesarias en cada puesto y facilita la implementación de un nuevo estilo de gestión que gestione el talento humano de manera más integral y efectiva.

Por ello, algunos autores afirman que el concepto de competencia surge como una nueva forma de solucionar las necesidades de una organización que intenta maximizar sus ventajas competitivas a través de sus empleados (Mertens, 1996).

El modelo de competencias está evolucionando hacia

una nueva modalidad de gestión cuyo principal objetivo es asegurar que las personas asignadas a las diferentes actividades sean las más idóneas para ese rol.

Por su parte, Boyatzis (1982) apoya el concepto de competencia como “una característica subyacente de la persona que se relaciona causalmente con el desempeño exitoso de una actividad”.

Tal como lo define el autor Levy Leboyer, las competencias son comportamientos específicos en los que algunas personas son mejores que otras, lo que las hace más efectivas en una situación determinada. Seguro que estos conceptos explican por qué cada vez más empresas basan sus actitudes en este modelo de gestión.

En un sistema de gestión por competencias, es relevante analizar la profesión en términos de las competencias requeridas para asegurar la excelencia en el trabajo. Por ello, es fundamental realizar un adecuado perfilado con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto en consonancia con la cultura organizacional.

Por otra parte, dentro de la gestión integrada de los Recursos Humanos, la Dirección por Competencias se presenta como un gran marco de actuación que engloba los principales procesos y políticas de la gestión de los recursos humanos. Por lo tanto, se puede utilizar en las siguientes áreas:

- Selección: Obtener la identificación del perfil ideal

del lugar para lograr un mejor ajuste entre la persona y el lugar.

- Formación y Desarrollo: Identificar necesidades formativas de personas o colectivos. Esto le permite desarrollar y mejorar sus habilidades para desempeñar con éxito las funciones del puesto requerido.

- Planificación de Carrera y Sucesión: Identificar las competencias de tus empleados más talentosos facilita la toma de decisiones en nuevos procesos.

- Política de Remuneración: De igual forma, las competencias en este sentido son criterios adecuados para la fijación de salarios variables en función del desempeño, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de las evaluaciones de desempeño con base en criterios objetivos y medibles.

En definitiva, en este sistema, los profesionales de TALENTO HUMANO tienen un perfil competencial para el desarrollo del talento, y en gran medida lo hacen dada la valoración y exigencias de la dirección. En cualquier caso, para lograr el desarrollo de manera eficaz, además de tener en cuenta la evaluación, necesitamos las herramientas y motivaciones necesarias para lograr que se logre y que el éxito esté garantizado.

3.5 Características de una gestión por competencia

Es importante conocer algunos de los elementos que

caracterizan este modelo de gestión, pues solo así es posible tener una visión amplia de cómo funciona esta metodología.

- **Transparencia**

Este modelo es considerado por muchos como el más transparente, ya que cada empleado conoce las competencias y habilidades que la empresa espera de él. Para lograr este objetivo, es necesario mostrar cuáles son las atribuciones de cada miembro del equipo, realizando una descripción completa de funciones.

- **Justicia**

Otro elemento importante del modelo de gestión por competencias es la equidad. Esto está relacionado con una evaluación justa de la competencia de cada colaborador. De acuerdo con estas pautas, todos los talentos, habilidades y conocimientos deben ser analizados y considerados de la misma manera. A través de la identificación de competencias, relacionadas con el comportamiento de cada individuo, el sector de recursos humanos de la empresa optimiza sus acciones.

- **Reconocimiento de servicios**

Cada vez más importante, este aspecto es muy importante para este tipo de gestión, porque valora los méritos de cada trabajador en función de los resultados de su trabajo. Y, para evaluar la cantidad y calidad de las tareas y funciones realizadas, se utilizan herramientas

especiales. Así, se pueden ofrecer bonos, promociones u otro tipo de incentivos a los empleados de acuerdo con sus respectivas prioridades.

3.6 Dimensiones de las competencias

Dados los recursos que componen las competencias, es imperativo considerarlas. Los sindicatos se caracterizan por ser lógicos y contextualizados. Interpretar y considerar las condiciones obtenidas del entorno, acción (ver Figura 1). Aquí vemos las dificultades que conlleva, estándares y lo interesante que es, nuevo frente a nuevas exigencias.

Está relacionado con la transferencia de conocimiento e implica una gestión adecuada de entendimiento. Las competencias se traducen en un desempeño observable o verificable, por lo que pueden evaluar y definir según criterios preestablecidos.

Esta idea la tienen autores como (Pereda y Berrocal, 2004). Piensan en las competencias como grupos de comportamientos observables que proporcionan: obtener puestos gerenciales buenos o sorprendentes en un trabajo u organización en particular definido.

En este sentido, la OIT (OIT) brinda la siguiente definición sobre la Capacidad de los Sindicatos como “... *Creación Social de Aprendizajes Significativos y Creación Social*” así como *útil para la gestión constructiva en situaciones reales de trabajo. No solo a través de la instrucción, sino también en gran parte a través del*

aprendizaje experiencial en situaciones específicas de trabajo”.

Los tipos de demandas en el entorno conceptualizan la estructura de la competencia. en breve, se tiene en cuenta el tamaño para responder satisfactoriamente. A este respecto, el tamaño para combinar en cada situación es la siguiente:

- **“Saber o saber conocer”:** Grupo de saberes relacionados con las conductas involucrados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la ejecución de tareas) y de carácter social (orientado a las relaciones interpersonales).
- **“Saber hacer o actuar”:** conjunto de habilidades que posibilitan su realización, conocimiento que posee. Es posible discutir habilidades técnicas y sociales, capacidades cognitivo”
- **“Saber relacionarse con los demás”:** conjunto de habilidades de carácter social, orientadas al funcionamiento de Relaciones interpersonales”.
- **“Saber ser y estar”:** grupo de respuestas según las propiedades originales del área organizacional y/o social (cultura, normas)”.
- **“Querer hacer”:** conjunto de puntos motivacionales que hacen que el individuo quiera o haga algo no haga el comportamiento de la competencia”.

- **“Poder hacer”:** Conjunto de componentes relacionados con la capacidad personal y el nivel de accesibilidad e impulso de actuación del entorno”.

Figura 1. Dimensiones de las competencias



Fuente: Fernando Vargas y Nina Billorou OIT/ CINTERFOR (2012)

Sin embargo, las competencias se determinan sólo en la acción, no se limitan al conocimiento, ni al saber hacer, por lo que no son como los adquiridos en el entrenamiento. hay poco habilidad no significa competencia. En otras palabras, la competencia no se basa en los recursos (potenciales), sino en la propia movilización de recursos. Ser competente es utilizar el repertorio de recursos disponibles.

3.7 Clasificación de las competencias

La gestión del talento humano tiene lugar en un

nivel completamente diferente. Por un lado, influye en la planificación y definición de competencias básicas para los puestos y en todo el proceso de reclutamiento y selección de candidatos. Posteriormente, esto también debe ser tomado en cuenta a través de una evaluación del funcionamiento sindical y de los procesos de desarrollo de los trabajadores de la empresa.

Es imperativo mantener a los candidatos en la empresa a través de incentivos y tener la capacidad de lograr transiciones significativas en caso de transferencia (jubilación o promoción interna). Además, las organizaciones tienen en mente la marca del empleador para mejorar la percepción tanto de los propios empleados como de los candidatos.

Existen varios tipos de competencias entre las que podemos encontrar:

- En el enfoque de funcionalidad: conductual o funcional
- En su funcionalidad dominante: técnica, relacional, actitudinal, básico.
- Dentro de su ámbito de funcionamiento, y de mayor interés para los fines de este trabajo, tienen posibilidades de clasificarse en:
 - Competencias organizativas, clave o generales

Son aquellas que permiten a una organización

llevar a cabo actividades centrales, sustantivas, lo más importante, son lo que los diferencia de otras empresas y les permite consumirlos la eficacia de sus tareas y por lo tanto todos los empleados deben tenerla. Se identifican por las tareas, metas y valores de la organización.

- Competencia por familia posicional o transversal por superficie

Se identificaron otras competencias que deben tener en común los individuos que ocupan puestos de trabajo, la misma serie de trabajos o trabajos en un área organizacional definida, ejemplos: finanzas, recursos humanos o servicios.

- Competencias específicas del puesto

Son competencias específicas del puesto que permiten detectar qué atributos que los ocupantes de la obra deben tener, además de cada competencias que los hacen empleables (general, por clase y familia). Para resumir lo examinado hasta ahora, se puede tener en cuenta que “competencia es, después de todo, la naturaleza primordial del hombre y muestra cómo comportarse o pensamiento que se generaliza a diferentes situaciones y persiste durante mucho tiempo” (Spencer & Spencer, 1993).

3.8 Componentes del modelo de gestión humana por competencias

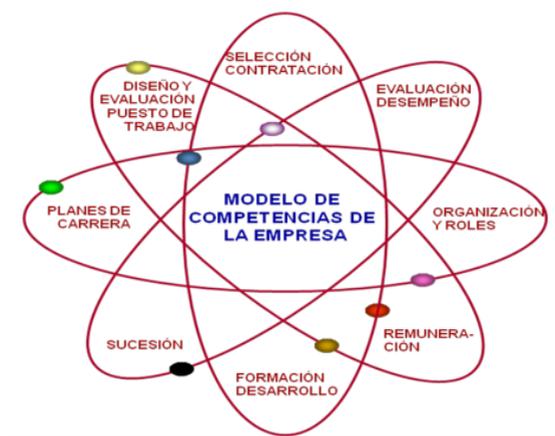
Principales elementos o subsistemas en el modelo de

gestión humana por competencias son: diseño y evaluación de puestos, selección y contratación, planificación de carrera, capacitación y desarrollo, evaluaciones de desempeño, compensación y compensación.

Cada subsistema tiene su propia dificultad y formas especiales de combinar habilidades; sin embargo, cada caso debe ser complementado y ajustado “a la escala” de cada organización.

Cabe señalar que la victoria del modelo, como se dice, radica en el rango estrecho interconexión y coherencia interna (vertical/horizontal) entre distintas áreas administrativas. Su potencial se debe a su enfoque en la interconexión de subsistemas dentro de un sistema dedicado.

Figura 2. Modelo de competencias de la empresa



Fuente: Hooghiemstra (1994)

3.8.1 Diseño y evaluación de puestos de trabajo

La especificación de puestos por competencias depende, en primer lugar, de la organización trabajo predominante en la organización, ambiente cambiante y dinámico no es lo mismo (ejemplo: electrónica y comunicaciones) que uno más estable como el entorno público.

Para la especificación de posiciones sobre la filosofía de las competencias, no se asume que empleados están cumpliendo actualmente con su puesto, sino más bien en las metas o resultados que deben ser esperar. Con base en ellas, se considera qué tipo de competencias colectivas y privadas necesitan alcanzarlos.

Este modelo de especificación de puestos (perfil de competencias) tiene en cuenta algunos valores y clases de competencias: propiedades individuales, incluidas las pedagógicas formales, acciones que se pueden realizar en la práctica, funciones y tareas que se pueden realizar en entorno sindical específico y resultados esperados. Este diagrama se puede complementar con: la misión, perspectiva y valores del puesto, los procesos en los que participas como comprador proveedor, ubicación en el organigrama y organigrama, entre otros.

3.8.2 Reclutamiento y selección

La especificación del puesto y en particular las habilidades incluidas en él son importantes relacionados con el proceso de reclutamiento y selección interno y

externo.

Aquí surge la sinergia con el resto de los subsistemas de gestión de personas por competencias: *“existen perfiles de puestos por competencias, que se utilizan; de lo contrario es construyen sobre la marcha y se unen al directorio de trabajos de la organización”*.

De manera similar, las competencias revelan a los posibles candidatos las habilidades requeridas que esto les permite realizar una autoevaluación e identificar la brecha entre ellos y los suyos. Al mismo tiempo, la organización reduce, aunque no elimina, la probabilidad de que existan candidatos que no se ajustan al perfil. Esto permitirá que la organización y sus puestos críticos integren a aquellas personas que alineado con lo que la organización necesita, desde el consenso hasta el diseño estratégico.

La política de selección basada no solo en herramientas, sino también en competencias clásicas (plan de estudios, pruebas de conocimientos, test de personalidad, etc.), tendrás que utilizar técnicas situacionales para identificar comportamiento puntual exhibido por la persona asociada con la funcionalidad en cuestión (por ejemplo: dinámicas de equipo, centros de evaluación, entrevistas de trabajo hechos críticos o presunto comportamiento).

La gestión eficaz de los recursos humanos de una organización comienza con el reclutamiento adecuado,

después introducir perfiles de puestos en el proceso de reclutamiento y selección, permitiendo una selección de los candidatos más adecuados para el puesto.

Los procesos de selección siguen estando estrechamente vinculados a los objetivos y tácticas de organización. La organización decide iniciar el proceso elección por muchas razones:

- Para lograr los objetivos marcados: aumento, reorganización, composición, fortalecimiento de algún departamento en particular, etc.
- Cubrir los puestos que han quedado vacantes debido a la rotación personal.
- Bueno, ha surgido un nuevo puesto de construcción debido a nuevas necesidades que no fueron incluidas.

El primer paso en el inicio del proceso de selección es la organización, aunque se debe tener la flexibilidad suficiente para resistir procesos elección inesperada. Una buena gestión integrada de recursos humanos minimizará los procesos imprevistos, y la mala gestión puede crear una alta rotación de personal, que al mismo tiempo requiere un gran esfuerzo de selección.

Pasos en el proceso de selección

Para seleccionar personas con las mayores garantías posibles, es necesario considerar cada paso del proceso:

- Estudio y perfil afín.
- Realizar la convocatoria (interna o externa), haciendo uso de los medios de difusión.
- Selección preliminar del plan de estudios.
- Evaluación de candidatos: entrevistas iniciales y aplicación de pruebas en caso de que se atienda.
- Solicitud de recomendaciones y redacción de informes de candidatos finales.
- Presentación de candidatos al departamento solicitante.
- Reclutamiento y recepción.
- Notificación de candidatos reprobados.
- Actualización de base de datos.

Herramientas utilizadas para la selección basada en competencias

Una herramienta bastante fundamental para cualquier organización es la capacidad de tener acceso a políticas y métodos claros y bien definidos para el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

3.8.3 Planes de carrera

El modelo de proyecto de carrera en una organización se basa, además del perfil de puestos, en competencias, haciendo visibles y transparentes los posibles caminos

de desarrollo profesional. Una vez más, se indica la sinergia entre los elementos debido a que un mismo perfil (entrada) disponible para la organización, sumado a los criterios de selección, permite al personal proyectar y planificar su desarrollo en forma horizontal o vertical; entonces es posible orientar su formación hacia los requisitos del puesto que pretende ejercer en el futuro su utilización y contacto con la organización para la asistencia necesaria. Esto permite el esfuerzo que una persona que hace para aprender se traduce en mejorar su empleabilidad.

Es sumamente importante para la organización tener una estrategia de carrera basada en estas capacidades. Por un lado, motiva a los empleados a ser parte de un proceso de aprendizaje permanente, que se relaciona con el cumplimiento de la expectativa de cubrir una vacante mejor salario, mayor satisfacción sindical para el individuo, o ambos. Esta motivación influye, en la mayoría de los casos positivamente, en el liderazgo personal y colectivo, así como en productividad.

Por otro lado, también contribuye a crear igualdad de oportunidades independientemente del género, la raza u otros elementos. Sin embargo, el trabajo de un modelo de proyecto de carrera sí surge en la práctica e inconvenientes y quizás el mayor dilema a resolver. *¿Cómo avanzar en una estrategia de carrera cuando no hay suficientes vacantes o presupuesto asignado utilizar el personal de tal manera que se desarrollen?*

3.8.4 Remuneración y compensación

Vincular el subsistema de compensación a las competencias es uno de los más importantes controversial en la gestión humana de competencias. Significa modificar el subsistema de compensación, lo que implica cambiar los fundamentos interacción sindical sobre el equilibrio entre compromiso y salario, donde intervienen varios puntos aceptados por la sociedad.

La promoción de un subsistema de recompensa por habilidades refleja la verdad compromiso organizacional con el aprendizaje y las competencias, consolidación del modelo. Además, los criterios de remuneración se volverían más transparentes mediante la inclusión bases igualitarias según los logros demostrados. Aunque en la práctica son pocas las instituciones que lo han hecho, la política es la compensación debe formar parte del sistema general de gestión de competencias.

La compensación debe estimular y motivar el desempeño y contribuir al logro de las metas, una modalidad bastante aceptada consiste en establecer un crecimiento salarial; principalmente, estos sistemas parten de la consecución de los objetivos del individuo y añaden ese factor.

3.8.5 Formación y Desarrollo

La capacitación es el subsistema de la gestión humana que más cambia con el tiempo de una modalidad clásica a otra a través de concursos. Está diseñado como el centro

de sistema de gestión del aprendizaje de la organización. En un entorno complejo de necesidad de adaptación y habituación constante, se alude a la formación es la organización del aprendizaje. La administración de la formación entonces descansa en la articulación y congruencia de las diferentes formas en que aprenden personas y organización.

Las nuevas herramientas de aprendizaje que aprovechan la tecnología de información, el equilibrio entre moderadores y proveedores internos y externos, desarrollo de contenidos y herramientas con centros de investigación y universidades, entre otros. Lo más importante para cambiar la formación es el enfoque de la interacción bajo competencias, esta interacción cambia de oferta a demanda.

Se pretende que el trabajador busque el apoyo del facilitador para desarrollar aquellos elementos de la competencia donde se encuentran brechas de desempeño en relación con lo que se desea. El trabajador es capaz de identificar estas brechas porque las referencias o estándares permanecen definidos y son transparentes. Como ya se mencionó, la educación principalmente basada en competencias comienza con la determinación de la brecha entre los estándares de desempeño deseados y reales.

El perfil competencial y los proyectos de carrera son el marco en el que el empleado sitúa la competencia

a desarrollar. De esta manera el trabajador dirige su propio proceso de aprendizaje, el proceso muestra dos ventajas claras sobre el entrenamiento clásico: Solo entrenas donde hace falta (existencia de un desfase) y el trabajador debe responsabilizarse de su proceso educativo. Tal

Sin embargo, como hipótesis necesaria para darnos cuenta de ello, entrada abierta e independiente a la formación en condiciones similares de tiempo y apoyo; para todo el personal (formación de democratización). La formación basada en competencias, por otro lado, incluye la preparación para la evaluación basada en perfiles (tanto de comprensión como de desempeño) habilidad normalizada. Esto aumenta sus posibilidades de ser evaluado y definir y aclarar el resultado del efecto esperado.

3.9 Beneficios del modelo de gestión por competencias

La aplicación de este modelo en la gestión puede aportar diversos beneficios al entorno corporativo de su empresa. Además de aumentar los rendimientos, es posible aumentar el compromiso de los trabajadores y reducir los costos en varios sectores.

- **Más productividad**

Saber utilizar las habilidades de cada colaborador les permite sentirse mejor con el trabajo que realizan, lo que redundará en una mayor satisfacción y felicidad

individual, lo que a su vez aumenta su compromiso con la empresa. Es un hecho: a los trabajadores felices y comprometidos les va mejor que a los desmotivados.

- **Mejores resultados**

Para los empleados más comprometidos, los objetivos de la empresa se convierten en objetivos de equipo. Además, conociendo los objetivos de la empresa, se pueden identificar las competencias necesarias para alcanzarlos, crear un plan de desarrollo personal para profesionales.

- **Mejor clima organizacional**

Entender cómo usar mejor las habilidades personales del oficial hace que el ambiente de trabajo sea cada vez mejor, con menos malentendidos entre los miembros de cada equipo. Cuando se reconocen las competencias de los profesionales, se eleva el potencial de cada uno, potenciando su desempeño.

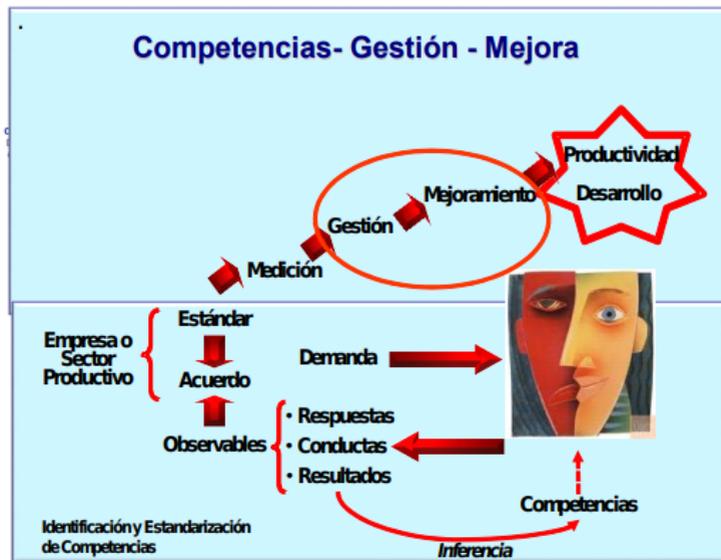
- **Menos rotación**

En términos prácticos, las altas tasas de rotación indican no solo la insatisfacción de los colaboradores, sino también los costos de salida del personal y nuevos procesos de selección. En cuanto a la satisfacción de los profesionales, la preocupación real de la empresa por su bienestar y felicidad hace que permanezcan más tiempo, reduciendo el número de rotaciones.

- **Reclutamiento más efectivo**

Con la implementación de la gestión por competencias, se dispone de información sobre las habilidades que necesitan las empresas, los equipos y los puestos. De esta manera, al momento de reclutar nuevos talentos, puede enumerar las características del candidato y compararlas con lo que la organización está buscando. Esto da como resultado llegar al candidato más adecuado de manera más rápida y efectiva.

Figura 3. Beneficio de la gestión por competencias



Extraído de Vargas, Billorou OIT/CINTERFOR (2012)

Las empresas enfrentan desafíos cada vez mayores cuando se trata de retener empleados altamente calificados en un mercado competitivo. Hacen esto

mientras buscan mejorar el desempeño y desarrollar el talento de liderazgo desde adentro. Echemos un vistazo a las otras ventajas que ofrece la gestión basada en competencias:

- Identifique las habilidades que cada persona necesita para desempeñarse bien a fin de tener éxito.
- La capacidad de identificar las habilidades necesarias para un trabajo facilita que el departamento de recursos humanos identifique a los candidatos que tendrán éxito en un puesto.
- Retención de Empleados Mejorada. Aquellos que sienten que su equipo de liderazgo está invirtiendo en ellos tienen más probabilidades de permanecer en sus trabajos, conservando sus habilidades y conocimientos dentro de la organización.
- La productividad aumenta con la capacidad de evaluar las habilidades, identificar las deficiencias de los empleados y brindar la capacitación necesaria.
- Los problemas y errores se reducirán gracias a esta capacitación mejorada.
- Conocer las habilidades necesarias para que una organización crezca facilitará la búsqueda de nuevos empleados.
- Los líderes se pueden crear desde dentro. Importantes oportunidades de liderazgo para los

empleados. Por lo tanto, construir un equipo de liderazgo leal y empoderado a través de una gestión eficaz de competencias involucra a los empleados a largo plazo.

- Identificar las competencias básicas de un puesto crea empleados más fuertes y mejor preparados.

3.10 Adquisición de las competencias

El desarrollo de competencias no es un tema fácil. Estamos hablando de adquirir nuevos hábitos. Este proceso muchas veces comienza con la eliminación de malos hábitos que están obstaculizando los aspectos que queremos mejorar. Para ayudar a las personas a desarrollar sus habilidades, el primer paso es comprender cómo se forman los hábitos a través de sus elecciones y cómo podemos influir en este proceso.

Algunas de las competencias más comunes son:

- Creatividad
- Flexibilidad
- Organización
- Gestión del tiempo
- Guía
- Centrarse en los resultados
- Pensamiento lógico
- Negociación

-
- Servicio al Cliente

Por otro lado, las competencias son el resultado de las características, conocimientos, motivaciones y habilidades innatas del individuo. Los rasgos heredados son los factores genéticos que influyen en el comportamiento y son difíciles de cambiar. Por ello, nos enfocamos en el desarrollo de conocimientos, motivación y habilidades. El medio por el cual se desarrolla cada uno de estos aspectos es la información, la educación o la formación.

El conocimiento se adquiere a través de la adquisición de nuevos datos. Información tanto cuantitativa como cualitativa sobre la realidad. Esto generalmente se logra tomando cursos o leyendo libros especializados. Para desarrollar cualquier tipo de habilidad (por ejemplo, negociación, trabajo en equipo o gestión del tiempo), lo mejor es adquirir primero conocimientos teóricos sobre el tema.

En este sentido, sin una actitud adecuada por parte de quien escucha o lee, es prácticamente imposible aprender nada. Una parte importante del trabajo del entrenador es fomentar esta actitud positiva hacia el aprendizaje y sugerir los cursos o libros más apropiados para adquirir una determinada competencia.

3.11 Implementación de la gestión de competencias

A continuación, te explicamos cómo implementar la

gestión por competencias:

- **Evaluación**

El primer paso es asegurarse de que los empleados tengan las habilidades esenciales que necesitan para hacer bien su trabajo. Para hacerlo, podemos realizar una evaluación de la brecha de habilidades para identificar las habilidades esenciales para que podamos brindarles la capacitación que necesitan.

Este modelo aumenta el impacto y la rentabilidad de su capacitación, ya que aseguramos que los trabajadores dediquen su tiempo a perfeccionar las habilidades que marcarán la diferencia.

- **Desarrollo de liderazgo**

En segundo lugar, debe identificar y preparar a los futuros líderes. Para hacer esto, puede usar herramientas de gestión de competencias, como evaluaciones de habilidades, para identificar a los empleados más adecuados para asumir roles de liderazgo. También debe seleccionar personas que crea que pueden convertirse en líderes en el futuro.

Una vez detectado, se le brindará la capacitación, los planes de desarrollo, el apoyo y la experiencia que necesita para fortalecer sus competencias de liderazgo.

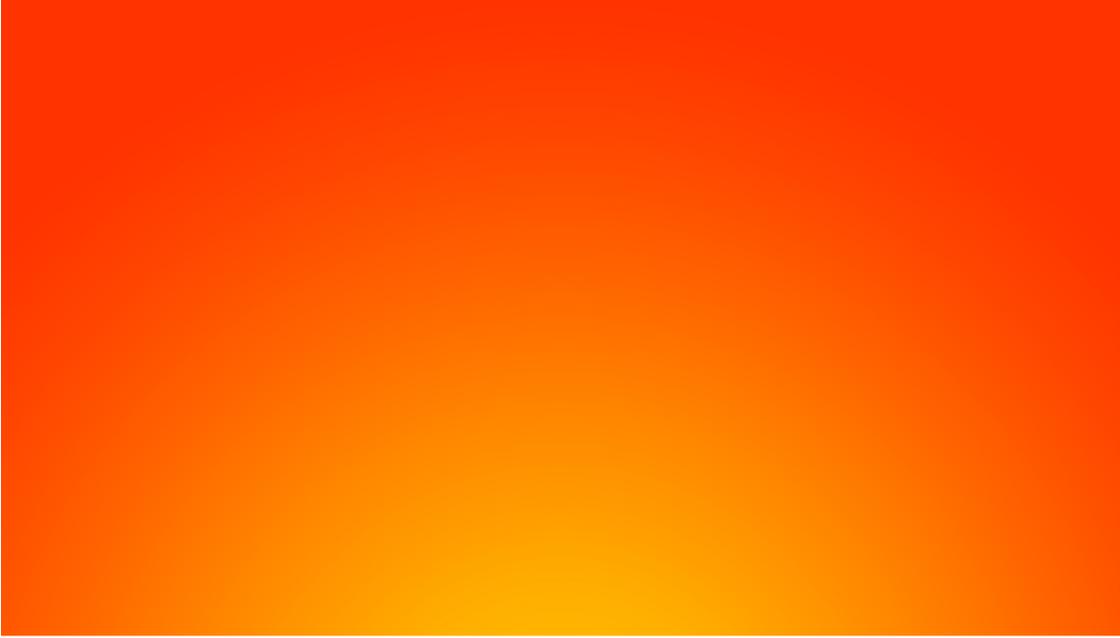
- **Plan de sucesión**

Anticiparse a la situación te dará una mejor

oportunidad de éxito. Es por eso por lo que debe comenzar con años de anticipación para planificar la sucesión de líderes y preparar a la próxima generación. Las razones pueden variar desde la jubilación hasta cambios en el clima empresarial o cambios en la industria.

- **Planificación**

Igual que el punto anterior. Cuanta más planificación de la continuidad del negocio, mejores resultados obtendremos. Las empresas no deben experimentar desastres naturales, pandemias u otras crisis que interrumpen el negocio de su organización cuando, por ejemplo, los empleados no pueden ir a la oficina a trabajar. El sistema de gestión de habilidades proporciona un catálogo de habilidades listo para usar para cada empleado, de modo que se puedan analizar las pérdidas y desarrollar respuestas lo más rápido posible.



CAPÍTULO IV

EL FUTURO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Algo olvidado en los últimos años es el potencial para centrarse en cómo reinventar el trabajo y cómo los empleados pueden competir dentro de los equipos y entregar sus creaciones. Pero es una posibilidad, y es cierto que algunas empresas ya la están aprovechando. La perspectiva mecanicista iniciada por Frederick Taylor en su teoría de la gestión científica ha sido suplantada en los últimos 100 años por la constatación de que la motivación del trabajador aumenta la productividad. Cada vez más, las influencias sociales, políticas y tecnológicas ponen al capital humano en el centro. Las tendencias de ingenio y gestión personal continúan cambiando.

A medida que evolucionan las tácticas comerciales y nos enfrentamos a la percepción de que la productividad se ha estancado y disminuido en las últimas dos décadas, las empresas enfrentan el desafío de revisar puntos obsoletos y lidiar con un nuevo conjunto de verdades para las empresas.

- Las empresas no solo deben centrarse en cómo mejorar su forma de trabajar hoy, sino también pensar primero en lo que harán mañana, mantener los resultados en constante cambio y trabajar en un estado de constante reinención. .
- El trabajo se está volviendo menos mecánico y más fluido y dinámico a medida que evolucionan

los resultados del trabajo. Además, algunos de los principales críticos creen que se acerca el fin del trabajo tal como lo conocemos, el trabajo permanente basado en tareas. Este cambio se está acelerando a medida que las fórmulas de trabajo se alejan de las rutinas estrictas y prescritas y de las descripciones formales de trabajo.

- Los individuos no quieren ni necesitan ser vistos como engranajes intercambiables dentro de una organización. Todo lo que hace que el funcionamiento del capital humano en el lugar de trabajo sea más relevante y complejo que nunca.

A medida que estas verdades cambian, también lo hacen los cimientos sobre los que debe asentarse talento humano. En el nuevo mundo laboral, las fundaciones de recursos humanos deben enfocarse más y dominar de manera amplia y exponencial. Explicaremos estos dos conceptos en un momento.

Las responsabilidades de recursos humanos deben ampliarse. Esta expansión debe centrarse en dos dimensiones diferentes: el grado de dominio y el aspecto notable. talento humano necesita extender el alcance de su ventaja más allá de sus líneas de función tradicionales (una visión más gerencial) al ecosistema dentro de la empresa y sus grupos (una visión más estratégica) . Deben extender su cobertura desde el trabajador hasta

la organización y finalmente hasta el poder del trabajo y los sindicatos.

Hay muchas zonas de posibilidades y efectos. Luego, el análisis de Universal Human Capital Trends 2020 señala los cambios que debe hacer talento humano para maximizar su impacto:

- **Aumentar nuevas habilidades.**

Adopte una forma de pensar completamente nueva: adopte nuevos comportamientos que ayudarán a su empresa a prosperar en la era digital.

- **Cambiar el diseño del modelo de trabajo de talento humano.**

Se deben integrar metodologías ágiles y basadas en accesorios. Los grupos de recursos humanos pueden lograr esto mediante la introducción de una perspectiva completamente nueva de adopción de un modelo operativo que permita que los recursos humanos sean flexibles de acuerdo con las necesidades del negocio.

- **Aumente la eficiencia mediante la automatización de los procesos relacionados con los recursos humanos.**

Esto se puede lograr mediante la implementación de tecnologías avanzadas, como programas de recursos humanos, que permiten digitalizar y automatizar los procesos. Esto aumenta la productividad, optimiza la experiencia de los empleados y también simplifica los procesos para los equipos de recursos humanos.

- **Elevar las expectativas y los costos para los líderes de recursos humanos.**

Los líderes de capacidad de recursos humanos pueden lograr esto aumentando su enfoque en la entrega de costos tangibles, medibles y cuantificables en toda la organización.

Por supuesto, este cambio de personal presenta desafíos. El primero es la estructura general de talento humano y su falta general de alineamiento con los aspectos que pueden lograr mayor impacto en el negocio. Las empresas deben pensar más profundamente en priorizar el trabajo y las iniciativas de recursos humanos.

4.1 Tendencias en talento humano

El mundo laboral ha cambiado en muy poco tiempo y nosotros con él. Es difícil predecir qué pueden hacer las organizaciones para prosperar en el nuevo paradigma de sindicalización en el que nos encontramos. Sin embargo, entendemos que la clave del éxito es crear empresas más diversas, conectadas y de alto rendimiento. Un objetivo

ambicioso con el que los departamentos de gestión de recursos y recursos humanos de las organizaciones tienen mucho que ver.

En un nuevo modelo de trabajo donde la flexibilidad sindical y la transformación digital continúan implementándose a toda velocidad, es imperativo que todos en la organización se mantengan conectados, colaboren y compartan información. También es importante fomentar el aprendizaje y la innovación constantes para facilitar el desarrollo de la empresa y conseguir su habituación a las nuevas áreas, cada vez más ágiles, que demandan los mercados recientes.

La capacidad de los departamentos de talento humano debe reinventarse. Desde los grupos de gestión del ingenio, necesitamos convertirnos en verdaderos agentes de cambio en nuestras propias empresas. Necesitamos conectar el ingenio y empoderar a toda nuestra gente para que la organización en general crezca en motivación, eficacia y resultados.

4.1.1 Trabajo híbrido y gestión de talento a distancia

El trabajo remoto llegó para quedarse. Si bien la pandemia del coronavirus ha acelerado este proceso de cambio de las formas establecidas de trabajar, hace muchos años la unificación de las tecnologías digitales y de comunicación facilitó que cientos de organizaciones

pudieran realizar su trabajo de manera remota.

Actualmente, no son cientos sino millones las empresas que han integrado el trabajo remoto como parte integral de sus operaciones. Solo en América Latina, más de 23 millones de personas han trabajado de forma remota y se sabe que más de la mitad de las personas esperan seguir trabajando de esta manera.

Incluso si no ha explorado tales formatos de trabajo, la verdad es que en el futuro, se espera que muchas empresas, grandes y pequeñas, lleven a cabo gran parte de sus operaciones comerciales sin necesidad de instalaciones físicas.

Por supuesto, eso no significa que todas las empresas migrarán a estos formatos de inmediato. Actualmente, muchas organizaciones han apostado por modelos de trabajo que combinan lo mejor del mundo digital y la ayuda personal en el puesto de trabajo.

El trabajo híbrido es un modelo cooperativo que combina herramientas digitales y formas tradicionales de trabajo para ofrecer la posibilidad de trabajar de forma remota y en las instalaciones físicas de una empresa. Esta práctica sindical permite a los empleados realizar algunas de sus tareas de firma remota fuera de su espacio de trabajo tradicional.

Características del trabajo híbrido

«Home office», «trabajo remoto», «trabajo desde casa» y «modelo híbrido» son conceptos que escuchas habitualmente en tu día a día empresarial. A menudo, estas posibilidades laborales se confunden y los conceptos se aplican indistintamente. A pesar de que tienen ciertos aspectos normales, hay algunas diferencias que hay que tener en cuenta para poder realizarlos todos correctamente.

- **Agregar uso de tecnología**

El modelo de trabajo híbrido, al igual que otras formas modernas de trabajo, se caracteriza por el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (comúnmente conocidas como TIC) para gestionar y desempeñar ocupaciones específicas.

En un formato híbrido, estas herramientas digitales deben ser proporcionadas por la empresa y diseñadas específicamente para cumplir con las tareas correspondientes, a diferencia del modelo de trabajo desde casa, donde los empleados pueden trabajar desde sus propias PC en sus espacios domésticos.

- **Basado en complementarios**

Los formatos de trabajo híbrido reciben su nombre del hecho de que hibridan o combinan dos modelos de

trabajo. Uno es el modelo de trabajo tradicional y el otro es el trabajo remoto. Esta interacción complementaria es demasiado básica para las modalidades híbridas. Porque estas dos formas necesitan que los trabajadores sigan trabajando y no solo consumiendo unos en la oficina y otros en casa.

Es común pensar en el modelo de trabajo remoto como una alternativa al trabajo presencial. Un error, por así decirlo. De hecho, los dos formularios deberían trabajar juntos para ser lo suficientemente versátiles para que cualquiera de las personas gestione la integridad de sus tareas asignadas.

- **Requiere manejo específico**

En relación con la pandemia de COVID-19, muchas organizaciones se han visto obligadas a experimentar con otros arreglos de trabajo que impiden que los empleados acudan a las instalaciones físicas durante unos días o que no acudan en absoluto. Los líderes empresariales no tardaron en darse cuenta de que estas posibilidades tenían ciertas limitaciones que requerían una atención especial.

Un modelo de trabajo híbrido requiere especialistas en sistemas para mantener actualizados los conjuntos y las bases de datos y para mantener las redes de información. De igual forma, las organizaciones

necesitan líderes de RRHH que estén capacitados para manejar los escenarios y problemáticas propias de este modelo gremial. En algunos casos, es posible que incluso necesite una persona responsable para trabajar de forma remota. Esta persona está en contacto constante con el líder que trabaja directamente con ellos.

- **Es un intercambio bidireccional**

Las interacciones laborales híbridas son una forma establecida de trabajo y están respaldadas por la ley en muchos entornos. En contraste con la oficina en casa, que se considera un beneficio que los empleados pueden disfrutar trabajando desde casa, el formato de trabajo híbrido es principalmente contractual, incluidas las obligaciones, responsabilidades y beneficios de todas las partes relevantes.

Los trabajadores deben recibir salarios competitivos y asignar menos recursos a transporte, alimentación y otros gastos, mientras que las empresas pueden reducir los precios operativos y optimizar las operaciones con un talento superior.

Ventajas y desventajas del trabajo híbrido

Ahora que sabe qué características definen el trabajo híbrido, es hora de abordar algunas de las ventajas y desventajas de usarlo en las operaciones de una

empresa. El propósito es que usted evalúe si esta es la mejor solución para su negocio.

Ventajas del trabajo híbrido

El trabajo híbrido se ha integrado a la dinámica laboral de una proporción fundamental de las organizaciones gracias a los beneficios que aporta tanto a la propia organización como a los líderes empresariales y trabajadores. Algunos de ellos son:

- **Permita la flexibilidad**

Los trabajadores están cada vez más interesados en modelos de trabajo que se ajusten a sus intereses de vida, razón por la cual muchos no quieren estar atados a ir todos los días a la oficina para desempeñar sus funciones.

Estos modelos fomentan principalmente la flexibilidad en los horarios de trabajo y facilitan que un empleado lleve a cabo sus funciones en ciertos escenarios desde el hogar o la oficina, por si se produce alguna patología o se acortan los plazos de entrega.

- **Optimización de la experiencia sindical**

Tan pronto como los empleados se sientan cómodos en una empresa, lo más probable es que estén motivados

para trabajar. Los modelos de trabajo híbrido siguen adaptándose a las necesidades de los trabajadores, por lo que puede estar seguro de que estarán satisfechos con su experiencia laboral. Recuerda que estas interrelaciones deben estar mediadas a través de un contrato para que las dos partes triunfen.

- **Se aumenta la productividad**

Aparte de la motivación que pueden tener los empleados, el hecho de que el entorno personal y el aislamiento pueden ayudar a concentrarse y completar eficientemente tareas complicadas. Al minimizar el tiempo de viaje y los procesos administrativos, también es más fácil para los empleados tener suficiente energía para hacer su trabajo de la mejor manera posible.

- **Promueve la innovación**

Los modelos de teletrabajo se basan en el uso de tecnologías informáticas. Por ello, las organizaciones que integran estas herramientas y mantienen actualizados sus recursos están mejor preparados para los retos tecnológicos del futuro. Además, estos recursos ayudan a estar a la vanguardia y promover una imagen de marca fresca y fuerte.

Desventajas del trabajo híbrido

A pesar de que el modelo de trabajo híbrido ha resultado ser una sorpresa para muchas organizaciones, existen algunos puntos clave a considerar antes de implementarlo en su espacio de trabajo. Por ello, presentamos algunos posibles inconvenientes asociados a la integración en la vida empresarial.

- **Requiere una gran inversión**

A primera vista, puede parecer que el trabajo remoto ahorra ciertos costos operativos, como el pago de la renta o ciertos beneficios laborales, pero en realidad, en un formato híbrido, las organizaciones continúan destinando recursos para no solo eso, sino que también invierten en el desarrollo de tecnología y compras de herramientas.

Las organizaciones a menudo también aceptan pagar los costos derivados de las tareas realizadas por los empleados, como la electricidad, Internet y los grupos informáticos. Por esta razón, los costos incurridos y la capacidad para cubrirlos deben investigarse intensamente antes de ejecutar estos modelos.

- **No siempre eficiente**

A pesar de que se ha demostrado que los modelos de trabajo híbrido mejoran la productividad y la motivación, esto no significa exactamente que se proporcione trabajo

adecuadamente. La eficiencia puede verse comprometida si a los empleados se les da demasiada independencia, y la eficiencia puede verse comprometida sin un seguimiento oportuno de las tareas de los empleados. En otras palabras, especialmente si el nuevo talento no sabe cómo dirigir una empresa.

- **Interfiere con varias tareas**

Las organizaciones deben asignar esfuerzo, tiempo y recursos para monitorear la ocupación en tiempo real de los trabajadores remotos para garantizar que la eficiencia y la calidad del trabajo no disminuyan o incluso mejoren.

Esto significa que los gerentes deben dejar de lado algunas obligaciones para mejorar el desempeño de los empleados. Estos formatos también pueden perjudicar la colaboración, ya que están sujetos a procedimientos de comunicación indirecta que pueden poner en peligro la calidad del producto final.

- **Necesita capacitación**

Debido a que el modelo de trabajo híbrido requiere un grado óptimo de experiencia en informática y tecnología de la información, es muy común que la fuerza laboral adolescente ocupe este tipo de puesto. Sin embargo, el modelo híbrido debe ser inclusivo y una opción sindical

para la mayor cantidad de empleados. Si sus empleados no están listos para operar el sistema, deberá capacitarlos y brindarles una comprensión básica de cómo realizar su trabajo.

4.1.2 Contratación online

Otro impacto directo de la pandemia que aún arrastra ha sido la implementación de un nuevo paradigma para los procesos de reclutamiento y selección. La contratación online ya estaba presente en muchas organizaciones con entrevistas en vídeo y otros métodos a distancia, pero para otras supuso una novedad y será una de las tendencias en recursos humanos en 2023.

Mejorar la coordinación de los reclutadores y facilitar que los candidatos supervisen el proceso son temas candentes en Recursos Humanos 2023 que seguirán generando debate.

El programa de reclutamiento y selección es una herramienta bastante completa que permite a los revisores registrar los comentarios realizados a lo largo del proceso, agilizando así las deliberaciones. Este sistema se puede integrar fácilmente con las principales pruebas de evaluación de candidatos.

4.1.3 Onboarding online

El onboarding online es un proceso central mediante el cual las organizaciones y las empresas conectan a los consumidores y usuarios de una manera adaptable, simple, segura y garantizada.

Esta parte importante de la interacción usuario-organización se presenta como un momento clave en dos puntos principales: Es la estabilidad y selección final de compradores potenciales para que una organización u organizaciones adquieran clientes legítimos con garantías y una adecuada gestión como compradores. si convertirse en un comprador.

Si hablamos de onboarding, es el proceso de compra o suscripción de nuevos usuarios, brindándoles un acceso fácil e instantáneo a todos los servicios y productos que su organización puede ofrecer e integrándolos en su base de datos.

El proceso de onboarding en una organización es el inicio formal de una interacción directa y consensuada con una persona especial como Cliente Registrado o Comprador Oficial, ya sea que un potencial comprador se convierta en Comprador de nuestra organización o de su organización, es el momento decisivo cuando se decidido si partir o no. intenta ser De esta forma, se registran con nosotros, nos facilitan datos que permiten

su identificación y acceden a los productos y/o servicios contratados.

Ahora digitalizado, este proceso de onboarding es completamente en línea y se puede realizar de forma remota desde cualquier dispositivo con una cámara. Los controles técnicos y de estabilidad específicos y profundos permiten a las organizaciones de cualquier industria, incluidas aquellas tan propensas a las finanzas, llegar a nuevos consumidores y usuarios en cualquier lugar, en cualquier momento, a través de cualquier canal, con estabilidad y regulación.

Del mismo modo, el proceso de onboarding del consumidor también se conoce como el proceso Conozca a su cliente (KYC) o Conozca a su cliente. Estos términos se usan ampliamente en campos como la banca, las finanzas y los seguros, y son sinónimos de incorporación digital, y se usan en todas las industrias y superficies.

Así, cuando hablamos de onboarding digital nos referimos al proceso de onboarding que se realiza a través de dispositivos digitales de forma automatizada.

La identificación digital es un pilar de la orientación al consumidor o KYC y está transformando por completo todos los sectores, especialmente el financiero y los involucrados. Los bancos y las instituciones financieras se han dado cuenta de las necesidades actuales de los

clientes y han cambiado sus procesos para ofrecer una experiencia que encuentren conveniente y accesible, sin la fricción y la molestia del registro del producto. Se optimizó el tiempo, se limitaron los costos y se mejoraron los procesos gracias al programa de incorporación más disruptivo.

Tipos de procesos de onboarding

Los diferentes tipos de orientación y sus significados varían en función del proceso de digitalización:

- **Onboarding On-Site:** Este es el procedimiento habitual de incorporación. El consumidor acude a una oficina comercial o tienda de la organización y debe presentar su ficha de identidad como prueba de identificación.
- **Oboarding Semi-On-Site:** Las empresas ofrecen documentos digitales a sus nuevos clientes para que los llenen en casa, sin embargo, aun así, deben estar presentes en la oficina para entregarlos.
- **Oboarding Digital de Clientes:** También designado en línea o de forma remota. El proceso es completamente digital y el consumidor no tiene que ir a una oficina o tienda si no quiere, convirtiéndose exitosamente en un comprador remoto con estabilidad y seguridad. Lo conocemos como onboarding digital,

con su nombre en inglés o digital onboarding.

El onboarding digital y la transformación de los negocios

Las organizaciones de todos los sectores se están beneficiando de esta nueva tecnología revolucionaria y su marco legal. En primer lugar, nuestro sistema de incorporación digital es fácil de usar y se integra en el proceso de incorporación en solo segundos, convirtiendo un proceso tedioso y complejo en uno rápido y fluido.

Estos componentes demuestran que las organizaciones que utilizan esta tecnología han aumentado exponencialmente las compras de los consumidores a través de la integración de un proceso de incorporación digital exitoso. Este nuevo sistema protege a los consumidores del fraude ya que esta tecnología cumple con las reglas de estabilidad más precisas.

Beneficios del onboarding digital en el sector financiero

La identificación en el proceso de onboarding digital es la clave para cumplir con las normativas más estrictas, reduciendo significativamente los costes, aumentando la productividad y eliminando barreras y tiempos de espera al mismo tiempo que aumenta las tasas de conversión y mejora la experiencia del cliente.

4.1.4 Reuniones de trabajo online

Una reunión virtual es una reunión digital donde dos o más personas se reúnen a través de varias plataformas en línea para discutir y discutir temas de expertos.

Estas reuniones en línea generalmente se realizan a través de videoconferencias o videollamadas, a través de servicios como Skype, Zoom e incluso WhatsApp.

Recientemente, gracias a los cambios derivados de la irrupción del coronavirus, muchas empresas están trasladando algunas, si no todas, sus reuniones a este formato online.

Las reuniones virtuales se enfocan en:

- Lidar con los problemas cotidianos
- Ordenar tareas y proyectos
- Conceptualizar tácticas
- Tomar una decisión
- Intercambiar información y comprensión.
- Coordinar diversas cuestiones que inciden en la mejora del desarrollo organizacional.

Como cualquier herramienta o flujo de trabajo, las reuniones virtuales tienen sus pros y sus contras.

Beneficios de las reuniones virtuales

- **Reduce el tiempo y los costos de viaje.** - cómo no es necesario desplazarse al lugar de trabajo, las videoconferencias y las reuniones virtuales están borrando la era del movimiento y los costes económicos de los traslados y servicios. Esto tiene un efecto positivo en la productividad y ayuda a cuidar el medio ambiente al requerir un menor uso del transporte público o del coche.
- **Habilita y mejora las reuniones de grupos de trabajo virtuales.** - confiar en las videollamadas y las reuniones en línea hace que sea mucho más fácil integrar varios grupos de trabajo que trabajan de forma remota. En este sentido, se anima a los distintos elementos de la organización a sentirse plenamente parte, aunque por una u otra razón no estén físicamente presentes, ya que se trata de un encuentro virtual.
- **Aumenta la productividad y la eficiencia.** - sin estar atado a un lugar o tiempo específico, las reuniones virtuales facilitan la toma de decisiones. En este sentido, es mucho más fácil hacer un seguimiento de varios temas de trabajo.

- **El teletrabajo como oportunidad.** - el trabajo remoto, apoyado en videoconferencias y reuniones virtuales, permite desarrollar la dinámica de trabajo. La rutina diaria no se altera y el trabajo se lleva a cabo como de costumbre. La combinación del home office y las reuniones online asegura que la organización cuente con las herramientas y soluciones tecnológicas para que la organización funcione como en la oficina, e incluso poder aumentar la productividad sumando todos los beneficios de estos trámites.

- **Flexibilidad y adaptabilidad.** - hasta hace poco, los viajes de negocios eran aún más importantes en la evaluación de candidatos durante el proceso de contratación. Hoy en día, con la ayuda de las reuniones en línea, puede tener empleados ubicados en diferentes partes del país y del mundo. Su experiencia tiene prioridad antes de que el trabajador se acerque al lugar de trabajo. Se valora el ingenio.

- **Enfoque.** - una reunión virtual le permite ver de primera mano cómo avanzan diversos temas laborales, metas, proyectos o tareas, e identificar de inmediato los procedimientos para resolver cada problema o complicación. Una vez que tenga cuidado de señalar cualquier aspecto fundamental de la organización, encaje en un tema en particular o desarrollo de capacidades, el proceso puede facilitarse con un programa de capacitación en administración. Combine la comodidad

de las reuniones en línea y las videollamadas con la velocidad del aprendizaje continuo en las plataformas en línea.

Inconvenientes de las reuniones on line

Las desventajas de las reuniones virtuales incluyen:

- **Falta de relaciones sociales.** - debido a la lejanía, establecer relaciones interpersonales más allá de las reuniones virtuales y las videollamadas suele ser complejo. Puede afectar el funcionamiento de la pertenencia y el compromiso.
- **Distracción.** - estar en una casa o en un espacio de trabajo conjunto en lugar de un entorno sindical puede hacer que los empleados sean más susceptibles a las distracciones que afectan su concentración y desempeño sindical. También afecta si un individuo se encuentra en un entorno inadecuado para realizar sus funciones.
- **Problema técnico.** - la calidad de tu señal de internet, computadora o móvil puede afectar la calidad y eficiencia de tus reuniones cuando trabajas de forma remota. Sin teletrabajo, es posible que los empleados no tengan los recursos que necesitan para hacer su trabajo o realizar videoconferencias de la mejor manera posible.
- **Falta de entrenamiento.** - muchas herramientas

son fáciles de usar hoy en día, pero no todos los empleados tienen las razones y las habilidades para usarlas. Este problema se puede abordar a través de programas de capacitación con evaluaciones específicas adaptadas a las necesidades de cada empleado.

Consideraciones de las reuniones on line

Para lograr el éxito en las reuniones virtuales (también conocidas como reuniones en línea), es recomendable considerar lo siguiente:

- **Prueba previa al partido.** - la tecnología puede fallar o el rendimiento del dispositivo puede no ser el mejor. De esta forma, antes de una reunión virtual, se indica realizar una prueba para evaluar si está funcionando correctamente y sirviendo a los objetivos de la organización. Esta evaluación debe integrar imagen, conectividad y ruido.
- **Coordinación de horarios de trabajo.**- en ella deberá especificarse el tema a adjudicar y, en lo posible, el plazo deseado para la investigación de la resolución y diligenciamiento que se estime necesario. Esto facilitará la productividad. Para que cada participante conozca su función y sepa actuar correctamente en una reunión virtual según la jerarquía, es mejor apoyarse en un organigrama que defina puestos y responsabilidades.

- **Atención de campo.** esto influyó mucho en el desarrollo de las videoconferencias y reuniones virtuales y en la efectividad de los mensajes enviados. Se propone proteger el fondo, la iluminación, el orden en la mesa, la ropa utilizada y los componentes potencialmente molestos, como el sonido o el ruido.

- **Registra lo que pasó.** - es muy común compartir documentos e información durante las reuniones. Esta no es la mejor práctica. Lo mejor es enviarlo después de la reunión online, incluyendo notas detalladas de lo acordado y trabajo pendiente. Eso ayudará a evitar cabos sueltos. Además, puede aumentar el valor de derrotar a los competidores.

Herramientas para reuniones virtuales

Con diferentes plataformas, es mucho más fácil diseñar videoconferencias y reuniones de videollamadas y confiar en las herramientas que tienen para compartir y administrar información.

- **Skype.** - esta es una de las aplicaciones de alusión para reuniones en línea. Sus años de servicio son garantía de su uso. Gracias a esto, tienen la oportunidad de tener conversaciones y reuniones virtuales con varios participantes, enviar mensajes, compartir la pantalla y otros beneficios. Debe tener una cuenta de Outlook, lo que puede considerarse un problema; Sin embargo,

también puede continuar con el registro utilizando su número de teléfono móvil.

- **Zoom.** - esta es una de las plataformas que más crecimiento ha registrado desde la separación social por el covid-19. Esta plataforma también permite tener reuniones en línea con una gran cantidad de personas, hasta mil participantes, a través de una videollamada en un servicio pago, chat, pantalla compartida y envío de documentos. Por lo general, se usa para clases de nivel empresarial y videoconferencias.

- **Hangout.** - este es un servicio de reunión virtual proporcionado por Gmail. Se puede sincronizar con Google Calendar y así poder llevar un mejor registro y orden en cuanto a citas y citas online. El servicio emite alertas y te permite subir conferencias en vivo a YouTube. Este elemento es clave si la conferencia tiene, entre otras cosas, un enfoque didáctico o académico. Es exclusivo para los usuarios de Gmail.

- **GoToMeeting.** - esta plataforma de videoconferencia es fácil de usar y, a su vez, emite notificaciones justo antes del inicio de una reunión virtual. A través de este servicio, tienen la oportunidad de conectar hasta 250 personas. Práctico tanto para móviles como para ordenadores.

- **Jitsi Meet.** - para aquellas personas que buscan

plataformas más precisas en cuanto a la estabilidad y privacidad de las reuniones virtuales, con este servicio tienen la posibilidad de realizar videoconferencias en las que se protege el nombre del cliente y la confidencialidad de la conexión. Puede descargarse como una aplicación o usarse en línea.

4.1.5 Objetivos OKRs en las empresas

OKR (Objetivos y resultados clave) significa “Objetivos y resultados clave” y se define como un método para idealizar y establecer objetivos para cualquier departamento o tipo de empresa. Este sistema se dio a conocer gracias a Intel y Google, dos organizaciones gigantes los objetivos y resultados clave que utilizan el sistema OKR.

Los OKR en inglés es un modelo para idealizar y administrar las metas de la organización y los empleados, cada vez más utilizado para mejorar su desempeño. La utilidad de los OKR en RR.HH. es impresionante, y varios directores de talento humano ya los están utilizando para lograr objetivos en menos tiempo y con menos esfuerzo.

Esencialmente, cuando se trabaja con OKR, cada uno de los resultados (Resultados clave, a los que nos referiremos como “KR” de ahora en adelante) que deben lograrse para lograr uno o más objetivos se divide en partes. La diferencia con otros sistemas de trabajo se basa en la claridad con la que se detalla cada objetivo

y los pasos para alcanzarlos. En este sentido, los OKR siguen siendo una hoja de ruta clara para la compañía, con la que evaluar brevemente la consecución y el avance hacia los objetivos.

No es solo Google quien utiliza esta metodología para todas sus tareas; También está alojado por organizaciones como LinkedIn, Twitter, Amazon, Uber y Huawei. Sin embargo, el motor de búsqueda más exitoso es la marca que hizo que todos integráramos los OKR en nuestra gestión de recursos.

Entre algunas características que deberían tener los OKR se exponen a continuación;

- **Cuantificable.**- cada detalle de un OKR debe ser cuantificable y medible. De lo contrario, no sirven para nada... “Atraer más clientes”, por poner un ejemplo, no es un objetivo cuantitativo. Cada resultado clave debe ir acompañado de un número, ya sea una parte fija, un porcentaje o una fecha. ¡Asegúrate de que puedes medir tus resultados!
- **Calificado.** - al final del período de tiempo que debe lograr los OKR, evalúe cómo fueron las cosas. Al final del trimestre o del año, califique cada objetivo clave, donde 0 significa “Todavía no hemos llegado” y 1 significa “Objetivo cumplido”.

- **Público.** - todos los objetivos deben estar disponibles para todos los empleados de la organización. Deben ser conocidos no sólo por el director o gerente, sino también por cualquier empleado. La visibilidad fomenta la participación entre personas y departamentos y da una imagen clara de los objetivos que se persiguen. Sin esto, no podrá armonizar los esfuerzos de sus empleados.
- **Ambicioso.** - siempre es mejor fallar que alcanzar la meta sin esfuerzo. Si su equipo u organización no es lo suficientemente complejo ni siquiera para alcanzar sus objetivos, es posible que no haya llegado tan lejos como podría. Los OKR deben ser ambiciosos y algo mejores de lo esperado.

Google es conocido por usar una escala de 0 a 1 al evaluar el desarrollo de sus objetivos, y estos resultados se toman como un indicio de planificación para objetivos futuros, tratando constantemente de encontrar objetivos alcanzables pero ambiciosos.

Además, estas metas no se gestionan de la misma forma que las estimaciones de gestión y no se entienden como una lista de tareas a realizar; son simplemente una herramienta para aumentar la productividad y la eficiencia de la empresa.

Diferentes significados: OKR vs. KPI

KPI (Key Performance Indicator) es una unidad que mide la efectividad de una actividad o proceso. Por ejemplo, el número de cuentas cerradas por el departamento de ventas por mes. Si bien se deben mantener reglas similares a las de los OKR (deben ser específicas, medibles, accesibles y actualizadas), no son exactamente iguales, por lo que se están considerando diferentes metodologías.

Por un lado, y Google lo está haciendo bien, KPI es una herramienta para medir la gestión de empleados y OKR... no tanto. Los OKR, si bien son objetivos, no están destinados a medir el desempeño de los empleados, sino a motivarlos y guiarlos.

Por ejemplo, un KPI para un departamento de recursos humanos podría incluir la retención de recursos, el ausentismo sindical, el período promedio de contratación o el tiempo que se tarda en alcanzar los objetivos. Sin embargo, los OKR son tareas que se asignan a los empleados.

Ejemplo de objetivos OKR para el departamento de talento humano

Al escribir una estrategia de objetivos para el departamento de talento humano, es importante recordar

que cada OKR debe alinearse con los objetivos generales de la organización. En otras palabras, los proyectos de talento humano deben diseñarse para ser parte de una estrategia de grupo corporativo más grande.

Si desea algunos ejemplos de OKR para los departamentos de recursos humanos, consulte el siguiente listado:

Adquisición de talento

- Propósito: Reclutar y retener empleados para satisfacer las necesidades de la empresa.
- KR1: aumentar el porcentaje de vacantes activas en las páginas de empleo de su organización y en portales de empleo como LinkedIn antes de que finalice el trimestre.
- KR2: Mantener la tasa de retención de empleados por encima del 75 %.
- KR3: Aumentar el porcentaje de gerentes con vacantes abiertas con la ayuda del departamento de recursos humanos.

Motivación y lealtad de los empleados.

- Meta: Aumentar la compensación de los

trabajadores sin aumentar los costos en la empresa para motivar y retener a los empleados.

- KR1: Activar 3 paquetes de compensación flexible antes de fin de mes: Consultar alimentación, transporte y cuidado de niños.
- KR2: Proporcionar 1 beneficio para todos los empleados: Fruta en la oficina
- KR3: Utilizar todos los créditos de formación subvencionados antes de que caduquen en el último mes del año.

Cultura organizacional

- Propósito: Mantener un ambiente de trabajo positivo basado en los valores organizacionales.
- KR1: Incrementar en un 20% el porcentaje de empleados que indiquen que tenemos un ambiente de trabajo positivo, según lo medido por la encuesta.
- KR2: Activar el área de descanso en la oficina anterior a fin de año.

Eficiencia del departamento de talento humano

- Objetivo: Minimizar el período de moderación

para las demandas de licencia y ausencias de los empleados.

- KR1: Implementar un programa de gestión de asistencia dentro de la organización antes de Navidad.
- KR2: Tomar un 50% menos de tiempo entre que un empleado solicita tiempo libre y se aprueba.
- KR3: Designa 4 horas menos para la administración de asistencia gracias al programa de administración sin aumentar el tiempo de respuesta.

Una de las formas de aplicar la metodología OKR en tu negocio es hacerlo mediante una plantilla que puedas usar para hacer un seguimiento de los objetivos. Por eso, en Factorial hemos creado una plantilla en formato Excel.

4.1.6 Upskilling & Reskilling

Los avances, la introducción de la tecnología y la situación mundial han provocado cambios significativos en la forma en que consumimos. Upskilling y reskilling nacen de la necesidad de las organizaciones de adaptar su ingenio humano para satisfacer un mercado que evoluciona a pasos agigantados.

Hay trabajos hoy que ni siquiera existían hace

unos años, pero que debido a las exigencias de la transformación digital, se han vuelto imprescindibles para que las organizaciones sigan siendo importantes para sus clientes. Hablamos de profesiones relacionadas con el marketing digital y el e-business, la IA (inteligencia artificial), el big data o el Internet de las cosas.

El problema es que hay escasez de profesionales en el mercado sindical, y aquí es donde entran en juego las tácticas de mejora y reciclaje en las empresas: los nuevos ayudantes necesitan aprender y volver a aprender nuevas habilidades.

Upskilling vs. Reskilling

Las profesiones clásicas tuvieron que cambiar para adaptarse a esta nueva realidad altamente actualizada y tecnológica. Por esta razón, muchas organizaciones confían en invertir en su gente en lugar de buscar nuevos ingenios. Así, la transformación digital ha obligado a las empresas a optar por las siguientes vías para formar a su equipo:

- **Upskilling:** Es un plan destinado a transferir conocimientos completamente nuevos que optimicen el trabajo del empleado y de la organización.
- **Reskilling:** se trata de enseñar habilidades difíciles y capacitar para que los empleados puedan

asumir nuevos roles en la organización.

Beneficios del upskilling y el reskilling

La absorción de nuevas habilidades y la retención de ocupaciones importantes son dos de las ventajas de la mejora y la reconversión profesional. Sin embargo, ejecutar estas tácticas también tiene otros beneficios, tanto para el empleado como para la organización:

- **Competitividad Sindical.** - usted mantiene su competitividad, porque el perfeccionamiento constante ayuda a su empresa ya sus especialistas a mantenerse a la vanguardia de la tecnología.
- **Motivación a los empleados** - invierta en el desarrollo profesional de sus empleados, aumente su desempeño, compromiso y eficiencia en el trabajo diario.
- **Reducción de la brecha generacional.** - los expertos con muchos años de experiencia en profesiones clásicas tienen la oportunidad, al igual que sus colegas más jóvenes, de adaptarse al nuevo entorno tecnológico de la empresa.
- **Reducción en la rotación:** porque invirtiendo en entender a los propios asistentes, logras conservar el ingenio y evitas contratar nuevos expertos.

-
- **Beneficia la empleabilidad:** Upskilling y reskilling permiten el aprendizaje de habilidades que mejoran las condiciones de trabajo dentro y fuera de la empresa.

Pasos para implementar upskilling y reskilling

Las profesiones y las necesidades del mercado están evolucionando y su negocio no puede quedarse atrás. Es fácil comenzar con tácticas de mejora o actualización de habilidades para su profesión:

- **Identifica:** las habilidades, competencias y perfiles que tu empresa necesita para que la formación de tus empleados sea eficiente.
- **Investiga:** dónde se alojan los asistentes que necesitan actualizar sus conocimientos o que tienen la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en otra área.
- **Examina:** las habilidades actuales de sus empleados y las superficies en las que implementará las tácticas de actualización o mejora de las habilidades.
- **Marca:** Propósitos medibles para garantizar que los procesos de mejora y actualización de habilidades brinden los resultados esperados.

- **Elija:** una estrategia de capacitación o desarrollo que se ajuste al tipo de aprendizaje que necesitan sus asistentes.

La transformación digital nos ha obligado a aprender y reaprender cómo trabajamos. Tácticas como upskilling y reskilling nos acercan cada vez más a un futuro incierto donde la comprensión nunca ha sido tan fuerte.

4.1.7 Movilidad interna

La movilidad interna es el movimiento de los empleados en una empresa de forma vertical u horizontal para un cambio de trabajo o desarrollo profesional. Permitir que los empleados cambien de trabajo es productivo tanto para el empleado como para la organización. La optimización de la comunicación promueve la innovación y alienta a los empleados a permanecer y crecer con su empresa.

Antes de embarcarse en un programa de movilidad interna, echemos un vistazo a cómo los empleados pueden crecer y continuar trabajando en su organización. Luego tendrá la oportunidad de desarrollar tácticas específicas para ayudar a cada tipo de movilidad interna en sus programas de reclutamiento y gestión del talento.

Áreas de oportunidades de movilidad interna que su programa de reclutamiento puede ofrecerle.

Movilidad de puesto a puesto

La movilidad de puesto a puesto, o movilidad lateral, se refiere a un cambio de trabajo en el que los profesionales se mueven de un trabajo a otro con pocos cambios en el salario o las responsabilidades. Por ejemplo, un empleado con cinco años de experiencia como gerente de desarrollo comercial pasa al puesto de gerente de marketing. Esto le da al empleado un grado similar de responsabilidad, pero le permite realizarse desde una posición completamente diferente.

Con la contratación interna, el beneficio no está solo en la promoción, sino también en el cambio de actividades. SHRM (Society for Human Resource Management) informa que la probabilidad de que un empleado permanezca en la misma empresa disminuye cada año. Sin embargo, el 62 % de los empleados que cambian de trabajo tienen más probabilidades de permanecer en la organización.

Sin embargo, la retención del talento no es la virtud exclusiva que otorga la movilidad entre puestos del mismo nivel. Los equipos de recursos humanos tienen la capacidad de minimizar los costos y el tiempo de contratación al trasladar a un empleado calificado a un puesto especializado o difícil de cubrir. Y, en paralelo, realizar un contrato externo para el puesto básico, que suele ser más rápido y económico de cubrir.

La movilidad de trabajo a trabajo también puede ser efectiva cuando un empleado demuestra habilidades e intereses fuera de su trabajo actual, o cuando se siente estancado en su trayectoria profesional. Por ejemplo, después de cinco años en el departamento de ventas, su empleado siente que su puesto no le da más oportunidades de promoción. A medida que asuma el rol de gerente de marketing más adelante, puede continuar aplicando sus habilidades y utilizar su conocimiento de las necesidades del cliente para brindar una visión completamente nueva al equipo de marketing. Además, un cambio de trabajo trae satisfacción y brinda más oportunidades para la autorrealización y el desarrollo profesional.

La movilidad de un trabajo a otro permite a los empleados aplicar las habilidades adquiridas en su trabajo actual a otras partes de la organización. Al llevar su comprensión del gobierno interno de la organización a su nuevo rol, los equipos de contratación pueden ahorrar tiempo y recursos que de otro modo gastarían en la capacitación de nuevos empleados y en los esfuerzos de incorporación. Al mismo tiempo, los empleados se benefician de la expansión y diversificación de sus habilidades y avance profesional.

Traslados

Una mudanza es un cambio de ubicación que no

implica un cambio de responsabilidades, trabajo o salario. Las transferencias pueden ser permanentes, temporales o temporales para cumplir con los requisitos específicos de la empresa o del empleado y son más comunes en las grandes empresas con una pequeña cantidad de oficinas centrales, divisiones o sucursales.

Las transferencias pueden ser iniciadas por la empresa o por el empleado. Un movimiento interno debido a una transferencia puede:

- **Contribuir a satisfacer las demandas organizacionales.** - las empresas enfrentan muchas situaciones que pueden requerir que un empleado se mude. Los cambios en la tecnología, los proyectos programados y la estructura organizativa son solo algunos ejemplos de por qué las empresas pueden trasladar a los empleados a diferentes ubicaciones.
- **Satisfacer las necesidades de los empleados.** - los empleados pueden iniciar solicitudes de transferencia para satisfacer su deseo de trabajar en un departamento, sitio o gerente específico. Las cuestiones personales, como la salud y la situación familiar, también suelen ser razones de peso para que un empleado inicie una transferencia. Como ejemplo, los hospitales pueden transferir enfermeras de un hospital a otro para cubrir la escasez de especialistas en el área. Alternativamente, un representante de la

tienda puede solicitar un traslado desde la sucursal de Barcelona a la tienda de Valencia para estar más cerca de la familia.

Satisfacer las necesidades específicas de un empleado a través de la movilidad a menudo genera lealtad hacia una empresa que apoya y respeta un equilibrio saludable entre la vida profesional y personal de un empleado. Movimiento por movimiento también es beneficioso para la organización, ya que ayuda a ampliar la capacidad organizativa y el conjunto de conocimientos de los empleados.

Movilidad ascendente

La promoción ocurre cuando un colaborador es promovido a una posición más adecuada en base a un buen desempeño.

Algunas promociones se basan en un sistema de evaluación comparativa que presta atención a la antigüedad de los empleados. Su empresa puede usar números y letras, mientras que otras empresas usan títulos como “asistente”, “supervisor” y “gerente” para indicar las calificaciones de los puestos.

Las promociones basadas en la antigüedad a menudo se complementan con escalas salariales ampliadas, pero no deben suponer cambios en el funcionamiento de los

sindicatos. Como ejemplo, una promoción de contador a contador senior amplía el rango salarial de un empleado y ciertamente amplía el trabajo de alguna manera, pero la función principal sigue siendo la misma.

Las organizaciones también pueden hacer promociones más grandes al promover a los empleados con mejor desempeño a nuevos puestos dentro de la organización. Un Diseñador Primal puede ser un director de Producción Innovadora. Esta promoción aumentará sus responsabilidades y recompensas mientras establece una carrera profesional completamente nueva.

La movilidad ascendente es un factor clave para la satisfacción, retención, compromiso, motivación y productividad de los empleados. Más importante aún, los empleados pueden entender que su trabajo y experiencia son valorados. Las promociones internas también pueden enviar un mensaje positivo a otros empleados al demostrar que la empresa valora la liquidez interna.

Movilidad basada en proyectos

La movilidad basada en proyectos se basa en la producción de grupos multifuncionales para poder lograr objetivos comerciales comunes o completar planes específicos sin dependencia. Estos grupos están compuestos por personas con diferentes competencias funcionales, todos los cuales comparten una visión

específica y exclusiva. La movilidad basada en proyectos permite a los empleados dedicar parte de su tiempo a proyectos fuera de las tareas que normalmente realizan en su puesto. Pueden ser conjuntos de trabajo donde cada miembro pertenece a un departamento o a un equipo interdepartamental, o pueden ser configuraciones organizacionales básicas.

En lugar de pedir un cambio de trabajo, los empleados piden participar en varios proyectos en toda la organización. Este enfoque permite que los empleados se reúnan y formen una serie de planes que consisten en ayudantes de diferentes partes de la organización. El objetivo es que su vinculación y participación genere sinergias que retornen a la calidad del plan.

La movilidad basada en proyectos es una gran táctica que los gerentes de contratación pueden aprovechar para contratar menos empleados y hacer un seguimiento de la competencia de los empleados en la funcionalidad del proyecto en el que deciden trabajar.

Otras ventajas de la movilidad basada en proyectos son:

- La productividad aumenta
- Estimula el desarrollo de habilidades y la evolución interna.

-
- Optimizar la sinergia entre grupos y la comunicación entre departamentos
 - Exponer qué empleados siguen interesados en pasar de un puesto a otro

4.1.8 Planes de incentivos

Los incentivos salariales son iniciativas tomadas por una organización para motivar a los empleados a ser más eficientes y producir resultados más rápido con mayor calidad y menor costo para la empresa.

Existen dos tipos de incentivos laborales: económicos y no económicos.

- Incentivos económicos por salarios. - las recompensas económicas por el trabajo son recompensas monetarias que una organización entrega a un empleado por lograr ciertos objetivos de una manera que aumenta el compromiso, la productividad y la satisfacción del profesional. Algunos de estos incentivos económicos son el pago de primas anuales de seguros, incrementos salariales o beneficios sociales como planes de pensiones, seguros de salud, etc.
- Incentivos no económicos para trabajar. - los incentivos no materiales cumplen las mismas funciones que los anteriores, sin embargo, en lugar

de motivar al empleado con la parte económica, esto se hace con la ayuda de otro tipo de incentivos, tales como: brindar mayor flexibilidad en el tiempo, lo que le permite combinar la vida sindical y familiar, el reconocimiento de logros, la posibilidad de elegir vacaciones y días libres o brindar una oportunidad para que el empleado se desarrolle en la organización.

¿Qué es una estrategia de incentivos?

Una estrategia de incentivos es un programa en el que se han estudiado y planificado los incentivos idóneos según la organización y tipo de empleados con el fin de motivar a sus empleados a ampliar su producción y mejorar su desempeño.

Estas asignaciones adicionales al salario regular pueden, como hemos visto, ser baratas o no. Para el trabajador, debe ser algo que sugiera una recompensa o recompensa por su esfuerzo. Sólo así el proyecto de incentivos será efectivo. También es importante que este plan de incentivos sea comprensible y que tanto las metas como los incentivos sean cuantificables.

Finalmente, una vez que se establece un proyecto de incentivos, la empresa debe evaluarlo periódicamente, ya que el alcance, las metas y la motivación de los empleados y la empresa cambian y es posible que sea necesario realizar ajustes después de que haya transcurrido un

período determinado.

Objetivos del plan de incentivos salariales

Los principales objetivos del plan motivacional son:

- Motivar a los empleados.
- Que crezcan profesionalmente.
- Mejorar el clima sindical resaltando las metas grupales por las cuales tendrán que trabajar como grupo.
- Aumentar la productividad.
- Lealtad al empleado para que no se vaya a otra organización.
- Reclutar nuevos expertos con ingenio.
- Mide el desempeño de la empresa, analiza resultados y mejora procesos.

Beneficios de una estrategia de incentivos salariales

Implementar una estrategia de incentivos en una organización tiene una serie de beneficios tanto para los empleados como para las empresas:

- **Optimización de la productividad de los empleados:** los empleados se esfuerzan por lograr sus objetivos y reciben los incentivos apropiados tal como están. Por lo tanto, a medida que aumenta su rendimiento, también aumenta su rendimiento. Además, dado que todos los empleados “juegan” con las mismas condiciones y tienen las mismas formas de promoción, incentivos y crecimiento, esto contribuye al equilibrio entre ellos.
- **Se interesa por especialistas calificados:** si la empresa cuida a sus empleados, más candidatos querrán formar parte de ella y más especialistas calificados participarán en los procesos de selección.
- **La motivación de los empleados aumenta:** la presencia de objetivos claramente definidos y su consecución les proporciona beneficios directos de cualquier tipo, implica una motivación adicional para cualquier empleado. Además, al ver que sus esfuerzos están siendo recompensados, el empleado será más leal a la organización.
- **Evaluación de resultados:** gracias al proyecto motivacional, en todo momento la empresa tendrá un feedback sobre el trabajo de sus empleados, lo que les permitirá ver los puntos fuertes y débiles de cada empleado, así como situarlos en el puesto más adecuado, a sus modalidades.

- **Fomenta el trabajo en grupo:** si el proyecto motivacional está enfocado a la consecución de objetivos familiares, mejorará el clima en el gremio y el trabajo de todo el departamento en su conjunto.

El mercado laboral es bastante diverso y cada vez más exigente. Algunos trabajadores están muy preparados y otros no tanto, y talento humano debe encontrar el perfil que más le interese a la empresa para cada puesto, así como encontrar al experto más talentoso para la tarea a cargo.

Para lograr esto, las organizaciones deben ser capaces de planificar estrategias de incentivos que sean capaces de motivar a los empleados. La estrategia de incentivos debe diseñarse de la siguiente manera:

- **Establecer metas claras.** - solo explicando cuidadosamente los objetivos del proyecto de incentivo, los empleados podrán alcanzar los resultados deseados por la empresa, comprometerse con su filosofía, mejorar los procesos de trabajo y aumentar su productividad. Lo mejor es marcar el final de la trimestral, semestral y anual. En esta primera etapa, las empresas también necesitan aclarar su presupuesto para ajustar los proyectos de incentivos.
- **Ajustar los incentivos salariales a los diferentes**

perfiles de trabajadores. - las empresas deben conocer cuáles son las necesidades e inquietudes de sus empleados para que los incentivos propuestos realmente estimulen a los trabajadores. Esto es un poco complicado porque hay personas muy diferentes en la organización y, a priori, hay que generar una gran cantidad de incentivos. Esto se puede superar mediante la creación de un cuestionario en línea que permita al departamento de recursos humanos conocer las preferencias y adapta los proyectos en consecuencia.

Un mismo empleado puede tener diferentes intereses dependiendo de su etapa de vida. Por eso, es importante mantener un contacto regular con ellos y saber motivarlos en cada período que atraviesan.

- **Elige el incentivo final.** - cuando la organización ha creado un catálogo o cuestionario exigiendo críticas a sus empleados, llega el momento de elegir cuáles son los incentivos útiles para los trabajadores y para la organización. Este paso es importante porque si elegimos los incentivos adecuados, será más fácil contar con expertos eficientes y leales a la empresa.
- **Indique el objetivo y el plan de incentivo seleccionado.** - una vez que la organización ha terminado de diseñar completamente el proyecto de incentivo, es necesario enviar una nota informativa

a los empleados donde pueden consultar toda la información y tener opciones para resolver sus dudas.

Todos los trabajadores necesitan sentir que están presentes y que su trabajo es valorado. Los incentivos salariales son especialmente relevantes para construir una imagen de marca sólida.

4.1.9 Engagement laboral

El engagement laboral es un criterio bastante amplio relacionado con el compromiso de los trabajadores con la empresa. Entre los cambios que son importantes en la concepción del engagement en el trabajo, destaca el nivel de satisfacción de los empleados con sus condiciones de trabajo, su descanso físico y mental y su plena capacidad profesional. En cualquier caso, no conviene confundir el engagement con la satisfacción de los empleados (puede haber empleados contentos, pero poco engagement).

Para aumentar el compromiso de los empleados, las organizaciones tienen la opción de implementar planes de compromiso de los empleados, que son una serie de acciones encaminadas a mejorar la imagen de los profesionales de la compañía. La flexibilidad temporal, la gamificación en los planes de formación o la comunicación pedagógica de los valores corporativos son algunas de las medidas en este sentido.

El engagement laboral es un constructo motivacional

positivo al que se refiere y caracteriza en el campo sindical tanto por la fuerza, la dedicación y el nivel de aceptación, este es un estado afectivo cognitivo persistente sin nada conectado situaciones especiales.

David MacLeod y Nita Clark describen el compromiso como un síntoma activo y entusiasta, expresado en conductas de autoalimentación por otras personas logrando resultados positivos en el desarrollo de sus tareas. Al mismo tiempo, existe una estrecha conexión entre el compromiso y la satisfacción. Demostrar el compromiso de los asistentes en las empresas, iniciativa, sentirse bien, saludo correcto, tomar decisiones creativas e innovadores en el lugar donde trabajan.

Para (Albrecht, 2010) se refiere a tratar con la psicología como un estado de carácter positivo y como signos representativos que tienen tanto el esfuerzo como el fervor, el nivel de energía y pasión en el funcionamiento del puesto. Sin embargo, el compromiso crea oportunidades para los voluntarios, que puedan comunicarse e involucrarse con sus colegas, gerentes de la empresa. Asimismo, se crea un ambiente motivador a la hora de realizar las tareas, inquietud por hacer un buen trabajo. Es decir, usa términos positivos, habituación, flexibilidad y mejora continua ser plenamente un empleado y líder en nuestra organización siglo XXI.

Efectos del engagement laboral a la productividad

Pollster Gallup publicó un informe en el segundo trimestre de 2019 que examina el impacto del compromiso de los empleados en los resultados de la empresa. Entre otras implicaciones, Gallup señaló que los ingresos podrían aumentar entre un 10 % y un 19 %, mientras que las tasas de retención de clientes también aumentaron (hasta un 7 %).

Por su parte, Playmotiv, empresa especializada en recursos de gamificación para profesionales, garantiza que las organizaciones que han apostado por este tipo de acciones han incrementado sus ventas hasta un 16%. Más increíble aún es la caída del absentismo sindical: hasta un 70% menos. Está claro que aumentar el compromiso en el trabajo tiene un impacto positivo en los resultados comerciales.

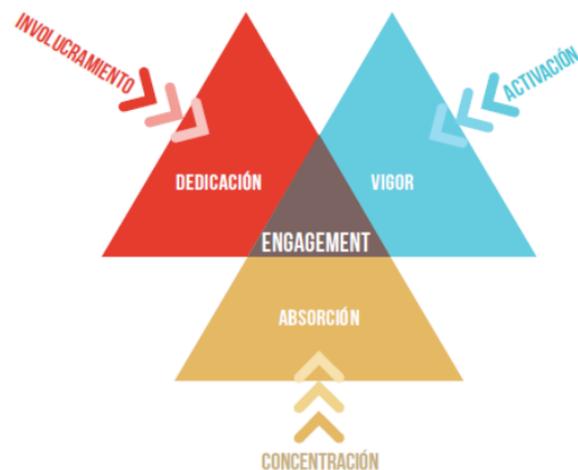
Sin embargo, la consultora Deloitte ha encontrado una sorprendente desconexión entre cómo las organizaciones perciben el compromiso sindical y lo que realmente están haciendo para construirlo. El 80% de las empresas encuestadas consideran “muy importante” mejorar el compromiso de los empleados. Por eso sorprende que solo el 22% de ellos diga haber tomado medidas en este sentido. Y es que todo rol en una empresa tiene sus inquietudes, tareas y obligaciones y la proporción y dificultad de estas también dependen de su compromiso y motivación hacia

el puesto/con relación a su responsabilidad y salario.

Dimensiones del engagement laboral

Las dimensiones del engagement laboral son: el vigor: entendido por los niveles de energía y resistencia cognitiva mientras labora aun así se presenten obstáculos en el proceso, dedicación: entendido como el empeño para llegar a un objetivo dando significado, actitud, orgullo y competitividad en las labores y absorción: entendido en el nivel de concentración total y detallista al realizar las labores encomendadas presentando una dosis de disfrute y actitud positiva experimentada.

Figura 4. Dimensiones del engagement



Fuente: Capital Humano y Productividad – Innovum

4.2 Nuevas tecnologías las tendencias en talento humano

El departamento de recursos humanos tiene la tarea de administrar los recursos humanos de una organización, organización y empresa dirigiendo y administrando las tareas y responsabilidades del personal. En los últimos años, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han cambiado la forma de trabajar de muchas organizaciones, aportando innovación y practicidad al departamento de recursos humanos.

Las nuevas tecnologías facilitan el proceso de aprendizaje y formación avanzada. Es por ello por lo que el departamento involucrado con esta labor está abriendo nuevas oportunidades de aprendizaje y necesita cada vez más una formación integral que combine el aprendizaje virtual, el aprendizaje presencial y el aprendizaje experiencial. Por ejemplo, con la ayuda de las nuevas tecnologías, el departamento de personal puede realizar cursos y capacitaciones para el personal de la empresa.

Las nuevas tecnologías ofrecen sistemas de gestión de la calidad así como sistemas de gestión integral del desarrollo basados en las competencias del personal. Así, con la ayuda de estos sistemas, el departamento de recursos humanos puede ejercer un control más efectivo y desarrollar procesos estandarizados.

Como mencionamos anteriormente, la tecnología de la información y la comunicación ha cambiado la forma en que operan muchas organizaciones; En la situación concreta del departamento, la forma de comunicación y difusión ha cambiado respecto a la web 2.0 y sus prácticas herramientas.

4.2.1 Recursos humanos y su perspectiva globalizadora

Actualmente, el departamento de recursos humanos busca enfocar su tarea no solo en los clientes internos, sino también en la organización en su conjunto: en su tarea, sus objetivos, las necesidades de sus clientes, etc. Como podemos entender, se trata de un proceso más universal en el que los distintos sectores de la organización se esfuerzan por realizar su trabajo con orientación, practicidad y funcionalidad, para lo cual necesitan de las herramientas y recursos que brindan las nuevas tecnologías.

En definitiva, gracias a las nuevas tecnologías, el departamento de recursos humanos puede ofrecer respuestas, trabajar en proyectos y aportar soluciones de forma mucho más rápida y eficiente. Si quieres aprender mucho más sobre el departamento, sus funciones y tácticas de trabajo, te invitamos a realizar el Curso de Asistente Remoto de recursos humanos. La modalidad del curso es muy práctica, permitiéndote aprender a tu ritmo, de manera interactiva y desde cualquier lugar.

4.3 Aplicación de la Inteligencia Artificial

La aplicación de IA (Inteligencia Artificial) en RRHH nos ayuda a aumentar la productividad a la hora de encontrar nuevos empleados para puestos de trabajo. Con una buena base de datos y la aplicación de esta IA, capturar chistes se vuelve mucho más fácil.

Cuando hablamos de IA nos referimos a que esta habilidad ha sido adquirida por las máquinas. En otras palabras, con una base de datos gigantesca, una máquina puede aprender qué constituye sabiduría.

La aplicación de la IA (inteligencia artificial) en recursos humanos definitivamente cambiará la forma en que entendemos esta industria. Los grandes cambios que estamos viviendo como sociedad requerirán nuevos perfiles de competencias en un futuro no muy lejano.

La IA (inteligencia artificial) en recursos humanos, si se desarrolla adecuadamente, impulsará a las empresas a mejorar su rendimiento y productividad.

Diversos estudios muestran que aquellos perfiles que se ocupan del aprendizaje de sistemas informáticos y el manejo de algoritmos tendrán una demanda especialmente alta. Uno de los perfiles más demandados son los especialistas en big data.

4.3.1 IA en recursos humanos

- **Gestión de datos**

Uno de los principales objetivos de aplicar IA (Inteligencia Artificial) en recursos humanos es explorar y gestionar los datos que tiene cada empresa. AI (inteligencia artificial) reúne todos estos datos y brinda una cantidad óptima de información en diferentes áreas, como: B. la evaluación del ingenio.

También es capaz de examinar la productividad de todos los empleados de una organización. Todo este conocimiento, si no fuera por la aplicación de esta IA (Inteligencia Artificial), no podría ser descubierto. Estas técnicas novedosas ayudan a los reclutadores a predecir tendencias en la fuerza de los sindicatos.

Diseñar y ejecutar planes de mejora en una organización es uno de los desafíos más problemáticos que enfrentan los reclutadores en la actualidad. Con el uso de IA (inteligencia artificial) en recursos humanos, estos desafíos son menos difíciles de superar.

- **Perjuicios cognitivos**

También conocidos como “sesgos cognitivos”, ocurren cuando distorsionamos la información que recibimos y esto afecta la forma en que percibimos la verdad.

En otras palabras, son los juicios que hacemos sobre alguien en el momento en que llegamos a conclusiones equivocadas sobre un hecho, comportamiento o persona.

La IA nos permite trabajar con una cantidad de datos muy grande y nos da la probabilidad de ordenar la información. Esto nos ayuda a no dejarnos guiar por los juicios que hacemos en una primera reunión. Es importante que todas las personas de recursos humanos no nos dejemos llevar por ciertos pensamientos que tenemos en las primeras entrevistas. Aunque en otras palabras bastante difícil ya que somos humanos, la IA nos permite este proceso.

- **Automatización de tareas**

Varios estudios confirman que la mayoría de los profesionales de recursos humanos dedican 14 horas a la semana a realizar manualmente tareas que pueden automatizarse. Por ello, la aplicación de la inteligencia artificial en RRHH será algo habitual en los próximos cinco años.

Es posible automatizar el acceso y clasificación de currículos. Primero debe establecer los límites que está tratando de encontrar y, en un período de tiempo relativamente corto, la IA clasificará los diferentes planes de estudios en diferentes categorías.

La primera etapa de reclutamiento suele ser muy pesada. Conceptualice su puesto vacante, describalo completamente, establezca varias restricciones, declare su oferta, elija su primer currículum, decida qué currículum es adecuado para su primera entrevista...

Ser capaz de automatizar estos primeros pasos ahorra mucho tiempo y energía que se puede invertir en etapas posteriores.

4.3.2 La inteligencia artificial una amenaza

En el momento en que escuches esas dos palabras, comenzarás a imaginar robots, autos voladores e incluso un apocalipsis zombi. No estás solo, las películas y la literatura de ciencia ficción han dejado huella en todos nosotros.

La IA como casi todo, no es ni mala ni buena. Depende del uso que le des. La tecnología generalmente se hace de esta manera, creada para facilitar ciertos procesos y mejorar la productividad. El principio es hacernos la vida más fácil, pero es cierto que hay muchos individuos que hacen un mal uso de la tecnología, y para ello hay detractores.

El acoplamiento de la IA (inteligencia artificial) en nuestra vida diaria puede socavar nuestras propias capacidades si se hace de manera incorrecta. Mover

nuestros corazones es el trabajo forzado que tenemos que hacer todos los días. Es muy importante que nuestro cerebro esté activo y sepa solucionar todos los pequeños inconvenientes a los que nos enfrentamos en el día a día.

Poder utilizarlo de forma óptima y automatizar determinados trabajos te ayudará a conseguir los objetivos propuestos mucho más rápido. Esto representa un tremendo desarrollo que te ayudará a llegar a rincones antes inimaginables. Necesitamos tener la mente abierta y estar abiertos a las sugerencias que nos trae la tecnología. Hablando de sabiduría, lo sabio es equilibrar tecnología y humanidad. De esta forma podremos resolver acertijos y superar obstáculos que por sí solos probablemente nos llevarían el doble de tiempo.

4.4 Big Data, un clásico que gana peso año tras año

El uso del big data empieza a surgir entre los profesionales de recursos humanos como una herramienta estratégica para tomar las mejores decisiones. La clave del éxito en el uso de big data en recursos humanos se puede resumir en una palabra: investigación.

Para comprender cómo funciona Big Data en la gestión de recursos humanos, comenzamos explicando el término análisis. Esto significa adoptar un enfoque estratégico basado en el cual la información de la cuenta se examina cuidadosamente para la toma de decisiones

corporativas. Las actividades de los empleados y posibles empleados se almacenan durante horas en varias bases de datos y se pueden procesar e investigar a través de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para tomar las mejores decisiones. promoción, despido, etc. Los datos existen y se actualizan diariamente. La clave es procesar los datos para tomar las mejores decisiones posibles.

El consultor de Forbes y especialista en recursos humanos Josh Besin aplicó big data y análisis en recursos humanos a una organización financiera de EE. UU. que quería seleccionar a los mejores candidatos para descubrir y mejorar a los mejores empleados.

Los resultados para que los empleados más exitosos se desempeñarán mejor son los siguientes:

- Asegúrese de que no haya errores de ortografía u omisiones en su currículum.
- Experiencia en venta de inmuebles y autos.
- Exitoso en el trabajo anterior
- Ser capaz de tener éxito incluso bajo reglas vagas.
- Experiencia en planificación de tiempos y gestión de grandes porcentajes de tareas concurrentes.

4.5 People Analytics, los datos al centro de las decisiones

Cuando una empresa quiere iniciar un plan de análisis de personas (o exploración de datos), requiere un proceso de creación que requiere varias fases. De hecho, este modelo contiene cuatro pasos o etapas correctos.

- **Encuesta de Situación Inicial:** Durante este período se realizan talleres comerciales y análisis de datos para detectar las necesidades y objetivos de la empresa.
- **Landing on the case:** En este punto ya es factible proceder al preprocesamiento de la información disponible. Los datos se limpian para eliminar los sonidos, lo que garantiza que los modelos futuros permanezcan sin cambios. Además, se construyen modificables para el modelo. De esta manera, puede concentrarse en la situación y garantizar la creación adecuada de la siguiente etapa, el modelo.
- **Creación del modelo:** Se seleccionan y desarrollan cambios importantes para el trabajo del modelo.
- **Comunicación y Capacitación:** Los resultados se comunican con un conjunto de sugerencias basadas en las métricas previstas por el modelo para interpretar la información.

Todos los engranajes de esta etapa se denominan “ciclo de modelado”.

Un enfoque iterativo e incremental tiene como objetivo la optimización y la alineación continuas entre los objetivos y el alcance definidos en el departamento de recursos humanos y el plan para permitir el uso de los datos de los empleados para la organización.

- Establecer la organización. - mide la brecha entre la composición de hoy y la composición ideal.
- Fuentes de ingenio. - analiza las interacciones entre las fuentes y los perfiles de costos capturados.
- Selección y Reclutamiento. - mejorar la eficiencia del proceso de selección.
- Integración, cultura de empresa, activación. - mejora la efectividad de tu proceso de formación.
- Desarrollo, longevidad de los empleados, rendimiento. - identifica las diferencias individuales clave.
- Escape and Retain Wit. - determina el riesgo de rotación de empleados.
- Felicidad, estabilidad, comodidad. - detecta

conductas de riesgo.

4.5.1 Beneficios del People Analytics

Además, tener en cuenta el área de gestión de datos, la parte de análisis y TI, y la consultoría comercial profesional le brindarán nuevas perspectivas y herramientas para tomar mejores decisiones. Y el uso de esta metodología de análisis de recursos humanos en su organización le brindará beneficios significativos, que incluyen:

- Optimizar la gestión de personas a partir de datos reales y objetividad en lugar de suposiciones y subjetividad.
- Tome decisiones estratégicas de una manera mucho más eficiente y rigurosa que pueda implementar metodologías rápidas y optimización continua para resultados.
- Es posible encontrar nuevas áreas para la optimización de la empresa y aumentos disponibles.
- Trae más costos y le permite concentrarse en tareas más relevantes. No tanto en los procedimientos administrativos.

- Se reducen los costos en tiempo y dinero.
- Optimizar la paz y la satisfacción de los empleados conduce a una mayor productividad.

4.6 Digitalización de la gestión del tiempo

Se podría conceptualizar la digitalización de recursos humanos como todo un proceso de cambio colosal cuya misión es mejorar la gestión y organización. Es decir, utilizar la última tecnología para optimizar las distintas tareas que se realizan en los departamentos de recursos humanos.

Sin embargo, la digitalización de los recursos humanos no solo significa beneficiarse de las tecnologías de la información, sino que también conlleva una evolución universal de las entidades. “Conseguir hoy una organización eficiente y eficaz”, ese es su objetivo final. Esto mejora la experiencia de los empleados y permite una comunicación interna que beneficia a ambas partes de la organización.

4.6.1 Beneficios de la digitalización en recursos humanos

- Ejecutar un plan de digitalización de RRHH puede ser de gran ayuda para facilitar la estrategia de negocio de cualquier tipo de entidad. Veamos algunas de sus ventajas.

-
- Eliminar barreras organizacionales y promover la comunicación interna.
 - Acelerar y optimizar varios procesos de recursos humanos para ahorrar tiempo y aumentar la eficiencia.
 - Promover la cultura tecnológica y la alfabetización digital entre todo el capital humano.
 - La implementación de tecnologías de la información y la comunicación aumenta la productividad.
 - Fomentar el talento y el potencial humano.

4.6.2 Recursos Humanos y Digitalización: Consecuencias

La digitalización de recursos humanos ha supuesto todo un cambio. O la evolución completa bien observada (cambio positivo). Esta transformación digital está desarrollando nuevas experiencias para consumidores, empleados y candidatos. En otras palabras, cambios que afectan directamente cómo los individuos dentro de una organización interactúan con diferentes medios de trabajo. Una táctica corporativa completamente nueva para lograr un mayor rendimiento en menos tiempo y por lo tanto un mayor impacto.

La inteligencia artificial se puede aplicar a muchas áreas de recursos humanos. Estos son algunos ejemplos de la digitalización de departamentos de recursos humanos.

- **Capacitación.** - hoy en día, más que referirse únicamente a la formación online (cursos, webinars, etc.), los programas de recursos humanos pueden generar actividades de microaprendizaje para motivar a los empleados. Diariamente se emite una píldora educativa con la gamificación como clave. Los empleados están motivados para aprender y crecer como profesionales.
- **Selección de personal.** - la inteligencia artificial también puede ayudar a generar algoritmos muy útiles al ejecutar el proceso de contratación de nuevos empleados. Automatizar este proceso es realmente conveniente. La digitalización de esta tarde obviamente reducirá la carga de trabajo.
- **Registro de tiempo.** - mantener el control del tiempo es necesario para cualquier buena organización empresarial. Y para aumentar la productividad de una organización es necesario conocer el desempeño de los trabajadores. Así, contar con inteligencia artificial (como registro de tiempos y contexto de programa para idealización de turnos) es fundamental para poder premiar el trabajo bien

hecho entre otras ocupaciones.

- **Tareas administrativas.** - sin embargo, la digitalización de los recursos humanos es fundamental en las operaciones de gestión. Si la ofimática ya está transformando toda la entidad, el uso de la inteligencia artificial (IA) en operaciones, como la gestión de recursos humanos (desde vacaciones hasta idealización de vacaciones y nómina) es una evolución significativa.
- **Optimización de la cultura sindical.** - en última instancia, la implementación de tecnología de punta como esta puede crear un clima sindical óptimo. La inteligencia artificial genera predicciones que ayudan a combatir y ejemplificar el ausentismo laboral.

La digitalización inmediata del talento es, por tanto, no solo sinónimo de optimización de procesos, sino también la clave para mejorar la organización en su conjunto.

4.7 Automatización y ayuda a roles

La innovación en la gestión del ingenio humano se refiere a cualquier optimización de los procesos internos de una empresa que se base en nuevas tecnologías y proporcione un mayor nivel de eficiencia en la gestión del activo más importante de la organización: los empleados.

Dependiendo del punto de partida, se tomarán las acciones apropiadas en forma de revisión o actualización de los sistemas ya disponibles, o se abogará por una transformación integral de la organización desde cero.

La automatización empresarial es uno de los pilares de cualquier hoja de ruta creativa, ya que ayuda a mantener bajos los costos y evita que una empresa pierda su ventaja competitiva. Nunca la constante revisión y optimización de los procesos de una organización ha sido tan elemental como para evitar que se salgan de la dinámica global de su sector. Por cierto, las empresas que actualizan más rápido obtienen interesantes ventajas sobre sus principales jugadores.

4.7.1 Tipos de innovación empresarial

El término innovación empresarial es, como hemos visto, muy amplio. Aunque suele asociarse a conceptos como transformación digital y optimización de procesos internos, en la práctica es útil distinguir entre diferentes modelos de innovación que pueden ser complementarios o mutuamente excluyentes en algunos casos.

- **Innovación continua**

El término está actualmente en auge ya que es el término que mejor describe la necesidad de las organizaciones de validar sus procesos de forma regular para poder introducir rápidamente las

optimizaciones que consideren oportunas. También se incluye en este criterio el lanzamiento de nuevas áreas comerciales, algunas de las cuales pueden reemplazar actividades esenciales.

Acudir a expertos e instituciones técnicas especializadas en innovación empresarial es una forma bastante habitual de optimizar esta tendencia. Los socios que se especializan en el desarrollo de programas, como Armadillo Amarillo, pueden ayudar a las organizaciones a digitalizarse a través de una resolución de 360 grados.

- **Iniciativa individual**

A menudo se piensa que la innovación empresarial está dominada por silos y que cada categoría laboral debe ser gestionada adecuadamente por la “parte superior” de la empresa. Pero cuando una empresa fomenta adecuadamente la creatividad de los empleados y construye una cultura colaborativa y participativa, el aporte individual se vuelve invaluable.

- **Optimización de procesos**

Este tipo de innovación se enfoca en actualizar los procesos existentes en lugar de introducir nuevas ideas de negocios o modelos de gestión. La automatización empresarial es en sí misma una de

las principales acciones que se pueden tomar con este tipo de innovación.

- **Innovación disruptiva**

Es la innovación empresarial en su máxima expresión. Más allá de los cambios introducidos en los procesos internos y las mejoras realizadas en diversas áreas del comercio, la innovación disruptiva implica construir sistemas o productos que hoy no se encuentran en el mercado.

4.7.2 Beneficios de la innovación en la gestión del talento humano

Independientemente del modelo implementado, las organizaciones innovadoras pueden deducir importantes beneficios de su compromiso de introducir soluciones innovadoras en sus procesos.

- **Reducir los costos operativos**

Al innovar en la gestión del ingenio humano, las organizaciones pueden mantener cada función que han realizado anteriormente, pero con menos necesidad de designar recursos humanos para este fin. Esto puede tener lecturas dobles. Por un lado, la mayor parte del tiempo de los trabajadores puede dedicarse a tareas con mayores costos adicionales. Por otro lado, ayuda a minimizar el poder del gremio y con ello los

costos de operación.

- **Gestión más eficiente de los recursos humanos**

Profundizando en el punto anterior, las innovaciones en la gestión del ingenio humano “liberan” recursos humanos para ser utilizados en otras funciones. Esta puede ser una buena opción para contratar o aumentar la plantilla, pero si se gestiona adecuadamente, puede ser un estímulo para los trabajadores.

- **Trabajo en grupo más eficaz**

La digitalización y automatización de procesos permite a los empleados obtener más datos sobre diversas tareas y funciones. La centralización de la base de datos ayuda a los roles del equipo, como administrar el acceso a documentos relacionados o actualizar datos para realizar un trabajo.

- **Minimizando el error humano**

Esta es otra de las ventajas más interesantes, aunque conviene entender correctamente a qué nos referimos. No damos por sentado que los empleados puedan estar equivocados y que las máquinas sean infalibles. En pocas palabras, los errores comunes que resultan de la falta de coordinación, falta de comunicación, superposición de tareas, confusión o mala gestión del

tiempo ocurren con mucha menos frecuencia cuando los procesos se han automatizado.

- **Comunicación más dinámica y regular**

Los inconvenientes asociados a las comunicaciones corporativas van a la zaga de algunas de las disfunciones organizativas más habituales. Gracias a las herramientas digitales que son fáciles en cualquier táctica de innovación empresarial, tanto los empleados como los gerentes pueden utilizar canales de comunicación seguros, fluidos y confidenciales para mantener un contacto regular y constructivo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acemoglu, D., & Autor, D. (2011). Lectures in Labor Economics. Cambridge, MA: MIT Press. Retrieved from.
2. Arrow, K.J.(1962): "The Economic Implications of learning by doing", Review of Economic Studies, 29, Jun, pp.155-173.
3. Azariadis, C. y Drazen, A. (1990): "Threshold Externalities in Economic Development". Quarterly Journal of Economics, 90, pp 501-526.
4. Barro, R. (1990): "Government Spending in a Single model of Endogenous Growth", Journal of Political Economy, 98,5, pp.103-125.
5. Barro, R. (1991): " Economic Growth in a cross section of Countries", Quarterly Journal of Economics, Vol. CVI, May.
6. Barro, R. (1995): Determinants of Economic Growth: a Cross-Country Empirical Study, Massachusetts, MIT Press.
7. Barro, R. (1998): Human Capital and Growth in Cross-Country Regressions, Harvard University Press.
8. Becker, G. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. Chicago: University Of Chicago Press.

9. Becker, G. (1975). *El capital humano: Un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*. Madrid: Alianza Editorial.
10. Becker, G.(1964): "Human Capital", Chicago IL: University of Chicago Press. (Traducción Castellana, Alianza Universidad textos, Madrid,1985).
11. Benhabib, J. y Spiegel, M (1994): "The role of Human capital in Economic Development. Evidence from aggregate cross-country data", *Journal of Monetary Economics*, 34, pp.143-173.
12. Blaug, M. (2001). *Teoría económica en retrospectiva*. México: Fondo de Cultura Económica.
13. Botwinick, H. (1993). *Persistent Inequalities. Wage Disparity under Capitalist*. New Jersey: Princetow University Press.
14. Bowles, S., & Gintis, H. (2014). "El Problema de la Teoría del Capital Humano: Una Crítica Marxista", *Revista de Economía Crítica*, (18), pp. 220-228.
15. Calero, J. y Martínez Bonal, X., (1999): *Política educativa y gasto público en educación*. Ed.Pomares-Corredor, Barcelona.
16. Cannan, E. (1948). *Wealth: A Brief Explanation of the Causes of Economic Welfare*. London: Staples Press.
17. Card, D. y Krueger, A.(1992): "Does school quality matter? Returns to Education and the characteristics of

public schools in the United States", *Journal of Political Economy*, 100.1.

18. Cardona Acevedo, M., Montes Gutiérrez, I. C., Vásquez Maya, J. J., Villegas González, M. N., & Brito Mejía, T. (2007). *Capital humano:una mirada desde la educación y la experiencia laboral*. Medellín: Universidad EAFIT.
19. De la Fuente and R. Domenech (2000): " Human Capital in Growth Regressions: How much difference does data quality make? OECD Economics Department Working Papers, No. 262.
20. De la Fuente, A. y Da Rocha J. (1996): "Capital humano y crecimiento: Un panorama de la evidencia empírica y algunos resultados para la OCDE", *Moneda y crédito*, N° 203, pp.43-84.
21. Elías, S. y Fernández, M. (1999): "Determinantes del Crecimiento Económico: Un estudio empírico para Latinoamérica", *Anales de la XXXIV Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política*, Rosario, Argentina.
22. Fisher, F. (1968). "Embodied Technology and the Existence of Labour and Output Aggregates", *Review of Economic Studies*. Oxford University Press, Vol. 35 (4) 391-412. DOI: 10.2307/2296767
23. Fisher, F., & Felipe, J. (2006). "Aggregate production functions, neoclassical growth models

and the aggregation problem”, *Estudios de economía aplicada*, Vol. 24 (1), 127-163.

24. Flamholtz, E. (1971). “Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research by Theodore W. Schultz”, *The Accounting Review*, Vol. 46, no.4, 829-831.

25. Gardner, H. (1995). “Multiple Intelligences as a Catalyst”, *The English Journal*, Vol. 84, Nro. 8, 16-18. DOI: 10.2307/821182.

26. Gemmel, N. (1996): “Evaluating the impacts of human capital stocks and accumulation on Economic Growth: some new evidence”, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 58(1), pp.9-28.

27. Hanushek, E. y Kim, D.(1995): “Schooling, Labor Force quality, and Economic Growth”, *NBER Working Paper* N° 5399.

28. Heyneman, S. y Loxley, W.(1983): “ The effect of primary school quality on academic achievement across twenty nine high and low income countries.” *American Journal of Sociology*, 88, May.

29. Klenow, P. y Rodriguez-Clare A.(1997): “The Neoclassical Revival in Growth Economics: Has it gone too far?”, *NBER Macroeconomics Annual* 1997, Volume 12, pp.73-103.

30. Laing D., Palivos,T. and Wang P.(1995): “Learning,

Matching and Growth”, *Review of Economic Studies*, 62, pp.115-129.

31. Leontief, W. (1947). “Introduction to a Theory of the Internal Structure of Functional Relationships”, *Econometrica*, Vol. 15, No. 4, 361-373. DOI: 10.2307/1905335.

32. Marshall, A. (2013). *Principles of economics*. London: Palgrave Classics in Economics (Palgrave Macmillan).

33. Mincer, J. (1958). “Investment in human capital and personal income distribution”, *The Journal of Political Economy*. Vol. 66, No. 4, 281-302.

34. Monza, A. (1981). *Una discusión comparada de distintos enfoques teóricos sobre la determinación del empleo y el salario*. Programa de Empleo para América Latina y el Caribe.

35. Neffa, J. C., Albano, J., López Ghio, A., Pérez, P., Salas, J., & Toledo, F. (2007). *Teorías económicas sobre el mercado de trabajo: II. neoclásicos y nuevos keynesianos*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

36. Pons Blasco, M. A. (2004). *Determinación Salarial: Educación y Habilidad. Análisis Teórico y Empírico del Caso Español*. Valencia: Universitat de València

37. Ray, D.(1998):”*Development Economics*”, Princeton University Press, U.S.A.

38. Rebelo, S.(1991): "Long-run Policy Analysis and Long-run Growth", *Journal of Political Economy*, 99, pp.500-522.
39. Romer, P. (1990). "Endogenous Technological Change", *Journal of political economy*, Vol. 98, Nro. 5, 71-102.
40. Romer, P.(1986): "Increasing Returns and Long-run Growth", *Journal of Political Economy*, 94, pp.1002-1037.
41. Schultz T.(1961): "Inversión en Capital Humano". *La economía en 1961*, Mayor Mayor, P. Madrid.
42. Schultz, T. (1959). *Investment in Man: An Economist's View*. The University of Chicago Press, 109-117.
43. Schultz, T. (1971). *Investment in Human Capital: The role of Education and of Research*. New York: The Free Press
44. Schultz, T. (1981). *Investing in people: the economics of population quality*. Berkeley: University of California Press.
45. Schultz, T. (1985). *Invirtiendo en la gente: La cualificación personal como motor económico*. Barcelona: Ariel.
46. Solow, R.(1956): "A Contribution to the Theory of Economic Growth", *Quartely Journal of Economics*, 70, 1,

pp.65-94.

47. Solow, R.(1994): "Perspectives on Growth Theory", *Journal of Economic Perspectives*, 8, 1, pp.45-54.
48. Tamura, R., (1995): "Human Capital, Fertility, and Economic Growth." *The Economics of human behavior*, Tomassi M and Ierulli, K.Ed. Cambridge.
49. Young A.(1995);, "The tyranny of numbers: confronting the statistical realities of the East Assian Growth experience. *Quarterly Journal of Economics*, 110(3), pp.641-680.



René Abdón Basantes Ávalos

Docente de la Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH)
Doctor en Gestión de Empresas PhD.; Master en Desarrollo Empresarial,
Mención de Proyectos; Diplomado Superior en Pedagogía Universitaria;
Ingeniero en Administración de Empresas.
En la Actualidad se desempeña como Docente Facultad de Ciencias Políti-
cas y Administrativas- UNACH, Riobamba, Ecuador



Gilma Gabriela Uquillas Granizo

Docente de la Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH)
Magister en Administración de Empresas con Mención en Gerencia de la
Calidad y Productividad; Ingeniera en Administración de Empresas; Licen-
ciada en Ciencias de la Educación – Mención Lenguaje y Comunicación.
En la Actualidad se desempeña como Docente Facultad de Ciencias Políti-
cas y Administrativas- UNACH, Riobamba, Ecuador



Jenny Lilian Basantes Ávalos

Docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)
Doctora en Ciencias de la Administración; Master en Dirección de Empres-
as, mención Proyectos; Magister en Docencia Universitaria e Investiga-
ción Educativa; Especialista en computación aplicada al ejercicio docente;
Ingeniera de Empresas. En la Actualidad se desempeña como Docente
Facultad de Administración de Empresas ESPOCH, Riobamba, Ecuador



Alexander Fernando Vinueza Jara

Docente de la Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH)
Doctor en Gestión de Empresas; Master en Dirección de Empresas; ESPOCH;
Especialista en Computación Aplicada al Ejercicio Docente; Ingeniero en
Empresas.
En la Actualidad se desempeña como Docente Facultad de Ciencias Políticas
y Administrativas- UNACH, Riobamba, Ecuador

ISBN: 978-9942-621-12-2



9 789942 621122