



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Propuesta de un modelo de estrategias de competitividad e innovación para la gestión de talento humano en empresas de sector servicios.**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en Administración: Organizaciones**

Presenta:

**Jenifer Ivonne Pérez Martínez**

Tutor:

**Dra. Lidia Vital Cedillo**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad de México, junio de 2022**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Contenido

<b>Agradecimientos .....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>Resumen capitular .....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 1. El Método .....</b>	<b>9</b>
1.1. Quehacer Científico .....	9
1.2. Ciencia .....	10
1.2.1. Método Científico.....	11
1.2.2. Metodología de la investigación .....	14
1.2.3. Tipo de investigación.....	15
1.2.4. Alcance .....	16
1.3. Planteamiento del problema.....	18
1.3.1. Problema .....	18
1.3.2. Preguntas de investigación .....	18
1.3.3. Justificación .....	19
1.4. Objetivos .....	20
1.4.1. Objetivo General .....	20
1.4.2. Objetivo específico .....	20
1.5. Diseño de Investigación.....	20
1.6. Hipótesis .....	21
1.7. Variables de estudio.....	21
1.7.1. Variable independiente.....	21
1.7.2. Variable dependiente.....	21
1.7.3. Definición conceptual de variables .....	21
1.8. Enfoque .....	24
<b>Capítulo 2. Generalidades de la Administración.....</b>	<b>24</b>
2.1. Administración.....	24
2.1.1. Antecedentes de la Administración .....	24
2.2. ¿Qué es la Administración? .....	25
2.2.1. Características de la administración .....	27
2.2.2. Importancia de la administración .....	28
2.2.3. Concepto de Administración .....	29

2.3.	Proceso Administrativo.....	30
2.3.1.	Planeación: primera etapa del proceso administrativo según Idalberto Chiavenato....	31
2.3.2.	Organización: Segunda etapa del proceso administrativo según Idalberto Chiavenato	34
2.3.3.	Dirección: Tercera etapa del proceso administrativo según Idalberto Chiavenato.....	35
2.3.4.	Control: cuarta etapa del proceso administrativo según Idalberto Chiavenato .....	37
2.4.	La empresa .....	38
2.4.1.	Concepto .....	39
2.4.2.	Clasificación de las empresas .....	39
2.4.3.	Áreas funcionales de la empresa .....	45
2.5.	¿Qué es la Cultura Organizacional de una empresa?.....	46
2.5.1.	Cultura Conservadora y Cultura Adaptable.....	46
2.5.2.	¿Cómo cambiar la Cultura Organizacional? .....	48
<b>Capítulo 3. Gestión del Talento Humano .....</b>		<b>49</b>
3.1.	Definición de recursos y Talento Humano .....	49
3.2.	¿Qué es la Gestión del Talento Humano?.....	49
3.3.	Antecedentes .....	51
3.4.	Importancia de la Gestión del Talento Humano dentro de la Empresa .....	53
3.5.	Contexto y panorama de la Gestión del Talento Humano en la Globalización, América Latina y México .....	54
3.6.	Procesos de Gestión del Talento Humano .....	55
3.7.	Modelos de innovación en la Gestión del Talento Humano .....	61
3.7.1.	Evaluación comparativa (Benchmarking).....	61
3.7.2.	Empoderamiento (Empowerment).....	63
3.7.3.	Plan de Carrera.....	65
3.7.4.	Plan de Vida.....	66
<b>Capítulo 4. Modelos de gestión del talento humano .....</b>		<b>66</b>
4.1.	Modelo de Beer y colaboradores .....	66
4.2.	Modelo de William Werther y Keith Davis .....	67
4.3.	Modelo de Chiavenato .....	68
4.4.	Modelo de estrategia plan carrera de López, Gómez y Betancourt .....	68
<b>Capítulo 5. El papel de las estrategias de competitividad e innovación dentro de la motivación y satisfacción laboral del talento humano .....</b>		<b>69</b>
5.1.	¿Qué son las Estrategias?.....	69

5.1.1. Principales Estrategias relacionadas con el Talento Humano.1	70
5.2. ¿Qué es la Competitividad?	73
5.2.1. La competitividad como objetivo principal de las empresas	73
5.3. ¿Qué es la innovación?	74
5.3.1. Impacto actual de la innovación en las empresas	75
5.4. ¿Cuál es la relación de la motivación con la satisfacción laboral?	75
5.4.1. ¿Qué es la motivación laboral?	75
5.4.2. Beneficios de la motivación laboral	76
5.4.3. ¿Qué es la satisfacción laboral?	77
5.4.4. Principales teorías sobre la motivación y la satisfacción laboral.	78
<b>Capítulo 6. Propuesta de un modelo de estrategias de competitividad e innovación para la gestión de talento humano en empresas de sector servicios.</b>	<b>81</b>
6.1. Objetivos generales del modelo	83
6.2. Diagnóstico	83
6.3. Estrategias para el cumplimiento de los objetivos funcionales	89
6.4. Estrategias para el cumplimiento de objetivos personales	91
6.5. Estrategias para el cumplimiento de objetivos organizacionales	92
6.6. Evaluación de resultados de la aplicación de estrategias	93
6.7. Aspectos a considerar para la aplicación de este modelo	96
<b>Discusión</b>	<b>97</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>99</b>
<b>Referencias</b>	<b>101</b>

## Índice De Figuras

Figura 1. Propuesta de un modelo de estrategias de competitividad e innovación	80
--	----

## **Agradecimientos**

A Dios, por darme una vida plena y feliz, por regalarme una familia que es mi lugar seguro. Por darme salud, sabiduría y sobre todo paz.

A mis Padres, por ser mis guías y mi mejor compañía. Gracias por nunca dejarme sola, por darme su mano cuando el camino se complica y gracias por motivarme con su sonrisa y consejos para ser una mejor persona cada día, gracias por todo los esfuerzos que hacen para que sus hijos cumplan sus propósitos, los amo Mamá y Papá.

A mis hermanos, por ser mi ejemplo para seguir, por recordarme que la vida siempre es bonita y te pone solamente pruebas para demostrar tu capacidad, gracias por cada palabra de ánimo, gracias por las enseñanzas, risas, los secretos, las bromas y cada uno de los bellos recuerdos que tenemos juntos, los amo hermanos.

A mi tutora, la Dra. Lidia Vital Cedillo, por darme la oportunidad de crecer como profesionalista, al compartirme sus conocimientos, sus consejos, su técnica, su disciplina, su dedicación y sobre todo por su apoyo y motivación en cada momento.

Al departamento de Posgrado de Fes Cuautitlán por brindarme su apoyo en cada uno de los procesos realizados y al departamento de becas por brindarme el incentivo económico que me permitió desempeñar mis actividades durante el posgrado.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por ser mi hogar durante todos estos años. Por permitirme crecer intelectualmente y seguir preparándome para cumplir con mis objetivos personales y profesionales. Por permitirme conocer a personas que han marcado mi vida de la mejor manera.

## Introducción

A través de los años, el talento humano ha tomado mayor fuerza e importancia dentro de las organizaciones de cualquier sector. Gracias a todos los avances en investigaciones se le ha otorgado un lugar irremplazable. Los trabajadores de las organizaciones son personas que tienen necesidades que cubrir, objetivos y planes a corto, mediano y largo plazo, así como también tienen aspiraciones y sueños para su bienestar y el de su familia.

Castro y Delgado (2020) reconocen que actualmente a nivel mundial, el personal es considerado como factor primordial dentro de las organizaciones públicas y privadas, es así que para la obtención de buenos resultados estas buscan reclutar personal idóneo para que ocupen cada puesto de trabajo, por lo tanto, el área de personal desarrolla procesos de selección de una forma oportuna y delicada para que puedan optimizar el desempeño dentro de las instituciones.

Con la creación de departamentos enfocados al cuidado y desarrollo del talento humano en la organización, se ha permitido darles visibilidad a las necesidades, preocupaciones y todos aquellos aspectos que puedan intervenir en el desarrollo del trabajador sin embargo estos departamentos no conocen a fondo los modelos de gestión. Conrero y Cravero (2019) afirman que las organizaciones son las personas que las integran, son los talentos que las personas desarrollan para agregar valor a la organización, y también fortalecer su propio desarrollo. El gran desafío es la gestión para desplegar ese talento humano.

Los modelos de gestión de talento humano suelen ser desconocidos para llevar a cabo, o se pueden presentar complicaciones al aplicarlos. Desafortunadamente muchos directivos o encargados del área de talento humano saben que se deben realizar modificaciones o hacer uso de estrategias de innovación que permitan generarles una mayor competitividad, pero no saben de qué manera llevarlo a cabo. Prieto (2013) señala que también que existen organizaciones que piensan que las personas pueden ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, siendo denominadas recursos humanos.

Las estrategias competitivas e innovadoras enfocadas a la motivación provocaran que el talento humano de la empresa consiga lograr un desarrollo profesional y un desarrollo personal y al mismo tiempo crearle un sentimiento de lealtad para con su empresa con lo cual se conseguirá el alcance de un nivel alto de satisfacción laboral para todos los trabajadores de la empresa donde sea aplicado.

La gestión del talento humano es indispensable para el éxito organizacional, pues las iniciativas de dichas gestiones permiten entender el papel de los recursos humanos empresarial como factor de competitividad pues se adopta una orientación estratégica que en el planteamiento de los procesos, se ajustan, son congruentes para lograr el fin de la organización, crear la mejor empresa y mejorar la calidad de vida laboral, (Sánchez, 2018).

En esta investigación tomaré como base el enfoque que diversos autores le han dado al tema del talento humano, se revisarán propuestas de teorías y modelos y se analizará las diferentes áreas de oportunidad que puedan tener, además de la propuesta de la estructura de un modelo de estrategias de competitividad e innovación que permita aumentar la motivación y la satisfacción laboral del talento humano.

## **Resumen capitular**

### **Capítulo 1. El Método**

En este capítulo se describió el método que se empleó para realizar la presente investigación. Se definieron las preguntas de investigación, los objetivos generales y específicos, así como también la hipótesis y variables de estudio.

### **Capítulo 2. Generalidades de la Administración**

Este capítulo se dedicó a identificar las generalidades de la administración, los antecedentes, las características y se enunciaron las etapas del proceso administrativo. Se identificó el concepto de empresa y su clasificación, y las diferencias entre una cultura organizacional conservadora y una cultura organizacional adaptable

### **Capítulo 3. Gestión del Talento Humano**

Se identificó el concepto de talento humano, los antecedentes, la importancia del talento humano, los diferentes procesos y modelos de innovación existentes, así como su presencia en la globalización, América Latina y en México.

### **Capítulo 4. Modelos de gestión del talento humano**

En este capítulo se analizaron los modelos de gestión del talento humano de los autores Beer, Werther, Keith Davis, Chiavenato, López, Gómez y Betancourt. Se revisaron similitudes, diferencias y su aplicación.

### **Capítulo 5. El papel de las estrategias de competitividad e innovación dentro de la motivación y satisfacción laboral del talento humano**

En este capítulo se observó el papel que tienen las estrategias de competitividad e innovación dentro de la motivación y la satisfacción laboral dentro del talento humano, se definió cada concepto para encontrar la relación entre motivación y satisfacción.

### **Capítulo 6. Propuesta de un modelo de estrategias de competitividad e innovación para la gestión de talento humano en empresas de sector servicios.**

En este capítulo se desarrolló la propuesta del modelo de estrategias de competitividad e innovación, se definió la importancia de realizar un diagnóstico previo y se realiza la descripción detallada de sus componentes.

### **Conclusiones**

Se detallan los resultados y conclusiones generales de la investigación, así como las recomendaciones para futuras investigaciones.

### **Referencias**

En este capítulo se especificaron las referencias bibliográficas y electrónicas para la realización de esta investigación.

## Capítulo 1. El Método

### 1.1. Quehacer Científico

Con el paso del tiempo el talento humano ha sido considerado uno de los elementos más importantes de cualquier organización, sin importar el tamaño o sector de ésta. El contar con una estrategia para lograr que una organización sea exitosa y competitiva es necesario, pero no se debe olvidar que se requiere del factor humano para llevarse a cabo y obtener los resultados esperados, así como poder desarrollar investigaciones en beneficio de las organizaciones.

El talento humano de una organización requiere de una capacitación constante ya que, así como el entorno cambia, las necesidades que se deben cubrir en la organización también lo hacen. Se requiere de una evaluación constante y, sobre todo, una retroalimentación por parte de quienes forman parte del equipo y de la persona que siempre va adelante y muestra el camino por el que deben llegar sus seguidores, al que se le denomina líder.

El líder organiza, dirige y toma las mejores decisiones que le darán satisfacción al equipo y al mismo tiempo, se conseguirá que el ambiente de seguridad a todas las personas con las que labore. El mayor problema se presenta cuando el líder de la organización sabe lo que su talento humano requiere, tiene la idea de qué procesos o estrategias seguir, pero no sabe cómo tiene que empezar.

Como todo proceso, se cuenta con una serie de etapas que se deben realizar, comenzando con un diagnóstico para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que su equipo y su organización tienen. Posteriormente, se definirán las estrategias a seguir. Los métodos y las herramientas de las que se harán uso para la correcta ejecución de las estrategias que se instrumentar. De la misma forma se requiere de una evaluación donde se puedan identificar futuros problemas o de lo contrario identificar los resultados satisfactorios del talento humano además de una retroalimentación en la que se pueda seguir aprendiendo y atendiendo las situaciones que se presenten.

## 1.2. Ciencia

El concepto de ciencia puede ser muy complejo, para Martínez (2019), la palabra ciencia (del latín *scientia*, de *sci-re*, es decir, conocer), definido como el conocimiento cierto de las cosas por sus causas. Es producto de la actividad humana, cuya aspiración es la de alcanzar el mayor consenso posible. Es una forma más de explicar la realidad en que se vive, es decir, los fenómenos que ocurren tanto en la naturaleza como en la sociedad incluyen todo lo que existe a nuestro alrededor, lo que está dentro de la capacidad de entendimiento, lo que es el mundo y lo que somos nosotros.

Se puede interpretar el concepto de Ciencia con dos coordenadas diferentes pero complementarias, Caride (2018) menciona que la primera coordenada, remite sus planteamientos a las estructuras clasificatorias del conocimiento, en cuya articulación intervienen componentes de naturaleza epistemológica, metodológica, teórica, etcétera; la segunda coordenada, toma como referencia una serie de principios o atributos de lo que ha dado en llamarse de marcación de cientificidad.

De la misma manera, la ciencia es considerada por Sánchez (2018) como “una creación humana que desempeña un papel indiscutible en el proceso de civilización; es una actividad intelectual cuyos resultados repercuten en todo el ámbito de la existencia. La ciencia es parte de la cultura”.

Como conclusión se puede definir a la ciencia como un conjunto de conocimientos ciertos o probables cuyo objetivo es comprender la unión de hechos orientados en un determinado sentido y el conocimiento obtenido por un método científico utilizado buscando ser transmitidos.

### ***1.2.1. Método Científico***

A lo largo de la historia se empezó a identificar que los pensadores seguían una “metodología o proceso para obtener nuevos conocimientos y que este proceso tenía como finalidad el establecimiento de relaciones entre hechos, para enunciar leyes que explicaran el funcionamiento del mundo, esto es lo que se conoce como método científico” (De Hoyos, 2020).

El método científico, en el sentido etimológico, Torre (2016) “Camino hacia el conocimiento”. El propósito de una investigación científica es generar conocimiento de forma sistemática, ordenada, metódica, racional y crítica. Este método se basa en la observación cuidadosa de los fenómenos, la generación de hipótesis, la instrumentación de una estrategia experimental y en su caso, en el establecimiento de una teoría científica.

Mientras que Rodríguez y Pérez (2017) mencionan que el método científico se evidencia principalmente porque pone en contacto con los objetos y fenómenos reales, proporciona pistas para formular hipótesis y datos para la construcción de conocimientos y conduce a la verificación de las hipótesis previamente formuladas. Para concluir, se define que el método científico es un procedimiento mediante el cual se pueden alcanzar conocimientos confiables y altamente probables, tratando de dar alguna respuesta a las diferentes interrogantes que se lleguen a presentar. La siguiente clasificación enlista los diferentes métodos de apoyo existentes.

Deducción. Para Baena (2017) empieza por las ideas generales y pasa a los casos particulares; por tanto, no plantea un problema. Una vez aceptados los axiomas, los postulados y definiciones, los teoremas y demás casos particulares resultan claros y precisos. La deducción implica certidumbre y exactitud.

Inducción. Es interpretada por Baena (2017) como el método empleado por las ciencias naturales. Consiste en un razonamiento que pasa de la observación de los fenómenos a una ley general para todos los fenómenos de un mismo género. La inducción es, así, una generalización que conduce de los casos particulares a la ley general. Basada en la experiencia de algunos casos de un fenómeno, pasa a dar una ley para todos los casos de fenómenos de la misma especie.

**Análisis.** Se puede definir que el también llamado Método Analítico según Muñoz (2015) consiste en la descomposición de un objeto o de un problema en cada una de sus partes o de sus elementos constitutivos para estudiarlos separadamente; es típico de las ciencias experimentales. Se puede observar que existe una relación entre el método inductivo y el método analítico.

**Síntesis.** Para Muñoz (2015) la síntesis integra componentes dispersos de una realidad para estudiarlos en su totalidad, es decir, este método relaciona hechos aparentemente aislados y formula una teoría aplicativa que los unifica.

**Experimentación.** Al método experimental, Baena (2017) lo identifica como un procedimiento científico que permite inducir relaciones empíricas entre variables o comprobar la veracidad de una hipótesis, ley o modelo, por medio de un experimento controlado. Mientras que Zarzar (2015) sugiere que el método experimental se utiliza más en las ciencias naturales y que consiste en la experimentación directa sobre el sujeto de estudio, con el fin de comprobar la verdad o falsedad de determinadas hipótesis previamente establecidas.

La siguiente clasificación enlista los diferentes métodos auxiliares existentes.

**Método Etnográfico.** Para Romero (2015) la etnografía se encarga de develar los significados de las acciones emprendidas por las personas dentro de sus grupos sociales, aportando desde una visión holística la percepción más convincente para la indagación y la comprensión de las interacciones e interrelaciones sociales.

Así mismo, Romero (2015) menciona que el proceso etnográfico no responde a directrices estrictas pues se afectaría la apropiación de información de un medio convulso, dinámico y multicausal, por lo que, más bien depende de las situaciones que se van generando en el escenario natural de las comunidades.

Método Estadístico. Para explicar el concepto de método estadístico se partirá del concepto de Estadística, Salazar y Del Castillo (2018) definen que la palabra Estadística procede del vocablo “Estado”, pues era función principal de los Gobiernos de los Estados establecer registros de población, nacimientos, defunciones, impuestos, cosechas. La necesidad de poseer datos cifrados sobre la población y sus condiciones materiales de existencia han debido hacerse sentir desde que se establecieron sociedades humanas organizadas.

Como lo mencionan Salazar y Del Castillo (2018) se entiende que el método estadístico ayuda a la generación de teorías que permiten predecir el comportamiento bajo circunstancias determinadas, especialmente en circunstancias donde los eventos no están regidos por leyes físicas o determinísticas, ya que en todo ámbito ayudan a los profesionales a comprender la información que se genera en la investigación teórica o aplicada, toda vez que se genera cuantiosa información cuantitativa, la misma que es analizada a través de la teoría estadística.

Método histórico. El método histórico o también llamado investigación histórica por Sánchez y Ángeles (2017) analiza la trayectoria concreta de la teoría y su condicionamiento a os diferentes periodos de la historia; sistematiza de manera lógica y secuencial los hechos o experiencias pasadas, describiendo lo que era y representa una búsqueda crítica de la verdad que sustenta los acontecimientos pasados.

Método matemático. Este método para Bernal (2016) se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y a normalizar resultados.

La siguiente clasificación enlista otros métodos que pueden ser utilizados.

Método heurístico. Para darle un concepto al término heurístico Campillay y Meléndez (2015) mencionan que se deriva de la palabra griega *heuriskein*, significa encontrar o descubrir y es aplicado en el ámbito de la optimización para describir una clase de algoritmos de resolución de problemas. Dentro de este contexto, las heurísticas son metodologías que encuentran la capacidad para realizar, de forma inmediata, cambios positivos para sus fines.

Método hermenéutico. La hermenéutica, dice Beuchot (2000, como se citó en Del Moral, 2018) es el arte y ciencia de interpretar textos, entendiendo por textos aquellos discursos que van más allá de la palabra y el enunciado, pues es donde más se requiere el ejercicio de la interpretación. La hermenéutica interviene donde no hay un solo sentido, es decir, donde hay polisemia.

Método basado en evidencias. Mencionan Marqués, Herrero, Baladia, Martínez, Cervera (2018) que se requiere preguntas de investigación predefinidas, criterios de inclusión, métodos de búsqueda, procedimientos de selección, evaluación de calidad, extracción y análisis de datos, sin excluir estudios relevantes sin dar explicación alguna y que los resultados de todos los estudios contribuyan a las conclusiones de la revisión.

### ***1.2.2. Metodología de la investigación***

Para entender la metodología, Ibáñez (2015), la define como el conjunto de principios, requisitos y pausas que se deben tener en cuenta en todas las ciencias, en el momento de una investigación. Metodología es un concepto totalmente teórico que nace de la experiencia del investigador y que se desarrolla previamente al inicio de cualquier tipo de investigación.

Se entiende por metodología de Investigación, “al sistema general de conceptos, principios, métodos, técnicas de estudio, procedimientos para organizar y estructurar la detección, formulación y resolución de problemas científicos” (Soliz, 2019). La metodología de la investigación también se refiere a un “estudio sistemático de los métodos que se utilicen en relación con los fines y metas que se plantean en la investigación científica” (Martinez, 2012).

En esencia, la metodología de la investigación es un conjunto de principios, conceptos, métodos encargados en organizar y darle una estructura a la detección, a la formación y a la revisión de un concepto teórico que nace de la incertidumbre de la resolución de problemas científicos o de cualquier tipo de investigación.

### ***1.2.3. Tipo de investigación***

Investigación básica, fundamental o pura: La investigación pura para Baena (2017), es el estudio de un problema, destinado exclusivamente a la búsqueda de conocimiento. Las ciencias puras son las que se proponen conocer las leyes generales de los fenómenos estudiados, elaborando teorías de amplio alcance para comprenderlos, y que se desentienden al menos en forma inmediata de las posibles aplicaciones prácticas que se pueda dar a los resultados.

Investigación aplicada: Baena (2017), menciona que la Investigación aplicada es también llamada utilitaria, se plantea problemas concretos que requieren soluciones inmediatas e iguales de específicas. Tiene como objetivo el estudio de un problema destinado a la acción, esta investigación puede aportar hechos nuevos.

Investigación bibliográfica: para Yeras (2013), surge debido a la necesidad de perfeccionar los procesos de búsquedas y de dotar a los investigadores de las herramientas que les permitan efectuar sus procesos mediante el empleo de las variadas herramientas disponibles para ello, se convirtió en el motor impulsor de la investigación bibliográfica.

Investigación de campo: La observación y la interrogación son las principales técnicas que se usan en la investigación. Baena (2017), menciona que las técnicas específicas de la investigación de campo tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. Por tanto, equivalen a instrumentos que permiten controlar los fenómenos. Las técnicas del trabajo de campo se dividen en dos tipos principales:

La observación y la exploración del terreno, que en realidad es el contacto directo con el objeto de estudio.

La interrogación que consiste en el acopio de testimonios, orales y escritos, sentimientos, pensamientos, estados de ánimo de personas vivas.

Investigación mixta: Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) retoma el tema de la investigación mixta o híbrida como un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y cualitativos, así como, su integración y su discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Para concluir, en esta investigación se utilizará la investigación bibliográfica ya que se seleccionarán y revisarán diversas fuentes de información.

#### ***1.2.4. Alcance***

Estudios exploratorios. Conceptualmente Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) explican que los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación que se ha estudiado muy poco, del cual se tienen dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando se realiza la revisión de la literatura se encontró con que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio.

Estudios descriptivos. Para entender la importancia de los estudios descriptivos Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) sugieren que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, de grupos, de comunidades, de procesos, de objetos o de cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recolectar datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar.

Estudios correlacionales. En el estudio realizado por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) identifican que los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación. Tiene como finalidad conocer la relación o el grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular.

En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba.

Estudios explicativos. Se menciona que los estudios explicativos según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole (naturales, sociales, psicológicos, de salud, etc.) Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

En esta investigación se llevarán a cabo estudios descriptivos ya que nos centraremos en identificar toda información sobre la relación que tiene la motivación en la gestión del talento humano en la actualidad.

### **1.3. Planteamiento del problema**

#### **1.3.1. Problema**

En la actualidad, en las organizaciones que se puede presumir de tener éxito ya no son las que tienen un gran desarrollo de tecnologías en sus procesos, se dejó de ver el uso de tecnologías como un factor clave en el éxito de las empresas. Se observa que también se deja de lado la creación innovadora de productos, porque se sabe que los productos pueden ser imitados y muchas veces superados por las competencias. Lo que claramente lleva al éxito a las organizaciones es el talento de las personas que trabajan dentro de ellas y su desarrollo profesional y personal.

Dentro de este contexto, se puede ubicar que en las empresas de sector servicios, se han presentado deficiencias en el proceso de gestión del talento humano. Los empleados buscan empresas donde se puedan sentir motivados para realizar sus actividades, tema que se está dejando a un lado al no reconocer el papel que representa la motivación dentro del clima laboral de una organización.

Al dejar de lado las necesidades e inquietudes del trabajador, se tiene como resultado un nivel impactante de frustración causa principal del estrés, de la rotación y ausentismo laboral. Es necesario el uso de estrategias de competencia y estrategias de innovación que sirvan como herramienta para los directivos o responsables de áreas, para que además de cumplir con sus objetivos operacionales, puedan enfrentar las deficiencias en la gestión del talento humano que genere la falta de motivación del mismo.

#### **1.3.2 Preguntas de investigación**

##### **Pregunta general**

¿Es viable proponer la estructura de un modelo de estrategias de competitividad e innovación que influya dentro de la motivación y de la satisfacción laboral en la gestión del talento humano?

## **Preguntas específicas**

¿Qué aspectos del talento humano se deben considerar para la estructuración de un modelo de estrategias de competitividad e innovación?

¿Cuáles son las generalidades de la motivación y de la satisfacción laboral en la actualidad?

¿Cuál es el papel de la motivación y de la satisfacción laboral del talento humano en la competitividad de las empresas de sector servicios?

### ***1.3.3 Justificación***

Al hablar de una empresa, se habla de personas, personas que intervienen en los procesos de producción o en los procesos para brindar un servicio para los clientes. Por mucho tiempo se tomaba a estas personas como un ser vivo dedicado a cumplir con su actividad dentro de la organización, sin importar que ellos también tienen necesidades, sueños, e intereses. Se comenzó a ver la importancia que tiene un ambiente laboral sano, si los equipos de trabajo son funcionales y si el tipo de liderazgo presente en los proyectos es el mejor, con el fin de crear espacios seguros y cómodos en todos los aspectos para el talento humano.

Los líderes ahora se preocupan más por su equipo de trabajo, donde cada parte pueda demostrar todas sus capacidades y sus conocimientos. Es importante la creación de estrategias de competitividad e innovación donde la motivación sea el principal objetivo. Riquelme (2017) menciona que la motivación resulta una estrategia efectiva y sostenible en el largo plazo ya que generalmente requiere de pocos recursos para su implementación y puede aportar grandes resultados. Siendo esta motivación la clave para disminuir la rotación laboral, el ausentismo laboral y el estrés laboral.

La satisfacción laboral se convierte en uno de los objetivos en común de varias empresas. Ya que, a lo largo del tiempo, el talento humano ha demostrado que se tiene un mejor resultado en las actividades laborales, cuando todo el entorno donde se desarrolla el talento humano es agradable, satisfactorio y donde también se les reconoce la importancia que tienen para la empresa. Al aplicar estrategias de competitividad e innovación, las empresas contribuyen a la satisfacción de diferentes necesidades. Según la escala de necesidades de Abraham Maslow se pueden cumplir los niveles de seguridad, reconocimiento y autorrealización.

## **1.4 Objetivos**

### ***1.4.1 Objetivo General***

Proponer la estructura de un modelo de estrategias de competitividad e innovación que influya dentro de la motivación y de la satisfacción laboral en la gestión del talento humano.

### ***1.4.2 Objetivo específico***

Determinar los aspectos del talento humano que se deben considerar para la estructuración de un modelo de estrategias de competitividad e innovación.

Definir las generalidades de la motivación y de la satisfacción laboral.

Identificar el papel que tiene la motivación y la satisfacción laboral del talento humano en la competitividad de las empresas de sector servicios.

## **1.5. Diseño de Investigación**

El diseño de investigación propuesto para la construcción de esta investigación será un diseño de investigación no experimental, ya que no se realizará ninguna manipulación de variables. Solo se observará las reacciones naturales de las variables, además será descriptivo.

## **1.6. Hipótesis**

Proponer la estructura de un modelo de estrategias de competitividad e innovación influirá en la motivación y en la satisfacción laboral del talento humano de las empresas de sector servicios.

## **1.7. Variables de estudio**

### ***1.7.1. Variable independiente***

Modelo de estrategias de competitividad e innovación

### ***1.7.2. Variable dependiente***

Satisfacción laboral del talento humano

Motivación laboral del talento humano

### ***1.7.3. Definición conceptual de variables***

Modelo de estrategias de competitividad e innovación

El modelo de estrategias se basa en la propuesta de una serie de pasos y la aplicación de estrategias competitivas e innovadoras enfocadas a la motivación laboral que provocaran que el talento humano de la empresa consiga su propio desarrollo profesional y personal y al mismo tiempo crearle un sentimiento de lealtad para con su empresa con lo cual se conseguirá que se alcance un nivel alto de satisfacción laboral para todos los trabajadores de la empresa donde sea aplicado.

## Satisfacción laboral del talento humano

Se entiende por satisfacción laboral a aquel estado de bienestar, tranquilidad, felicidad y armonía al que un trabajador busca llegar en su entorno de trabajo. En este estado intervienen todos los aspectos de importancia para el trabajador y para su labor, ya sean personales y laborales.

Hayes (2000) plantea, que la satisfacción es un juicio evaluativo que se hace sobre una experiencia que resulta de procesos cognoscitivos e integra elementos afectivos. Es relativo, porque la evaluación es un proceso comparativo entre la experiencia subjetiva vivida basada en la experiencia anterior y el resultado actual.

La satisfacción laboral para Romero y Rosado (2019) también es considerada como la relación entre las necesidades de los empleados y lo que realmente el distingue que la organización le aporta o visto de otro ángulo hasta donde el considera que la organización es capaz de valorarlo como importante.

Es importante mencionar que para lograr el estado de satisfacción es necesario analizar desde el punto de vista del trabajador, qué situaciones le pueden generar la satisfacción. Cada persona tiene necesidades, sueños y planes distintos por lo que un mismo cambio puede generar satisfacción en un trabajador, pero no en todos.

La satisfacción laboral está ligada a la motivación laboral y al desempeño y actitud que tiene un trabajador. Un trabajador satisfecho, tendrá una actitud óptima al momento de realizar sus actividades o de realizar mejoras para la empresa. Recordando que también el clima laboral que se va a tener será positivo lo que permite que no haya conflictos entre los grupos de trabajo.

## Motivación laboral del talento humano

El éxito de una organización está directamente relacionado con el nivel de motivación laboral y compromiso que logra crear en cada uno de sus trabajadores. La motivación laboral consiste en la capacidad que tiene una empresa para incitar a sus trabajadores a tener el máximo rendimiento en la realización de sus actividades, generando que los objetivos empresariales se cumplan de la mejor manera.

Para Naranjo (2009) la motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige.

De acuerdo con Santrock (2002), la motivación es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido.

Al respecto Masacon, López y Lára (2017) la motivación en el trabajo se deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento, la motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Esta motivación permite que la organización se vea beneficiada en muchos aspectos de importancia, tales como el aumento en la productividad, los resultados positivos del trabajo en equipo, la mejora del clima laboral y lo más importante un sentimiento de plenitud para el trabajador, ya que al realizar un trabajo que le agrada, con los insumos y capacitaciones necesarias, se genera una actitud positiva que permita aumentar el desempeño.

## **1.8. Enfoque**

El enfoque seleccionado para esta investigación es cualitativo, ya que no se llevarán a cabo recolecciones de datos fundamentadas en la medición.

## **Capítulo 2. Generalidades de la Administración**

### **2.1. Administración**

El hombre, desde su aparición en la tierra, ha tenido la necesidad de trabajar en grupo para poder sobrevivir. Es por eso, que la administración existe como un medio para unir esfuerzos de grupos y que ellos puedan alcanzar sus propios objetivos y los que tengan en común. Münch (2014) menciona que la administración ha contribuido en el desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con la mayor eficiencia, lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad.

La administración es la parte fundamental para el correcto desarrollo de una organización, es la clave para que la organización alcance la competitividad anhelada por cada uno de los integrantes, a través de realizar sus actividades con la mayor calidad posible.

#### ***2.1.1. Antecedentes de la Administración***

En la época primitiva, se consideraba de suma importancia una de las leyes de la Administración, obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo, ya que observaron que las actividades que se tenían que realizar para poder satisfacer sus necesidades primarias como alimentarse o sobrevivir se lograban de una mejor manera si se hacían en equipo. Esto hacia que el objetivo en común se cumpliera, al juntar esfuerzos, experiencias y opiniones de todas las partes interesada.

Con el paso del tiempo, ya no era suficiente sólo tener un mayor grupo de personas para realizar dicha tarea, se necesitaba que las personas fueran especialistas y tuvieran un mayor conocimiento en el desarrollo de las actividades asignadas. Lo que generaba personas enfocadas en un tema en específico que uniendo sus conocimientos con los de los demás daban resultados aún más satisfactorios. Pero aun necesitaban de un elemento que pudiera dirigirlos provocando que las formas de control utilizadas fueran inhumanas e incluso criticadas.

Münch (2014) afirma que, durante la revolución industrial, con la producción en serie y la especialización del trabajo, los problemas de fabricación y administración se tornaron más complejos, el alto valor del trabajo artesanal disminuyó, y aparecieron los puestos y mandos intermedios en el área de producción; en otras palabras, el capataz y los inspectores eran los funcionarios de la administración. Se considera que la revolución industrial forma la administración como un conjunto de técnicas, o una disciplina social a seguir, y que se hace necesario trabajar de una manera eficiente.

Es el siglo xx donde los avances tecnológicos y los industriales fueron mayores, esto consolida a la administración como una ciencia indispensable para el desarrollo industrial y económico. Es gracias a Frederick Winslow Taylor que en 1903 se crea lo que se conoce como administración científica, postulando cinco principios de administración generando en los distintos autores un mayor interés en conocer a la administración y poder tener sus propios enfoques y teorías. La globalización de la economía, la creación de nuevas empresas de cualquier tipo y sus múltiples y diversos estilos de gestión, hacen que la administración siga siendo fundamental en nuestro siglo XXI.

## **2.2. ¿Qué es la Administración?**

Reyes (1978) define etimológicamente a la administración como una palabra que se forma con el prefijo ad, hacia, y con ministratio; esta última palabra proviene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y el sufijo ter, que funge como termino de comparación. La etimología del vocablo minister es, opuesta a la de magister,

de magis, comparativo de superioridad, y de ter. Si “magister” (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad –el que ordena o dirige a otros en una función-, “minister” expresa preciosamente lo contrario; subordinación y obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

La historia de la administración no termina, incluso se puede decir que todas las personas en algún momento han aplicado la administración en su día a día. En las actividades de casa, del trabajo o hasta en las actividades personales tenemos que administrar. Pero el concepto tiene distintos enfoques gracias a que muchos autores tienen su propio enfoque. Se realizará un análisis de cada uno de ellos, citados por Reyes (1992):

Para Brech (1945) “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado. En el caso de Jiménez (1978) se define que es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.

La administración para Fernández (1991) es considerada como una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Mientras que para Cannice, Koontz y Weihrich (2012) es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.

Como resultado de este análisis se obtiene que las definiciones de los autores coinciden en que la administración es un punto clave en el cumplimiento de objetivos que un grupo de personas tienen en común. Este cumplimiento debe ser eficaz ya que se realiza con base en procesos, principios y técnicas.

### ***2.2.1. Características de la administración***

Dentro de este contexto, se puede ubicar a Reyes (1992) quien estableció cuatro características básicas de la administración que a continuación se detallan:

Universalidad. El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. Por lo mismo, la administración se da en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existen variantes accidentales.

Especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (en la empresa, funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto de los que acompaña. Cuanto más grande sea el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye a importancia de sus funciones técnicas.

Unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así por ejemplo, no por hacer los planes, se deja de mandar, controlar, organizar, etcétera.

Unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así en una empresa forman un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo.

Mientras que para Münch (2014) la administración posee ciertas características que la diferencian de otras disciplinas:

Universalidad. Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privada o en cualquier tipo de institución.

Valor instrumental. Su finalidad es eminentemente práctica, siendo la administración un medio para lograr los objetivos de un grupo.

Multidisciplinaria. Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.

Especificidad. Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.

Flexibilidad: Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

Estas características influyen para que la presencia de la administración sea bien enfocada dentro de cada grupo, organización o entidad donde se necesite.

### ***2.2.2. Importancia de la administración***

Al respecto, Reyes (1992) afirma que la administración demuestra su importancia a través de los siguientes hechos:

La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y solo a través de ésta de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.

Bueno, Ramos y Berelleza (2018) enlistan algunos de los beneficios de contar con una buena administración:

Contribuye para que las personas reconozcan la razón de ser de la organización.

Permite identificar con claridad los objetivos y metas organizacionales.

Ayuda a reconocer las fortalezas y debilidades personales y de la empresa, plantando acciones estratégicas para su aprovechamiento o corrección.

Crea conocimiento relevante sobre el uso y optimización de los recursos.

Genera efectividad del esfuerzo humano.

Mejora la comunicación y las relaciones entre los miembros de una organización.

En el ámbito empresarial, ayuda a identificar e incorporar a los trabajadores mejor calificados.

Permite el crecimiento sustentable de las organizaciones.

Permite establecer controles y manejar desviaciones.

Reduce costos.

Para concluir, el análisis de la opinión de ambos autores reafirma la importancia de la presencia de la administración en las actividades diarias de cada persona así como también el gran papel que desempeña.

### ***2.2.3. Concepto de Administración***

Reyes (1992) ve a la administración como un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social. Para el autor Robbins (2005) la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. En la administración se requiere de la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización. La administración también puede ser vista como una ciencia, técnica y un arte, lo cual hacen mención los autores Bueno, Ramos y Berelleza (2018):

Ciencia. Ya que identifica causas y efectos de problemáticas que afectan el funcionamiento de las organizaciones y establece relaciones entre ellas. Se emplea un conjunto de conocimientos sistemáticos, contando con principios. Hace uso de la observación y la medición para mejorar la efectividad.

Técnica. Utiliza procedimientos y herramientas para cumplir con los objetivos y metas propuestas. Quien desempeña funciones de administrador desarrolla sus habilidades mediante el uso de técnicas basadas en conocimientos teóricos y prácticos.

Arte. La personalidad, la creatividad, la intuición y la visión son aspectos que distinguen a los buenos administradores de quienes no lo son. La habilidad para interactuar con las personas, innovar y tomar decisiones bajo situaciones de riesgo, hacen de la administración un arte.

Esta discusión ha estado presente entre varios autores ya que aunque cada argumento es válido, la administración ha demostrado que si existe una estrecha relación entre el concepto de arte y ciencia, ya que cada teoría requiere que sea aplicado ese toque de creatividad y las habilidades de la técnica bien aplicada.

### **2.3. Proceso Administrativo**

Se entiende al proceso administrativo como un conjunto de pasos a seguir para alcanzar un objetivo determinado, A partir de que se demuestra que la administración toma el papel de ser una ciencia, una técnica o un arte, nace el Proceso Administrativo, con elementos de la función de Administración que Fayol definió: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar.

Con el paso de los años, varios autores definen las etapas del proceso administrativo de distinta manera. A continuación, se realiza una comparación de estos enfoques:

Lyndall F. Urwick considera un proceso de seis etapas en las que se encuentran: la investigación, la planeación, la coordinación, el control, la previsión, la organización y el comando. Harold Koontz y Cyril J. O'Donnell consideran que el proceso contiene cinco etapas las cuales son: la planificación, la designación de personal, el control, la organización y la dirección.

John B. Miner identifica únicamente cinco etapas del proceso administrativo, en los cuales se consideran: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Idalberto Chiavenato simplifica el proceso en únicamente cuatro etapas en las que se tiene a: el planificar, el organizar, el dirigir y el controlar. Siendo esta última aportación la base para diferentes estudios y planes de acción, a continuación, se explicará cada una de estas etapas.

### ***2.3.1. Planeación: primera etapa del proceso administrativo según Idalberto Chiavenato***

La planeación para Reyes (1992) consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización. La planeación depende de seis principios los cuales son mencionados por Reyes (1992) a continuación:

Principio de la precisión. Cuando se carece de planes específicos, se presenta un juego de azar donde se buscará un fin impreciso, al no tener los planes a seguir, se camina a ciegas. lo mejor es tener un camino donde se pueda realizar adaptaciones en un futuro según las necesidades.

Principio de la flexibilidad. Dentro de la precisión para realizar los planes, se debe dejar un espacio para realizar cambios que surjan de manera necesaria. Ya que hay aspectos que pueden ser totalmente imprevisibles.

Principio de la unidad de dirección. Los planes deben ser de tal manera que pueda decirse que cada uno está especializado en cada función, a su vez tienen que estar coordinados e integrados para que pueda decirse que conforman un solo plan general.

Principio de consistencia. Todo plan debe estar perfectamente integrado al resto de los planes para que todos interactúen entre sí. Logrando así una coordinación entre recursos, funciones y actividades a fin de alcanzar los objetivos planteados.

Principio de Rentabilidad. El plan debe plantear que los resultados deben ser mayores a los insumos o gastos invertidos en llevarlo a cabo.

Principio de participación. El plan está enfocado en lograr la participación de todos y los interesados y las personas que se vean relacionadas de alguna manera con el funcionamiento del mismo.

Para diseñar la planeación, mencionan Bueno, Ramos y Berelleza (2018), se requiere de técnicas y herramientas para estudiar situaciones, organizar ideas, desarrollar actividades, anticipar el futuro, minimizar riesgos, optimizar recursos y para mejorar la toma de decisiones, siendo esta toma de decisiones parte fundamental de la importancia de la planeación.

### **Importancia de la planeación dentro de las empresas**

La planeación es necesaria para incrementar la posibilidad de que la empresa logre el éxito que busca. Bueno, Ramos y Berelleza (2018) mencionan que se debe convertir en una actividad necesaria para iniciar un proyecto. En la planeación se establecen acciones orientadas a lograr un buen uso y aprovechamiento de los recursos. De la misma manera, se intenta identificar problemas o escenarios futuros que pueden afectar los planteamientos iniciales.

La planeación se convierte en un elemento de suma importancia para que la empresa pueda cumplir con las metas que se planteó en un inicio, aprovechando al máximo todos los recursos necesarios por cada área. Se intenta reducir riesgos, aprovechar oportunidades y

minimizar los efectos de improvisar en las actividades. Al mismo tiempo, permite identificar alternativas a las acciones que se han de tomar.

### **Elementos de la planeación**

La planeación cuenta con seis elementos importantes para llevarla a cabo, mismos que se conceptualizan a continuación:

**Misión:** Hace referencia al verdadero motivo por el cual se crea una organización. Menciona los problemas que resolverá, así como la necesidad a cubrir. También menciona los planes o estrategias a aplicar para llegar al cliente principal.

**Visión:** se centra en mencionar el propósito que engloba a la organización. Su principal función es motivar a los integrantes de las organizaciones a seguir el camino en busca de cumplir objetivos.

**Valores:** menciona las características y cualidades que deben estar presentes en los trabajadores.

**Objetivos:** orientan las acciones a seguir en busca del cumplimiento de retos. Son compromisos específicos para cumplir.

**Políticas:** aquellos criterios generales y específicos a considerar para el cumplimiento de objetivos.

**Procedimientos:** el orden cronológico de las acciones a realizar.

La planeación se convierte en una parte fundamental del éxito del proyecto o de la organización. Se consideran muchos aspectos que marcaran una pauta entre el éxito y el fracaso por eso es importante que la planeación se realice de la mejor manera con el fin de evitar problemas futuros.

### ***2.3.2. Organización: Segunda etapa del proceso administrativo según Idalberto Chiavenato***

Para Reyes (1992), la organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y los objetivos señalados. La organización afirma cómo y quién va a realizar cada cosa y cómo lo va a hacer.

Reyes (1992) enuncia los siguientes objetivos de la organización: suplir las limitaciones, permitir la comunicación de los valores, lograr la eficacia de la acción con la mayor eficiencia posible, aumentar nuestras capacidades, aprovechar los conocimientos acumulados, ahorrar tiempo y favorecer la especialización

De la misma forma, los autores Bueno, Ramos y Berelleza (2018) mencionan que la organización crea la estructura idónea para que la institución trabaje y logre su propósito con la participación acertada y en común de quienes laboran en ella; se busca lograr que todas las actividades y los recursos sean coordinados y se utilicen de tal forma que resulte sencillo y fácil el manejo para quienes trabajan en la empresa.

### **Importancia de la Organización dentro de las empresas**

Para Bueno, Ramos y Berelleza (2018) en una organización se comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada, permanente y con roles determinados para las personas que integran la empresa. Se considera como el instrumento más importante para definir todo el proceso de trabajo, ya que, a través de ella, los administradores define funciones, responsabilidades y coordina todos los elementos que intervienen para crear una estructura y un escenario eficiente de trabajo como lo son los recursos.

## **Elementos de la organización**

La organización cuenta con seis elementos importantes para llevarla a cabo, mismos que se conceptualizan a continuación:

**Jerarquías:** es importante fijar la autoridad y también la responsabilidad que cada nivel tendrá dentro de la organización.

**Funciones:** el saber cómo y que va a realizar cada persona dentro de una organización permitirá conocer a profundidad los procesos a realizar. Permitirá también el especializarse y capacitarse a cada uno de los integrantes.

**Puestos:** definir las capacidades y requisitos que debe tener la persona que realizará cada una de las actividades de la organización. Permitirá contar con el personal más capacitado.

Estos elementos permitirán que la organización se realice de la mejor manera tomando en cuenta cada uno de los aspectos que intervienen en el proceso.

### ***2.3.3. Dirección: Tercera etapa del proceso administrativo según Idalberto Chiavenato***

La dirección y el liderazgo se conciben a menudo como la misma cosa. Harold y Heinz (2013) resaltan que, aunque es cierto que un buen director será casi con toda certeza un líder eficaz y que el liderazgo es una de sus funciones esenciales, la administración es mucho más que eso, puesto que, implica una planeación cuidadosa, el establecimiento de una estructura organizacional que ayude a las personas en el logro de los planes y la integración en la estructura organizacional de trabajadores que sean lo más competentes posible.

Bueno, Ramos y Berelleza (2018), definen a la dirección como parte de la fase mecánica donde después de realizar la integración de personal, llega el momento de hacer que esos elementos empiecen a interactuar entre ellos, de darle vida a lo plasmado en el papel, de tomar

decisiones inmediatas y certeras tanto al interior de la empresa como fuera de ella, siempre tratando de cumplir lo mejor posible con la función principal del administrador, desempeñándose en el eje del proceso.

Para Harold y Heinz (2013), la medición y la corrección de las actividades de los individuos a través del control también es una función importante de la administración. Sin embargo, poco se consigue con todas estas funciones administrativas; si los administradores no saben dirigir a las personas ni entienden los factores humanos de sus operaciones de manera que se alcancen los resultados deseados. La función administrativa en la dirección se define como el proceso de influir en las personas de modo que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

### **Importancia de la dirección**

Las actividades de dirección están presentes en cualquier organización, sea ésta una empresa con o sin fines de lucro. Para Bueno, Ramos y Berelleza (2018) dirigir va más allá de dictar órdenes o transmitir instrucciones. En las organizaciones modernas actuales, quien desempeña esta actividad a los niveles más altos, debe considerar aspectos internos y externos.

En lo interno se debe observar el mejoramiento de todos aquellos aspectos que intervienen en los procesos enfocados al logro de la productividad, como puede ser un clima laboral sano y de qué manera logrará que todos los trabajadores sean conscientes de que son una parte fundamental de la organización por lo cual deben ser tratados de una manera respetuosa y profesional.

En lo externo se deben conocer aquellas políticas públicas enfocadas a la creación y desarrollo efectivo de las empresas, a todos esos avances tecnológicos que puedan beneficiar a las empresas y también observar el nivel de economía ya sea a nivel nacional o internacional.

## **Elementos de la dirección**

Bueno, Ramos y Berelleza (2018) definen que mediante la dirección los gerentes interactúan con las personas que conforman la organización, toman decisiones bajo condiciones de riesgo e incertidumbre, eligen los canales y las formas de comunicación que consideran más adecuados, establecen mecanismos de supervisión, y asumen el rol de liderazgo que en la empresa se demanden.

Es necesario que la visión del director sea tan grande que pueda abarcar los aspectos internos y externos con los que su empresa pueda ser afectada o beneficiada, siendo los más necesarios aquellos que mejoren los procesos y el clima laboral de la organización.

### ***2.3.4. Control: cuarta etapa del proceso administrativo según Idalberto Chiavenato***

Esta etapa de control consiste en la medición y corrección oportuna de las actividades con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la manera en que fueron planeados inicialmente. En otras palabras, se revisa lo marcado en la planeación y se verifica el correcto funcionamiento.

Las técnicas y los sistemas de control son los mismos tanto si se aplican para dinero, como para procedimientos administrativos, para lo moral, para la calidad del producto, o cualquier otra cosa. Harold y Heinz (2013), mencionan que el proceso básico, dondequiera que se encuentre y cualquiera que sea su objetivo, abarca tres pasos:

1. Establecimiento de estándares.
2. Medición del desempeño frente a estos estándares.
3. Corrección de las anomalías respecto a los estándares y los planes.

## **Importancia del Control**

Bueno, Ramos y Berelleza (2018) ven entre el control y la planeación una relación directa, ya que en múltiples ocasiones es necesario corregir decisiones que se toman durante las tareas relacionadas. Los directivos, los gerentes, los propietarios o los trabajadores de mandos medios u operativos deben realizar tareas relacionadas con la evaluación del desempeño de tal forma, que sea posible observar la presencia del control en todos los niveles de la estructura organizacional.

## **Elementos de Control**

Independientemente de su tamaño, Bueno, Ramos y Berelleza (2018) afirman que en las empresas se debe establecer el control como un proceso cíclico que permita intervenir de manera oportuna en actividades que requieren de una acción inmediata para contener o resolver un problema, y obtener los mayores aprendizajes para situaciones futuras.

Aunque en ocasiones se observan ligeras variaciones entre diferentes autores, la mayoría coincide en que el control como proceso cuenta con cuatro fases: establecimiento de estándares, medición, comparación y acción correctiva.

### **2.4. La empresa**

Se le han asignado muchos conceptos a la palabra empresa, aunque se coincide en que las empresas son el motor impulsor del desarrollo económico de los países; así como, la familia es una célula de la sociedad, la empresa es la célula de la actividad económica. Si bien es cierto que la administración se puede aplicar en muchos lugares o en otros aspectos de la vida, es en las empresas donde tiene mayor importancia. La mayoría de las investigaciones sobre la administración, se han dado en estos lugares, donde día con día, personas desempeñan actividades con un fin en común.

### **2.4.1. Concepto**

Münch (2014) brinda el concepto epistemológico de la palabra “empresa” que proviene del latín *empendere* que significa iniciar alguna actividad. Siempre han existido empresas, aunque de manera muy rudimentaria.

A las empresas se le atribuyen diversos puntos que la hacen importantes, la autora Münch (2014) menciona los siguientes: crean fuentes de trabajo, satisfacen las necesidades de la sociedad al producir bienes y servicios socialmente necesarios, promueven el desarrollo económico y social al fomentar la inversión, son una fuente de ingresos para el sector público mediante la recaudación de impuestos, propician la investigación y el desarrollo tecnológico y proporcionan rendimientos a los inversionistas.

### **2.4.2. Clasificación de las empresas**

Todos los avances tecnológicos, científicos y económicos provocaron la generación de un número extenso de empresas. Es importante conocer cada una de ellas, el tamaño, el giro, los recursos e incluso el servicio o producto que maneja, para que nuestra administración este acorde a las necesidades de la empresa y de todos sus elementos.

Al respecto, Münch (2014) clasifica las empresas de la siguiente manera:

#### **Por su tamaño**

Al clasificar a las empresas por su tamaño se debe considerar que existen diversos criterios para clasificar el tamaño de las empresas: de acuerdo al volumen de ventas, de producción, capital y personal ocupado. Aunque e criterio más utilización para definir el tamaño de una organización es el número de empleados, considerando también el giro de la empresa se pueden mostrar de la siguiente manera:

### Microempresa

Industria: 0 a 10 empleados

Comercio: 0 a 10 empleados

Servicios: 0 a 10 empleados

### Pequeña empresa:

Industria: 11 a 50 empleados

Comercio: 11 a 30 empleados

Servicios: 11 a 50 empleados

### Mediana empresa:

Industria: 51 a 250 empleados

Comercio: 31 a 100 empleados

Servicios: 51 a 100 empleados

### Gran empresa:

Industria: 251 empleados en adelante

Comercio: 101 empleados en adelante

Servicios: 101 empleados en adelante.

## **Por su finalidad**

Tomando a la finalidad para la que fueron creadas y del origen de las aportaciones de su capital, las empresas pueden clasificarse en:

Privadas. En la empresa privada el capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades.

## **Por el origen de su capital**

Dependiendo del origen del capital éstas pueden ser:

Nacionales. Cuando los inversionistas son nacionales.

Extranjeras y transnacionales. Los inversionistas son de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Multinacionales. El capital pertenece a varios países.

Globalizadas. Son empresas de carácter mundial.

Controladoras. Un grupo de inversionistas maneja múltiples empresas de diversos giros, aunque no tengan relación entre sí.

Maquiladoras. Producen bienes para diversas organizaciones de diferentes propietarios que comercializan y le dan marca al producto.

Franquiciatarias. Son aquellas empresas que venden su marca y su know-how o forma de organización a inversionistas independientes.

Familiares. Los socios de la empresa, así como sus directivos son miembros de una familia; esta forma de organización es muy común en Latinoamérica, y normalmente son micro, pequeñas y medianas empresas.

Públicas. Como su nombre lo indica, en las organizaciones públicas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad. Existen distintos tipos de empresas públicas: mixtas o de participación estatal, cuando el capital es privado y público; centralizadas y descentralizadas, depende de que reporten al gobierno federal o al estatal respectivamente.

### **Por su actividad económica**

De acuerdo con la actividad económica que se realizan en las empresas, su clasificación puede ser:

Industriales. Este tipo de empresa produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

Extractivas. Son aquellas donde se explotan recursos naturales renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de organizaciones son las agropecuarias, madereras, mineras, petroleras, etcétera.

De transformación o manufactureras. Como su nombre lo indica, se transforman las materias primas en productos terminados, los cuales pueden ser:

Bienes de consumo. Sus productos satisfacen directamente las necesidades del consumidor, por ejemplo, el calzado, los alimentos y el vestido, entre otros.

Bienes de producción. Cubren la demanda de las industrias de bienes de consumo final, por ejemplo, las máquinas herramienta, los materiales de construcción, los productos químicos, etcétera.

Comerciales. Estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compraventa y distribución de productos. Se clasifican en:

**Autoservicio.** Son grandes empresas en las que se venden productos de consumo. Dentro de éstas se encuentran los supermercados, los hipermercados y los grandes almacenes y las tiendas departamentales.

**Comercializadoras.** Se distribuyen y se venden una serie de artículos de diversos fabricantes nacionales y extranjeros

**Mayoristas.** Efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas, las cuales a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

**Minoristas o detallistas.** Se venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor.

**Comisionistas.** Se vende la mercancía que los productores les dan a consignación, por lo cual perciben una ganancia o comisión.

**De servicios.** Su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos. Existe gran cantidad de instituciones de servicio, entre las más usuales se encuentran las de salud, de educación, de transporte, de turismo, financieras, de comunicaciones, de energía y de outsourcing donde se proporcionen toda clase de servicios, por ejemplo, asesoría contable, jurídica, administrativa, promoción y ventas, y agencias de publicidad.

### **Por su filosofía y valores**

La organizacional está íntimamente relacionada con la cultura organizacional. De acuerdo con su filosofía y compromiso con la sociedad, las empresas pueden ser: lucrativas, cuando su finalidad es obtener rendimientos y utilidades financieras; o no lucrativas que, como su nombre lo indica, tienen como fin último el bienestar social y no persiguen ningún tipo de lucro, por ejemplo, las beneficencias y asociaciones, entre otras.

En relación con la cultura organizacional y con su filosofía y principios, las empresas pueden ser orgánicas u orientadas al cliente, y tradicionales o mecanicistas.

### **Por su tecnología**

De acuerdo con el grado de tecnología que exista, las empresas se clasifican en:

**Alta tecnología.** Cuando existen procesos robotizados, automatizados, sistemas flexibles o sistemas integrados de manufactura. También se refiere a las empresas inteligentes en donde no solamente los procesos de producción sino la arquitectura e instalaciones se manejan vía sistemas.

**Mediana tecnología.** Se caracteriza porque sus procesos son mecanizados, pero sólo en alguna parte de sus etapas.

**Tradicionales.** Son empresas de baja tecnología, en la cual no invierten, aunque sí utilizan maquinaria y equipo.

**Artesanales.** Como su nombre lo indica, el proceso de producción está a cargo de personas que elaboran el producto manualmente.

### **Por su régimen jurídico**

En relación con la constitución legal de la empresa, existen diversos tipos de personas morales o sociedades, cuyas características se contemplan en la Ley General de Sociedades Mercantiles de México:

**Sociedad:** Pueden ser Anónima, Cooperativa, Civil, De responsabilidad limitada y de Capital Variable.

Asociación

Patronato

Fundación.

### ***2.4.3. Áreas funcionales de la empresa***

En las empresas se organizan en departamentos o áreas funcionales para poder coordinar los componentes de la empresa y alcanzar los objetivos establecidos. Risco (2013), distingue 4 áreas o departamentos funcionales:

Área de dirección. La función de dirección es la encargada de coordinar el resto de las áreas funcionales. Tomará decisiones y estrategias (a largo plazo) de la empresa.

Área de Recursos Humanos. Es el área que se encarga de la fuerza de trabajo de la empresa, de su organización y gestión. Por ello lleva a cabo actividades como selección de personal, contratación, formación, pagar nóminas, etc.

Área de Producción. Se encarga de aprovisionar y combinar los distintos factores productivos para obtener el producto que comercializara la empresa.

Área comercial. Se ocupa de hacer llegar a los consumidores los bienes y servicios que produce la empresa en el lugar y momento adecuado. Realizan estudios de mercado para conocer las necesidades de los consumidores y crean la publicidad necesaria para dar a conocer los productos de la empresa.

Área de finanzas. Se encarga de captar recursos financieros (política de financiación), de decidir la aplicación de los mismos en la empresa (política de inversiones), así como de llevar la contabilidad de la entidad.

En las empresas se recurre a diversas herramientas, para establecer las relaciones entre las distintas áreas o departamentos funcionales de forma gráfica, en esas herramientas se encuentra el organigrama.

## **2.5. ¿Qué es la Cultura Organizacional de una empresa?**

Menciona Schein (1988, como se citó en Hernández, Galvis y Narváez, 2003), la cultura es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

Para Hernández, Galvis y Narváez (2003), la importancia de la cultura en los resultados de la organización se ha tratado de encontrar la manera de transformar sus valores, adecuar las prácticas cotidianas e influir sobre las percepciones de los trabajadores, a fin de tratar de obtener condiciones culturales que favorezcan el desempeño de las personas y, por lo tanto, mejorar los resultados de la organización.

En la actualidad, la cultura organizacional ha tomado un papel muy importante en las empresas, influyendo en muchos de los aspectos que pueden afectar o beneficiar a ésta. En muchos casos se presentan situaciones en las que la cultura organizacional toma un papel conservador, lo que ocasiona que el talento humano se sienta controlado por ella y en ocasiones poco motivado, ya que el miedo a las nuevas experiencias puede poner en riesgo los avances que tenga.

### ***2.5.1. Cultura Conservadora y Cultura Adaptable***

Las empresas que tienen una cultura organizacional conservadora menciona Niño de Guzmán (2015), no se inclinan al riesgo ni asumen el lucro como misión central de su misión. No aspiran a ejercer liderazgo. Se conforman con mantener un trozo del mercado (clientes fieles). A veces hacen del servicio una experiencia excelente para el cliente y del buen trato un valor sustantivo.

Respecto a esto, en las empresas se genera experiencia para realizar las actividades lo que genera que el cliente este satisfecho en todo momento, pero en su talento humano puede provocar molestia si todo se vuelve cotidiano y pesado. No se motivan por tener nuevos retos, ya que eso no es normal en la empresa incluso genera cierto temor en todos los participantes.

En cambio, las empresas con una cultura organizacional adaptable para Denison, Haaland y Goelzer, (2003, como se citó por Martínez, 2010) se permiten responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes. Se considera que las organizaciones bien integradas son, con frecuencia, las más difíciles de cambiar y que la integración interna y la adaptación externa pueden reñir entre sí.

En las organizaciones adaptables, mencionan Denison, Haaland y Goelzer, (2003, como se citó por Martínez, 2010) son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. En estas organizaciones se está continuamente mejorando su capacidad de entregar valor a sus clientes.

Respecto a estas organizaciones, en cuanto a las experiencias que tienen en común, logran que los retos no sean algo que temer para toda la empresa, lo que les permite seguir aprendiendo e incluso llegar más lejos de lo que se habían propuesto. El tomar riesgos genera incertidumbre y emoción lo que ayuda al talento humano a realizar su trabajo porque están acostumbrados a la experiencia.

Después del análisis de cada una de estas organizaciones podemos concluir que cada una tiene atributos positivos y negativos, sin embargo, una mezcla de ambas podría significar mayores beneficios, es responsabilidad de los directivos y jefes de área el verificar bajo qué tipo se trabajara.

### **2.5.2. *¿Cómo cambiar la Cultura Organizacional?***

Con el paso del tiempo, en el mundo se avanza y también se cambian los modelos y sistemas de diferentes ámbitos. En las empresas, se tiene que trabajar bajo dos premisas: “la primera es que el cambio hace parte del diario vivir del hombre y es ineludible, y la segunda es que por muy altos los niveles que se alcancen o se perfeccionen es posible mejorar más y más cada día” (López, Marulanda y Isaza, 2011).

Sí estas premisas se aplican a las organizaciones, López, Marulanda y Isaza (2011), indican que es posible que puedan sobrevivir y permanecer a las distintas fuerzas que van y vienen en el continuo devenir del tiempo. Apropiar el concepto que es posible mejorar lo que se hace, ha sido una característica de las personas exitosas que han realizado contribuciones valiosas a la humanidad, y este modo de vida puede ser aplicado a las organizaciones para el crecimiento y desarrollo, así como, para su cambio permanente que dará como resultado el éxito.

López, Marulanda y Isaza (2011), señalan que en este entorno de cambios constantes, en las organizaciones se debe ser flexibles, con gran capacidad de adaptación, con un enfoque competitivo y con capacidad de establecer estrategias de orden local, regional, nacional e internacional, ya que puede estar amenazada su sobrevivencia o puede detectar nuevas oportunidades que permitan su prosperidad, mejorar y optimizar su estructura, sus procesos, sus sistemas de calidad, el uso de materiales, tecnologías de información y herramientas para su provecho.

## **Capítulo 3. Gestión del Talento Humano**

### **3.1. Definición de recursos y Talento Humano**

A lo largo de la historia, se ha asignado diversos términos a las personas que realizan actividades laborales, entre esos términos encontramos los siguientes: trabajadores, empleados incluso recurso humano, ya que se ha tomado a las personas como un elemento más de las organizaciones. Ahora se les conoce como talento humano o capital intelectual y esto es gracias a las aportaciones que han tenido para las entidades en donde prestan sus servicios.

Mejía y Jaramillo (2006), dan una aproximación al concepto de talento humano en las organizaciones, ya que se puede partir de la definición simple de talento que se encuentra en los diccionarios como: "inteligencia, capacidad intelectual de una persona. Aptitud o capacidad para el ejercicio de una ocupación" o "dotes intelectuales que dan valor a un individuo. Menciona Chiavenato (2009) que en la actualidad, a las personas que prestan sus servicios se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas.

Este cambio en los conceptos ha beneficiado más al capital humano y esto se debe a que en la preocupación por motivar a su equipo de trabajo, los directores se han encaminado a buscar estrategias que le permitan fomentar el desarrollo profesional del trabajador, ya que la competitividad no solo se mide por los resultados que se obtienen ahora se es más consiente de las técnicas, herramientas y conocimientos que son aplicados para llegar a estos resultados.

### **3.2. ¿Qué es la Gestión del Talento Humano?**

A lo largo de la historia, distintos autores han buscado definir a la gestión del talento humano, algunos coinciden en verlo como un estado que las empresas buscan alcanzar, otros autores lo ven como un conjunto de estrategias donde se tenga como objetivo el mejorar la relación con los empleados, también se ha llegado a utilizar el concepto de conjunto de políticas

o reglamentos que sirvan para que los empleados puedan saber cómo actuar dentro de las empresas, pero la gestión del talento humano va más allá de todo esto.

Se puede comprender que la Gestión del Talento Humano según Nando y Abad (2016), abarca muchos factores en el individuo, tales como conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses, vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud. Es decir, viene a ser posesión de varias competencias. Por tanto, se entiende como la capacidad de alguien que entiende y que comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas, en determinada ocupación.

Para los autores, Ramírez, Espindola, Ruíz y Hugueth (2019) la gestión del talento humano consiste en desarrollar cualidades competitivas para instrumentar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias. Permite anticipar y gerencia colectivamente el cambio, para crear permanentemente estrategias que garanticen la razón de ser de la organización y su futuro.

Menciona Pérez (2019) que la gestión del talento humano debe ser comprendida desde la actuación del empleado o del trabajador dentro de una entidad privada o pública, donde es relevante, la mejora del desempeño y los aportes del personal en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. La gestión del talento humano ha tomado relevancia en la actualidad, por ello, es valioso que exista un conocimiento adecuado sobre esta área funcional en cada organización.

Mendivel, Lavado y Sánchez (2020) mencionan que la falta de selección especializada para organizar el personal tales como la orientación, el diseño de puestos y la evaluación está provocando bajo nivel de desempeño; limitando que el personal administrativo para desarrollar su pro actividad, su creatividad y su espíritu innovador, al no existir la suficiente orientación, planificación, supervisión, control de las funciones asignadas y como consecuencia a falta de estas etapas planificación se da el retraso de la entrega de documentación e información entre dependencias de la institución y se perjudica al interesado o usuario de la institución.

Por tanto, se entiende a la gestión del talento humano como el desarrollo de factores, tales como conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas basando en estrategias en búsqueda del éxito personal y en común con la empresa.

### **3.3. Antecedentes**

Para entender el concepto de gestión del talento humano, se tiene que retomar la evolución de este. A mediados del siglo XIX, en la Segunda Revolución Industrial, que tuvo lugar en Europa y Estados Unidos, las maquinas estaban siendo parte fundamental de las fábricas, dejando a un lado a todo el personal. Tenían muchos beneficios, desde ser menos los costos para su operación y que aseguraban la productividad y la calidad de los productos realizados, sin importar que el personal ya había pasado por un largo periodo de capacitación para realizar sus actividades.

Logrando que se generara una molestia en el personal de las empresas y/o fábricas, ya que las actividades se realizaban con una excesiva mecanización y una disciplina estricta y deshumanizada. Era notable la insatisfacción que tenía el personal y comienzan a analizar de qué manera las condiciones de trabajo podían mejorar. Fue un detonante para los encargados de las fábricas que sabían perfectamente los resultados que se tenían que obtener, pero no sabían que procesos se tenían que seguir para que el personal laborara de una manera correcta. El único modelo que podía servir como referencia era el modelo de dirección militar.

Como resultado se tomaron las primeras medidas que buscaban solucionar los problemas que el personal tenía en temas como salud, horarios y vivienda. Uno de los proyectos, fue la creación de los llamados departamentos de bienestar que más adelante se conocerían como departamentos de recursos humanos.

A principios del siglo XX, surgen las primeras oficinas dedicadas a la gestión del personal que recibían el nombre de relaciones industriales. En la que se tenían como función el ser un intermediario entre las personas y las organizaciones que, a pesar de su estrecha relación, se mantenían separadas.

Con el paso del tiempo comenzaron a ver otros temas, como la contratación del personal, el despido del mismo, los métodos salariales y el análisis de la productividad que tenían los empleados dentro de la empresa. Los encargados de dichos departamentos eran elementos de la dirección con un carácter autoritario. Entre los años 50's comienza a sonar el concepto de administración de personal, ahora además de ser un mediador, la oficina se encargaba de administrar a las personas de acuerdo a una legislación laboral vigente, sin dejar a un lado los distintos conflictos de interés que surgían.

En los años 60's se presenta un cambio más al concepto, ya que ahora se consideraba a las personas como los recursos principales para el éxito de una organización, también era considerado como un capital inteligente del cual las organizaciones podían disponer para enfrentar retos. Así es que a partir de la década de los 70's surge el concepto de Recursos Humanos, aunque se seguían viendo a las personas justo como recursos a quienes se les tenía que asignar tareas y explicar cómo se debían realizar en beneficio de la organización. Se lograba disciplinar a los empleados, pero dejaba de lado los factores psicológicos y sociológicos del rendimiento laboral.

A partir de ahí, comienzan a mejorar la adaptación del personal a la empresa. Se comienza a profundizar en la gestión del personal y a tocar conceptos como el clima laboral. El clima laboral “favorece que las personas puedan aportar lo mejor de sí mismas en el trabajo, al tiempo que puedan desarrollarse como profesionales que integran un grupo social de carácter empresarial con una misión en la sociedad” (Bordas, 2016).

El concepto de gestión del talento humano nace por la necesidad de generar una participación activa de los trabajadores de la empresa, haciendo que se dependa menos de una jerarquía establecida, órdenes y mandatos. Actualmente, en las empresas exitosas se trata al personal como “agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión de habilidades y competencias y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales” (Chiavenato, 2018).

Ya no se ve al personal como un recurso que la organización puede consumir y utilizar y que solo generen resultados esperados y costos, ahora se reconoce que el personal es un activo importancia, porque generan una creatividad organizacional, así como, lo hacen el mercado o la tecnología, de esa nueva imagen del talento humano nace esta investigación.

### **3.4. Importancia de la Gestión del Talento Humano dentro de la Empresa**

Para Mejía y Jaramillo (2006), lo más importante y estratégico para el desarrollo de una empresa competitiva sostenible es utilizar el capital intelectual como factor de generación de conocimiento productivo; finalmente este conocimiento se constituye en la base de la innovación y la productividad.

El talento humano es quien opera las organizaciones, son quienes forman y toman decisiones. Chiavenato (2009) indica que en la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing).

Para Chiavenato (2009), los equipos de gestión del talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización.

Siendo el talento humano el generador principal de conocimiento, dentro de la organización se deben dar las bases y los apoyos necesarios para que la imaginación, la creatividad y la innovación de las personas puedan ser motivadas.

### **3.5. Contexto y panorama de la Gestión del Talento Humano en la Globalización, América Latina y México**

Cuesta (2010) señala que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del Siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales –ni en específico en los recursos energéticos–, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio, definitivamente, radicará en el nivel de formación y gestión del talento humano.

En Latinoamérica, como en otros lugares del mundo, se está enfrentando el mismo desafío: cómo competir a escala global. Indican Porcel y Böhrst (2008) que las empresas experimentan, presiones para aumentar su productividad, y las formas establecidas de hacer las cosas ya no dan el mismo resultado. Es evidente que, ante un cambio en el ambiente, al cual las empresas se habían adaptado, sus paradigmas necesitan cambiar. Llevar a las empresas latinoamericanas efectivamente al siglo XXI no va a ser una tarea fácil y es importante señalar que todas las transformaciones que enfrentan las empresas requieren de una nueva visión del manejo de los recursos humanos.

Los autores Montoya y Boyero (2016) indican que hoy en día, puede establecerse que la ventaja competitiva de la organización está medida en aspectos como la participación, la motivación, los conocimientos, las competencias y las habilidades que puede tener su personal que cada día trata de tener un desempeño que esté orientado a la consecución de los objetivos propuestos y que hace que la organización marque la diferencia con respecto a las otras.

En la actualidad, se está presentando el reto más complicado en las empresas es responder a las necesidades de su mercado y su talento humano, según la misión y visión establecidas y al mismo tiempo, responder a los cambios de estructura, procesos, servicios y tecnologías que se presenten en este mundo tan cambiante.

### 3.6. Procesos de Gestión del Talento Humano

Jaramillo (2005), propone el siguiente proceso de gestión del talento humano, a continuación, se desarrollan sus etapas.

#### Reclutamiento y selección de personas

Es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos.

Las Técnicas de Reclutamiento externo de personas según Jaramillo (2005) son:

- a. Avisos en periódicos y revistas especializadas
- b. Agencias de reclutamiento
- c. Contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales
- d. Carteles en sitios visibles
- e. Presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos
- f. Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron teniéndose en cuenta en reclutamientos anteriores
- g. Base de datos de candidatos, candidatos sobrantes en reclutamientos, son introducidos en la base de datos de la empresa para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

El proceso de selección de personas funciona como un filtro que permite que solo las personas más adecuadas para el puesto puedan ingresar a la organización. Estas personas tienen que presentar cualidades y características que sean funcionales para las actividades que va a

realizar. El proceso se realiza con varios candidatos que gracias al uso de herramientas específicas, permitirán analizar los resultados para que el personal pueda mantener o aumentar la eficiencia de la organización.

Las técnicas de selección más utilizadas según Jaramillo (2005), son:

- Entrevista de selección: Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras.
- Pruebas de conocimiento y capacidades: Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.
- Pruebas sicométricas: Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.
- Pruebas de personalidad: Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra.
- Técnicas de simulación: Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

### **Descripción y análisis de cargos**

La descripción de un cargo se puede definir como la lista de tareas y responsabilidades que tendrá el empleado, la manera en que lo realizará y por qué lo realizará. Mientras que el análisis de cargos será determinar qué requisitos físicos e intelectuales debe cubrir el candidato.

Jaramillo (2005) menciona algunos métodos de recolección de datos sobre cargos.

#### Método de la entrevista

Es el método más utilizado para recolectar datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades. Proporciona la oportunidad de mostrar posibles frustraciones causadas por el cargo y es un método sencillo y rápido. Como desventaja puede presentar distorsión en la información e ideas preconcebidas.

#### Método del cuestionario

Es eficiente cuando se trata de recolectar información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista.

#### Método de observación

Se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos. Para garantizar la cobertura de la información es probable que se instrumente el uso de un cuestionario.

#### Empleos de la descripción y el análisis de cargos

La descripción y el análisis de cargos, menciona Jaramillo (2005), ayuda al reclutamiento y a la selección de personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, a la planeación de la fuerza laboral, al establecimiento de criterios de salarios, a la evaluación del desempeño de los trabajadores e identifica las condiciones deficientes de trabajo y de operaciones peligrosas siendo esto clave para elaborar el panorama de riesgo en la compañía.

## **Proceso de inducción y entrenamiento de personal**

El proceso de inducción enunciado por Jaramillo (2005), provee al candidato de herramientas que facilitan la adaptación y la socialización con la cultura de la empresa, entendida ésta como el conjunto de creencias, de valores, de actitudes, de sentimientos y de formas de pensar compartidos por todos los miembros del grupo. También las normas con las que se rigen en la empresa a fin de proporcionar al nuevo empleado, relaciones de desempeño que contribuyan al éxito en la organización.

Esta etapa puede ser crucial para el buen desempeño del nuevo empleado, la razón es que es en este momento donde el empleado conocerá el puesto y las funciones que debe realizar, así como las relaciones que establecerá en su momento con otras áreas que puedan o no intervenir directamente con sus actividades. Es importante que el empleado tenga una idea clara de la historia de la compañía, así como del estado actual en el que se encuentran, los objetivos o metas que permitan al empleado crear esa intención de formar parte en el logro de las mismas.

En otras palabras, debe conocer cada uno de los aspectos con los que se pueda sentir aún más comprometido con la organización, también debe conocer aquella información con respecto a sus beneficios y prestaciones con las que podrá contar, es importante que conozca información sobre las políticas y normas de la organización para que pueda apegarse a ellas.

Luego de la inducción, las empresas se ocupan del entrenamiento, cuyo objetivo principal es abrir el camino para que el nuevo empleado pueda mejorar la calidad y cantidad de trabajo de una manera adecuada y económica. Se busca que el empleado obtenga los conocimientos necesarios para poder aumentar su potencial e interés para la empresa.

Jaramillo (2005) identifica las ventajas de un correcto entrenamiento, entre las que se encuentran: incrementar la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del empleado con su tarea, mejorar la organización y el incremento de las utilidades como consecuencia de la eficiencia, además de proporcionar al nuevo empleado los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus tareas.

Este entrenamiento se hace necesario cuando se identifica que el trabajador cuenta con poca experiencia para realizar ciertas actividades o si se sabe que el empleado nunca ha realizado una actividad similar. La empresa es la encargada de otorgar a los empleados los conocimientos indispensables para motivar que cumplan con los objetivos marcados.

### **Proceso de capacitación**

A través del proceso de capacitación se otorgarán conocimientos nuevos y se perfeccionarán habilidades con las que ya cuente el empleado. El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, las actitudes y los comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas.

Las fases de capacitación, para Jaramillo (2005), incluyen la detección de necesidades, la identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, la ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, el control y el seguimiento al desempeño del cargo.

Esta capacitación permite que la actitud del empleado sea más positiva, ayuda al personal a sentirse identificado con los objetivos de la organización, ayuda a formar confianza entre ambas partes y sobre todo a mejorar las relaciones entre compañeros, logra que la toma de decisiones sea eficiente dando paso a formar líderes dentro del mismo equipo de trabajo con un fin en común, mejorar la calidad del trabajo.

El perfeccionar estrategias y técnicas, permitirá que el trabajador pueda introducir sus propios conocimientos con el fin de desempeñar sus funciones de manera adecuada en espera de obtener los excelentes resultados planteados en un inicio. También permite que el equipo de trabajo esté preparado para poder prevenir y actuar en el momento en que se presenten situaciones que pongan en riesgo el trato con el cliente y con el mismo equipo.

## **Proceso de compensación**

Por compensación se entiende como aquella retribución que realiza la organización para el trabajador por las funciones que realizó para la misma, incluye beneficios, prestaciones e incentivos. La compensación está conformada por elementos fijos como el sueldo, las prestaciones o los beneficios y variables como los incentivos o las remuneraciones por rendimiento (Morales Velandia, 1999, como se citó en Jaramillo, 2005).

Esta última es vista en algunas empresas como factor motivante, ya que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado. Los programas de compensación benefician la base económica del empleado y su familia, le da la posibilidad de ganancias más elevadas, lo que puede motivar al empleado, debido a que eleva su autoestima y su productividad (Chiavenato, 1994).

Es necesario mantener programas de compensaciones que no sólo hagan posible la maximización de la eficiencia en los resultados sino también la organización reciba un retorno rentable, sin perder de vista que se logre el ingreso y la permanencia de los mejores trabajadores.

## **Proceso de evaluación del desempeño**

Esta evaluación del desempeño resulta necesaria para poder identificar aquellas acciones positivas o negativas para la empresa, de tal manera que de ser positivas puedan ser recompensadas y de ser negativas puedan ser corregidas. Al ser recompensadas motivara al trabajador para que siga desempeñándose tal cual lo ha realizado, e incluso podrá motivar también a sus compañeros para que se preparen y logren sus objetivos personales y con la organización.

Cada persona realizará sus actividades tratando de actuar correctamente, sin embargo, hay momentos en que se pueden llegar a presentar incidencias que de no ser tratadas en su momento, se pueden convertir en grandes problemas para la organización. Se busca identificar fallas en la utilización de los recursos y la poca integración del trabajador para con la organización, se puede tomar como un nuevo inicio que permita comunicarse, planear y

organizar el trabajo de una manera distinta a como se llevaba a cabo con el fin de que los problemas disminuyan.

Este proceso bajo la opinión de Jaramillo (2005) ofrece a la gerencia de talento humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye en la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa. En síntesis, la evaluación del desempeño puede emplearse con dos fines: calificativos y de desarrollo.

### **Proceso salud y seguridad ocupacional**

Uno de los compromisos de la organización para con sus trabajadores es el crear un ambiente sano y seguro para que realicen sus actividades día con día. Cada país cuenta con leyes y reglamentos que se deberán seguir para que se regulen las prácticas de servicio. Se debe brindar al trabajador conocimientos sobre la instrumentación herramientas de seguridad, brigadas, servicios médicos, y los procedimientos a seguir cuando se presenten incidencias que pongan en riesgo su estabilidad física con el fin de evitar enfermedades y accidentes.

## **3.7. Modelos de innovación en la Gestión del Talento Humano**

### **3.7.1. Evaluación comparativa (*Benchmarking*)**

Se dice que es mejor aprender de los errores, pero en esta ocasión es mejor aprender de los errores de los demás que de los propios. Esa es la esencia de la evaluación comparativa o benchmarking, se basa en la afirmación de que el hombre aprende la manera de hacer las cosas, usando la experiencia de los demás, y en las empresas es similar. Se llevan a cabo procesos o actividades que en otras empresas se han hecho aunque en ellas no haya tenido un resultado favorable, el benchmarking busca modificar lo que estuvo mal y aplicarlo en la empresa de la manera correcta obteniendo resultados favorables.

Sobre el concepto de benchmarking, Camp (2002) menciona que es en primer lugar un proceso de establecimiento de metas, pero también contempla un valor motivacional significativo, pues cuando es aplicado de manera integrada en las responsabilidades, en los procesos y en el sistema de premiación de la organización, habilita e incita a buscar metas realistas y a efectuar cambios en prácticas existentes que, de lo contrario, tendrían que ser impuestas. El benchmarking, es un desafío que lleva a los individuos y a los sectores, de manera productiva y planificada, a concentrarse en aquello que genere un desempeño superior.

Marciniak (2017) afirma que se trata de una herramienta utilizada para evaluar y para mejorar los resultados de las organizaciones a través de la comparación de las propias prácticas con las de aquellos colectivos considerados líderes, y superarlas gracias al aprendizaje aprovechando sus prácticas exitosas. El benchmarking tiene como objetivo generar información para la organización, en el sentido de que la misma pueda tener ideas sobre cómo planificar y como adoptar prácticas basadas en la experiencia y el éxito ya alcanzados por otras organizaciones.

Para los autores De Abreu, Giuliani, Kassouf y Alves (2006) existen por lo menos tres tipos de benchmarking:

**Benchmarking interno:** El benchmarking interno es la comparación entre las prácticas usadas en operaciones semejantes dentro de una misma organización, sea entre sus respectivas áreas y divisiones o incluso entre sus diferentes unidades. Ese tipo de benchmarking probablemente tendrá más oportunidades de ser practicado en grandes organizaciones, multinacionales o multidivisionales que en la mayor parte de los casos presentan ambientes de trabajo con relativa complejidad y variedad de procesos productivos y administrativos, pero poseen semejanzas o equivalencias que merecen ser analizadas y adaptadas a otros ambientes productivos.

**Benchmarking competitivo:** El benchmarking competitivo es la comparación con los mejores competidores directos externos. Es quizás el tipo de benchmarking que primero surge en nuestra mente cuando tratamos de este asunto; tal vez el más conocido y popularizado entre las organizaciones, pues está directamente relacionado con la motivación de las mismas en el sentido de buscar la excelencia en sus procesos y la superación de la competencia.

**Benchmarking funcional:** El benchmarking funcional compara las diversas actividades funcionales -como prácticas de transporte, políticas de remuneración de personal, almacenaje, control de existencias, programas de calidad, y o.- de diferentes organizaciones. Es el tipo de benchmarking con mayor potencial para revelar prácticas innovadoras y no depende del tipo de negocio que la organización estudiada realiza. En este caso, tiene importancia la accesibilidad entre las empresas, que permite desarrollar más entre ellas el interés en intercambiar experiencias y mejorar sus procesos.

Es en la actualidad cuando esta actividad ha tenido mayor difusión y esto se debe a que las empresas consideran al intercambio de experiencias como una práctica de mayor beneficio de tal manera que ahora se enfocan más en complementar ideas y estrategias en conjunto. Ejemplo de esto es la empresa Google, en la que para nadie es un secreto la manera en la que logran que su ambiente laboral sea sano y a la vez comprometa a los trabajadores a buscar el cumplimiento de objetivos.

### **3.7.2. *Empoderamiento (Empowerment)***

Existen muchos conceptos que se le atribuyen al empoderamiento o empowerment:

Para Wilson (2000) el empowerment organizacional puede ir del control de los trabajadores de toda la organización al hecho que los individuos tengan voz y voto en la manera en que funcionan en sus respectivos trabajos.

Al respecto, Arata (2005) menciona que el empowerment se resume en que se autoriza a los empleados para obtener resultados por sí mismos y estimula el compromiso con la organización de manera tal que se comporten como si fueran los dueños de la empresa.

Chiavenato (2009) menciona la importancia de contar con una visión organizacional que sea inspiradora, y transmitida a los colaboradores de la empresa, lo cual deberá proporcionar un enfoque que permita a las personas ser autónomas y delegar autoridad mediante el empowerment; por ende, las personas tendrán la capacidad de conocer lo que la empresa espera de ellos, para que puedan tomar decisiones efectivas a través de la gestión de sus talentos.

Chiavenato (2009) menciona cuatro puntos indispensables para que se lleve a cabo esta gestión:

**Autoridad.** Las personas necesitan contar con autonomía en la realización de sus funciones, por lo que, el líder reparte y delega autoridad con base en las habilidades y en los conocimientos con los que cuentan.

**Información.** Todos los colaboradores de la empresa deben tener acceso a la información, esto permite que se puedan proponer nuevas estrategias a los procedimientos que se realizan en la actualidad, facilitando la toma de decisiones por parte de la alta dirección.

**Recompensas.** Los incentivos son considerados como refuerzos positivos y reconocimiento de trabajos ejecutados exitosamente, que brindan un nivel de exigencia superior, en pro de los objetivos de la organización.

**Competencias.** Las habilidades y los conocimientos son dos tesoros que se pueden multiplicar con una correcta gestión de las competencias de las personas, esto les permite descubrirse y finalmente usar el empowerment.

Es el empowerment el que provee al trabajador aquella capacidad de desarrollarse a sí mismo, de revisar sus conocimientos, incrementar su grado de avance y desarrollo dentro de la organización. Es importante mencionar que para que el empowerment se pueda llevar a cabo se necesita contar con la presencia del líder que permita establecer las bases y el camino a seguir para permitir que el talento pueda desarrollarse tal y como lo requiere.

### **3.7.3. *Plan de Carrera***

En las empresas se busca mantener o retener siempre lo mejor de cada persona y de ser posible formar parte de este desarrollo donde los trabajadores puedan obtener habilidades y técnicas que permitan cumplir objetivos cada vez más grandes, incluso obtener responsabilidades de proyectos de mayor importancia. Este plan ha tomado mucha fuerza tanto para empresas como para colaboradores, pues un trabajador lo primero que hace al postularse a una organización es preguntar como es el plan de carrera y que tal son las posibilidades de ascender.

Nieves (2010) define el concepto de planeación de carrera dentro de una empresa como una práctica que motiva al personal a permanecer en ella, cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se muestra la política de promociones como una realidad que permitirá al individuo transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad, la planificación y el desarrollo de carrera se presenta entonces como una oportunidad para ganar el compromiso de los empleados al darles la facilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa; es parte de los derechos vitales y de las reivindicaciones laborales bien ganados por la acción colectiva de los trabajadores.

Para dar inicio al desarrollo de un plan de carrera es necesario que exista plena comunicación entre el trabajador y la persona encargada de acompañarlo en el proceso, ya que el trabajador reconocerá el lugar en donde se encuentra y el lugar a donde quiere llegar, para que juntos puedan trazar el camino a seguir y analizar los probables eventos que se presenten de tal manera que la organización acompañe y apoye a su trabajador. Basándose en objetivos a lograr, la identificación de habilidades y conocimientos con los que cuenta y las que quiere obtener, esa determinación ayudará que se promuevan avances donde ambas partes se vean beneficiadas.

### **3.7.4. Plan de Vida**

La vida de los seres humanos está dividida en etapas, en las cuales las necesidades y las aspiraciones están presentes en cada una de ellas. Una parte importante de la motivación del talento humano recae justo en la manera en la que la empresa pueda contribuir a su plan de vida. Es necesario para la empresa conocer cada una de estas necesidades y las aspiraciones que tiene su talento, así como, promover que tenga un correcto desarrollo de plan de vida. Es un trabajo en conjunto donde ambos pueden verse beneficiados. Donde el talento humano debe saber cómo identificar aquellas aspiraciones que sean reales para que se puedan cumplir.

Gómez y Vázquez (2019) reitera la importancia de identificar las habilidades y las capacidades con las que se cuentan, considerando que la manera más realista de vivir es saber quién eres, quien quieres llegar a ser y que deseas hacer, sin duda alguna estos planteamientos son de forma personal y dependen de cada sujeto, ya que si otros lo hicieran por uno, estas personas estarían decidiendo en función de sus propias aspiraciones, cualidades, capacidades, edad y sobre todo de su visión de vida.

Es ideal que el plan de vida y el plan de carrera sean proyectos interrelacionados, ya que los objetivos profesionales contribuyen y dependen de los objetivos personales, que a su vez deben estar enfocados en cumplir aquellos objetivos profesionales, también deben ser considerados y promovidos como un objetivo de vida en todas las personas, con el fin de lograr que la mayoría pueda sentirse autor realizado en algún momento de su vida.

## **Capítulo 4. Modelos de gestión del talento humano**

### **4.1. Modelo de Beer y colaboradores**

Este modelo surge en 1990, y se basa específicamente en 4 políticas que engloban las actividades referentes a la gestión de recurso humano. La influencia de los empleados ya sea con su participación o involucramiento en las actividades de la compañía se toma como referencia para adaptar las condiciones del sistema de trabajo, el flujo de recurso humano y los sistemas de recompensa. Este modelo le da mayor importancia a las actitudes, motivaciones, aspiraciones y necesidades de los empleados sin embargo deja de lado el manejo de las competencias como un referente para el cumplimiento de objetivos.

Una de las ventajas de este modelo es la importancia que se le da a la participación del área de talento humano en el establecimiento de políticas y puntos clave en la organización, lo que permite que el talento humano se sienta comprometido con la compañía, como desventaja se ha demostrado que el establecer un sistema de recompensas mal proporcionado puede generar competencias desleales entre el personal, generando un clima laboral tenso.

## **4.2. Modelo de William Werther y Keith Davis**

Werther y Davis (2008) mencionan que la forma en que una organización obtenga mantenga y retenga sus recursos humanos equivale a un factor decisivo de su éxito o fracaso. Salinas (2012) identifica en el modelo cuatro objetivos:

- **Sociales:** el departamento de talento humano debe responder a los desafíos que presenta dentro del contexto social, debe reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad ejerza sobre la organización.
- **Organizacionales:** toda organización busca la productividad que garantice la maximización del beneficio, por ello la gestión de recursos humanos tiene como labor contribuir a esta situación.
- **Funcionales:** la adaptabilidad es una premisa fundamental del departamento de talento humano, y con ello tener el mejor personal para cumplir en forma eficiente el objeto social de la organización.
- **Personales:** la gestión de recursos humanos debe contribuir a generar apoyo a todos los empleados en sus metas, a tener ambientes de trabajo adecuado.

Para Ospina y Puentes (2011) este modelo hace énfasis en la alineación de las actividades claves y trascendentes a partir de dos planteamientos:

1) Las actividades y los objetivos como guías del trabajo realizado en torno a la gestión humana y su interacción y retroalimentación constante;

2) los retos y desafíos a los que se ven sometidas las actividades programadas y generadas en el área de gestión humana hacia y desde el entorno organizacional.

### **4.3. Modelo de Chiavenato**

Martínez (2005) establece a partir de la propuesta de Chiavenato, que la estrategia que se formule del talento humano en la organización debe generar un compromiso de los trabajadores, de tal manera que se vuelvan socios estratégicos. Menciona, que la administración de recurso humano está constituida por subsistemas interdependientes, adicionalmente cada subsistema aplica unas políticas o estrategias definidas para alcanzar los objetivos:

Alimentación del talento humano, incluye la investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.

De aplicación del talento humano incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.

De mantenimiento del talento humano incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.

Desarrollo del talento humano incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal, como el plan carrera.

Control del talento humano abarca bases de datos, sistema de informaciones y auditoría.

### **4.4. Modelo de estrategia plan carrera de López, Gómez y Betancourt**

Para Aguilar (2004) el plan de carrera debe ofrecer a un individuo sobresaliente, de potencial elevado, la posibilidad de encontrar un reto profesional de manera permanente, que lo conduzca a dar lo mejor de sí mismo. Sin embargo, un empleado, para lograr ser sobresaliente, debe tener un grado alto de motivación, entendido como “un proceso complejo que canaliza

energías e influye en la forma como los seres humanos persiguen sus fines o intereses y los medios utilizados para alcanzarlos” (López, Vélez y Franco, 2017). Ahora bien, al aplicar el concepto motivación al interior de una organización debe tenerse en cuenta que existen factores intrínsecos y extrínsecos que habilitan o deshabilitan la motivación del empleado (López, Vélez y Franco, 2017).

Zubillaga (2010) identifica el concepto de planificación de carrera dentro de una empresa como una práctica que motiva al personal a permanecer en ella, cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se muestra la política de promociones como una realidad que permitirá al individuo transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad.

La principal recomendación de la estrategia del plan de carrera es motivar al talento humano que ya pertenece a la organización, a desarrollar su potencial. Los empleados buscan tener oportunidades laborales como lo es el poder acceder a un ascenso a un puesto con mejores garantías, que permitan desarrollar planes de vida personales.

Llevar a la organización estos modelos permite que se cree una sana competencia entre el personal, sin embargo, se debe cuidar que no se genere un ambiente tenso que provoque conflictos, recordando que al realizar cambios, se puede generar un aumento en la productividad, lo que dará como resultado mejores beneficios para los empleados y para la organización en general.

## **Capítulo 5. El papel de las estrategias de competitividad e innovación dentro de la motivación y satisfacción laboral del talento humano**

### **5.1. ¿Qué son las Estrategias?**

La estrategia va más allá de una secuencia de acciones predeterminadas para alcanzar ciertos objetivos. Morin (1995, como se citó en Calderón, 2004) menciona que la estrategia elabora uno o varios escenarios posibles. Desde el comienzo se prepara, si sucede algo nuevo o inesperado, a integrarlo para modificar o para enriquecer su acción. Una estrategia se

determina teniendo en cuenta una situación aleatoria, elementos adversos e inclusive adversarios, y está destinada a modificarse en función de las informaciones provistas durante el proceso. Una estrategia para ser llevada a cabo por una organización necesita, entonces, que la organización no sea concebida para obedecer programas, sino que sea capaz de contribuir a la elaboración y al desarrollo de la estrategia.

Para Alles (2019), las estrategias son un conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin (en el ámbito de las organizaciones, alcanzar los objetivos organizacionales). Se relaciona con el desempeño de las personas y abarca diferentes aspectos. Por un lado, la estrategia debe ser desglosada en planes estratégicos concretos que permitan llevar a cabo, a su vez determinadas acciones para alcanzar el resultado esperado, por otro lado, debe definirse cómo estas acciones se transforman en objetivos a alcanzar por las personas que integran la organización.

Las estrategias son el secreto de grandes empresas, en las que se adelantan a los hechos, para poder generar soluciones y que las personas responsables o quienes participen sepan cómo y cuándo reaccionar con el fin de encaminar al equipo al plan inicial o al plan con las que se le apliquen.

### ***5.1.1. Principales Estrategias relacionadas con el Talento Humano.1***

Al respecto, González (2009) indica una lista de estrategias que se pueden aplicar dentro de las empresas para el beneficio del Talento Humano. Estas estrategias pueden ser económicas y no económicas:

#### **Estrategias no económicas**

Formación. Como parte de esta estrategia están los planes de formación y capacitación, el entrenamiento específico continuo, el desarrollo de competencias y las becas de estudio.

Calidad de vida. Aquí se encuentra todo lo referente a la flexibilidad horaria para hacer diligencias, permisos especiales, programas de bienestar como los convenios para los

empleados, espacios laborales adecuados o mejoras a los mismos, servicios adicionales y celebraciones de días especiales.

Plan de carrera. Esta estrategia comprende la oportunidad que las empresas brindan a sus empleados de ascender dentro de la organización; incluye los planes de carrera como tales y las promociones.

Proceso de ingreso. Contempla los planes para cerrar brechas entre lo que requiere el cargo y los candidatos internos para cubrirlos. Adicionalmente, considera la política de atraer solo el personal que cumpla con los perfiles definidos previamente y hacerle participar del proceso de inducción y entrenamiento.

Clima laboral. De esta estrategia hacen parte el monitoreo del clima organizacional y los planes orientados a mejorarlo, así como hacer sentir bien al trabajador como si fuera parte de una “familia”.

Integración familiar. La empresa promociona actividades de integración con las familias, colaboración y becas extensivas a estas, así como vacaciones recreativas.

Estabilidad laboral. La vinculación directa a término fijo o indefinido.

Plan de sucesión. El plan de sucesión tiene que ver con la planeación y los procesos que adelantan las empresas para reemplazar al personal. Igualmente se relaciona con el desarrollo de las personas claves en la organización, pues el plan busca que los individuos hagan carrera administrativa y logren acceder a altos cargos.

Reconocimiento. En esta estrategia se encuentran los espacios de reconocimiento público del personal, normalmente materializados con algún beneficio monetario o alguno de tipo afectivo o simbólico.

Sentido de pertenencia. Aquí se busca que el empleado se identifique con su trabajo y con la empresa; se pretende generar en él lealtad y adhesión hacia la organización.

Tareas desafiantes. Las tareas direccionadas al mejoramiento continuo por parte de los líderes, enriquecimiento del cargo y retos del trabajo, son elementos presentes en esta estrategia. La idea es buscar que el empleado siempre tenga algo adicional en qué aportar y hacerlo sentir que genere valor agregado en lo que hace.

Gestión del conocimiento. La compañía pretende gestionar el conocimiento de los empleados.

Contraprestación legal. Se entiende como capacitaciones brindadas a los empleados en contraprestación por su permanencia en la empresa a lo largo de un periodo de tiempo determinado.

### **Estrategias económicas**

Beneficios económicos. Esta estrategia se refiere a las ventajas proporcionadas por la empresa a sus empleados y sus familias. Igualmente, tiene que ver con las facilidades de crédito para vivienda, vehículo y libre inversión, así como auxilios para el estudio a nivel de educación superior y cursos de capacitación. Dentro de esta estrategia también entran los planes de salud complementaria, como pólizas de medicina prepagado, seguro de vida y reconocimientos extras por incapacidad.

Bonificaciones e Incentivos. Esta estrategia describe las bonificaciones otorgadas a los empleados por los resultados demostrados en la ejecución de su trabajo, generalmente medidos a través de indicadores o por antigüedad. En algunas empresas se otorgan primas extralegales o se ejecuta un plan de comisiones para los vendedores, así como bonos especiales.

Políticas salariales. En este caso, la atención recae sobre los salarios de los empleados como estrategia de retención al ofrecérselo un salario superior al salario mínimo legal vigente. En la mayoría de las empresas realizan estudios comparativos de mercado y buscan nivelar el salario de los empleados o realizar un aumento por encima de alguna medida como el índice de precios de consumo o la curva salarial del mercado.

Compensación variable. En esta estrategia se incluyen los salarios variables.

La aplicación de estas estrategias no está condicionada, cada organización puede aplicarlas en algún momento, ya sea para promover un cambio en el ambiente laboral buscando un ambiente laboral sano o simplemente en la creación de nuevas organizaciones que sean más responsables con su talento humano.

## **5.2. ¿Qué es la Competitividad?**

Competitividad en las empresas es definida por Chávez y Rivas (2019) como la medición comparativa del rendimiento que tiene una persona u organización en relación con otras personas u organizaciones que realizan esfuerzos semejantes. Por lo que, se requiere identificar el producto y servicio, definir los clientes, el mercado y definir de un modo cuantitativo el negocio.

Medina (1995, como se citó en Calderón, 2004) la competitividad tiene dos caras: de una parte, aquella visión economicista que la muestra instrumento como la posibilidad de competir en los mercados internacionales; aquí al término competir se le ha dado la connotación de ganar, a toda costa, parte de ese mercado; pero existe una visión social que exige de la competitividad y es asegurar crecimiento económico a la par que mejora el nivel de vida de las personas, sin crear ningún tipo de desequilibrio o estrangulamiento.

La competitividad en las organizaciones es la capacidad de lograr o mantener un crecimiento y desarrollo dentro del entorno donde están presentes. Se convierte un objetivo compartido entre la organización y el trabajador.

### ***5.2.1. La competitividad como objetivo principal de las empresas***

La competitividad, genera en las organizaciones un sentimiento de emoción, al querer aportar más a la sociedad, abarcar más espacio del mercado y al posicionarse por encima de sus competidores, al enfrentar los avances tecnológicos y todo lo que afecte al funcionamiento de la empresa para que ésta no sea obsoleta, la organización debe mantenerse al tanto de todo e ir

un paso adelante, por ello, surgen diferentes procesos los cuales generan un fenómeno empresarial de competitividad lo cual busca recurrir al estudio de todas las áreas, la sorpresa es que en todas se encuentra el talento humano.

Para Chiavenato (2009) la competitividad se refiere al grado en que una nación puede, en condiciones libres y justas de mercado, producir bienes y servicios que sean aceptados en los mercados internacionales, mientras que, al mismo tiempo, mantiene o expande las ganancias reales de sus ciudadanos.

Chiavenato (2009) menciona que el desarrollo de conocimientos y de habilidades es el mejor antídoto contra el desempleo y la precarización de las relaciones de trabajo (la evidencian el trabajo temporal y el trabajo de medio tiempo). En el ambiente de hiper competitividad sólo sobrevivirán las empresas ágiles y capaces de anticipar los cambios que ponen a su favor el factor sorpresa. Esas ventajas no son permanentes y deben ser creadas de forma continua. Las condiciones previas son, por tanto, una visión y una anticipación del futuro de los negocios del sector, y el compromiso de los colaboradores en esa construcción.

Es por eso, que las empresas tienen que ver a la competitividad como algo positivo para ellas, ya que incita a cumplir sus objetivos de la mejor manera, incluso mejor que lo que puedan hacer sus competidores. De esta manera se concluye que la competitividad es un objetivo que comparten todas las empresas a pesar de que muchas veces el proceso de lograrla es difícil y desconocido para los responsables de área.

### **5.3. ¿Qué es la innovación?**

La innovación para Shepherd, Ahmed, Ramos y Ramos (2019) es una característica inherente a la sociedad humana. Es especialmente, importante en el surgimiento de una sociedad del conocimiento, donde la creación y la comercialización de las nuevas ideas apuntalan tanto el éxito nacional como el éxito internacional de las empresas. Las ideas, los métodos, las estructuras innovadoras, además de los nuevos productos o de los servicios son los principales impulsores del crecimiento organizacional y del económico.

En la era del conocimiento, menciona Chiavenato (2009) las organizaciones deben tener la agilidad, la movilidad, la innovación y el cambio que se necesitan para enfrentar las nuevas amenazas y las oportunidades de un ambiente de intenso cambio y turbulencia. Los procesos organizacionales (los aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (los aspectos estáticos) que entrelazan a la organización.

### ***5.3.1. Impacto actual de la innovación en las empresas***

La innovación en los procesos, en las actividades, en la cultura organizacional, está generando cambios radicales en las organizaciones. Chiavenato (2009) identifica que, con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento en busca de la calidad y la productividad en la mayoría de las organizaciones, surge una elocuente prueba de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas provienen de las personas que trabajan en ellas.

Sin embargo, conociendo que la innovación es una importante fuente de crecimiento para las organizaciones es necesario recordar que en ella interviene la suma de conocimientos y acciones coordinadas, así como el esfuerzo en conjunto de varias personas interesadas en generar una ventaja competitiva para la organización. De ahí la importancia de generar estrategias innovadoras donde las personas participantes sean tomadas en cuenta y se verifique que se promoverá que la motivación sea constante para el equipo de trabajo aumentando así su satisfacción laboral y a la vez aumentando la competitividad.

## **5.4. ¿Cuál es la relación de la motivación con la satisfacción laboral?**

### ***5.4.1. ¿Qué es la motivación laboral?***

La palabra motivación se ha convertido en un tema importante en la actualidad, pero es la motivación laboral la que ha tomado mayor impacto en los líderes de organizaciones o de equipos de trabajo. La motivación es una necesidad o un deseo que permite que se pueda dirigir el comportamiento de las personas, sin embargo, existen diferentes conceptos.

Chiavenato (2000), afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde éste es causado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lograrán cumplir su objetivo. Al respecto, González (2008), puntualiza la motivación como un conjunto de procesos psíquicos que vinculada con los estímulos externos mantiene un intercambio con la personalidad que a la vez es influenciada por estos, generando o no satisfacción.

En la motivación influyen diferentes aspectos que conllevan a un cambio en la actitud de los trabajadores. La tecnología, los conocimientos y la evolución del entorno, pueden generar un impacto drástico que dará paso a que los procesos sufran cambios no considerados en un inicio generando crisis o en un escenario contrario, generará en el trabajador un alto nivel de satisfacción laboral lo que provocara que su desempeño sea mejor.

Como conclusión se entiende por motivación laboral al deseo o disposición que tiene una persona para realizar su trabajo de la mejor manera. La motivación laboral se logra cuando una organización se esfuerza en crear un equilibrio entre la remuneración económica y estrategias que le permitan crear un sentimiento de agrado y un clima organizacional saludable para cada uno de sus trabajadores.

#### ***5.4.2. Beneficios de la motivación laboral***

Prieto (2013) señala que cada vez que las empresas se preocupan por el capital humano, su imagen mejora, no solo porque lo hace, sino por los resultados que esto deriva, como:

Mayor compromiso con la empresa que genera mayor implicación de parte del empleado.

Mejora el rendimiento laboral ya que, al sentirse bien en el trabajo, producen con eficiencia y eficacia, generando mayores beneficios para la empresa.

Generación de más y mejores que se transmiten a los superiores, las personas se vuelven creativas y rinden más en el trabajo.

Menores inconvenientes para la empresa, menos accidentes laborales, asistencia puntual del personal, mejores relaciones interpersonales, disminuyen los niveles de stress; esto conlleva a evitar o disminuir pérdidas económicas para el negocio.

Incrementa los niveles de competitividad empresarial, debido a que el personal se siente bien y a gusto en su trabajo y preparado para enfrentar mejor los cambios del mundo globalizado en que hoy se compete.

Menos fugas de cerebros, ya que al sentirse bien en su área de trabajo y motivados en su empleo, tienden a quedarse, aunque otras les ofrezcan mejores condiciones.

Mejor imagen de la empresa como buen empleador, aspecto que atrae empleados valiosos.

#### **5.4.3. *¿Qué es la satisfacción laboral?***

La satisfacción laboral se entiende como ese estado del trabajador en el que se siente conforme con el entorno y las condiciones de trabajo. También se puede entender como aquella actitud que toma el trabajador hacia su labor. Hannoun (2011) menciona que el trabajo que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas.

Partiendo de lo anterior, se puede definir que la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos que la persona tiene hacia su trabajo y a los resultados que pueda obtener del mismo. La motivación se puede observar como aquella razón, motivo o el porqué de realizar ciertas conductas, de ahí la importancia de conocer qué es lo que motiva al trabajador, para que

de tal manera se les brinde los recursos necesarios para comprender al trabajador y mantener su deseo por pertenecer a la organización.

Para entender aún más la relación que existe entre la motivación y la satisfacción laboral, se analizarán una serie de teorías con aportaciones de algunos autores.

#### ***5.4.4. Principales teorías sobre la motivación y la satisfacción laboral.***

##### **Teoría de las necesidades de Maslow.**

Abraham Maslow, es asociado con la psicología humanista, ha sido considerado como pionero de la motivación, la personalidad y el desarrollo humano. Nace en 1908, la Teoría de la motivación humana. Esta teoría propone una jerarquía de necesidades y factores que pueden motivar a las personas; se les asigna a cinco categorías de necesidades y se les da un orden jerárquico ascendente de acuerdo con la importancia que tienen para la supervivencia y la motivación. Es por esto por lo que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollaran intereses y necesidades más altos.

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de afiliación y pertenencia, de reconocimiento y de autorrealización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de afiliación y pertenencia, de reconocimiento) y de “desarrollo del ser” (autorrealización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Koltko, 2006).

El orden jerárquico de las necesidades se desarrolla de la siguiente manera:

Primer nivel. Necesidades fisiológicas: son necesidades base, como el respirar, alimentarse, descanso, la salud.

Segundo nivel. Necesidades de seguridad: Entre ellas se encuentra la seguridad física, el empleo, seguridad familiar, recursos, protección moral y la libertad contra las amenazas, peligros y privaciones.

Tercer nivel. Necesidad de afiliación o pertenencia: Amistad, afecto, pareja, raíces familiares, pertenencia a algún grupo.

Cuarto nivel. Necesidad de reconocimiento: Autorreconocimiento, confianza, respeto, prestigio, logros, éxito, etc.

Quinto nivel. Necesidad de autorrealización: creatividad, visión global, espontaneidad sin prejuicios, aceptación de hechos, gestión de problemas, liderazgo, etc.

De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Colvin y Rutland 2008).

### **Teoría de los dos factores de Herzberg**

El psicólogo Frederick Herzberg, a finales de los años sesenta presenta una de las teorías de motivación más importantes, la llamada teoría de los dos factores o teoría de la motivación e higiene. Esta teoría establece que hay factores que pueden generar insatisfacción en los trabajadores, pero son de naturaleza diferente a los que les generan satisfacción. El hombre tiene dos tipos de necesidades, la primera es evitar el dolor, el peligro o las situaciones desagradables, la segunda es la necesidad de crecer y desarrollarse emocional e intelectualmente.

Las organizaciones toman el papel de darle al trabajador incentivos distintos para cubrir cada tipo de necesidad. Es por eso que se habla de dos tipos de factores:

## **Factor higiénico**

Si este factor es inadecuado o causa incomodidad generará un alto nivel de insatisfacción. En este factor se encuentran los siguientes aspectos:

Factores económicos. Sueldos, salarios y prestaciones.

Condiciones laborales. Iluminación y temperatura adecuada, entorno seguro

Seguridad. Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos.

Factores sociales. Oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y para convivir con los compañeros de trabajo.

Categoría. Títulos de los puestos, lugar de trabajo propio y en buenas condiciones.

## **Factor de motivación**

Este factor aumentará la satisfacción del trabajador, pero tiene poco efecto sobre un nivel de insatisfacción. En este factor se encuentran los siguientes aspectos:

Trabajo estimulante. Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.

Sentimiento de autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de proyectos de valor.

Reconocimiento de una labor bien hecha: la confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.

Logro o cumplimiento: la oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.

Responsabilidad mayor: la consecución de nuevas tareas y labores de amplíen el puesto y den al trabajador mayor control del mismo.

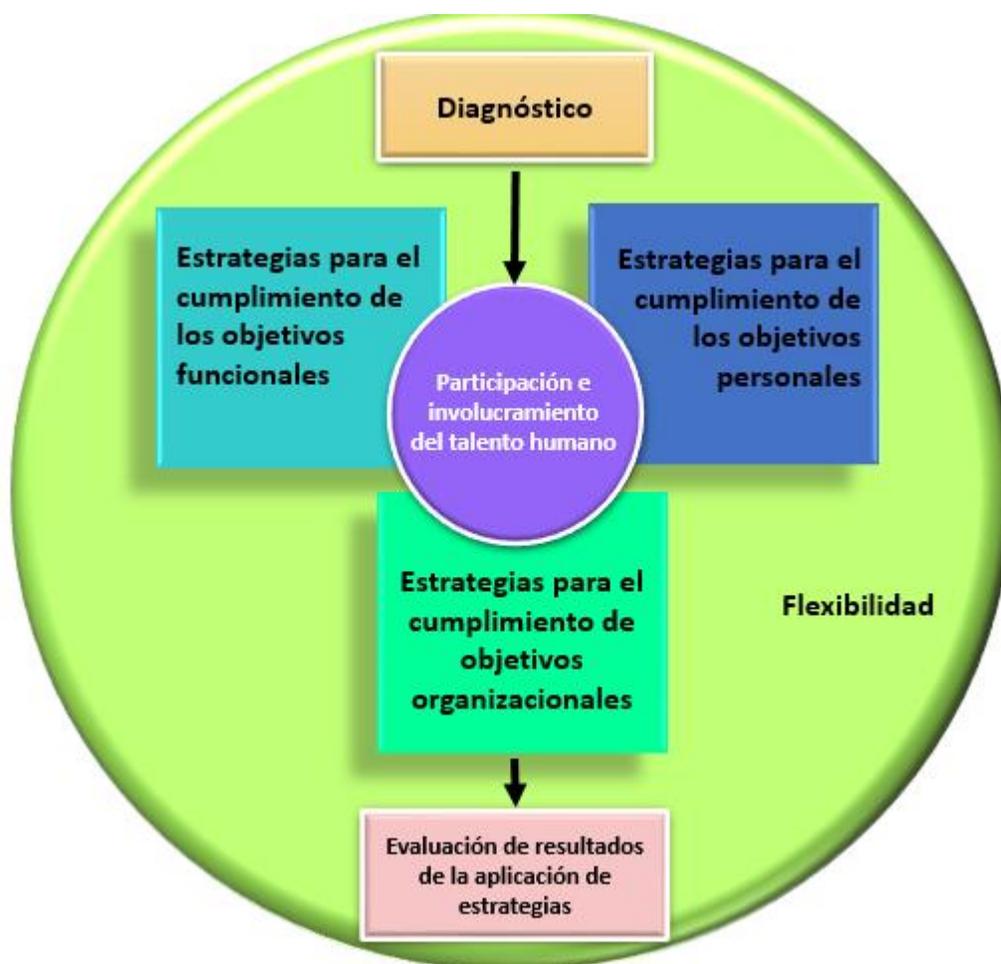
En cuanto a la clasificación que hace Herzberg, señalando a los factores higiénicos como no satisfactorios, los autores Masacon, López y Lára (2017) mencionan que esta afirmación no es del todo correcta debido a que se considera que tanto el salario, como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (medios necesarios para obtener una digna condición de vida), que como bien las señala serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior.

## **Capítulo 6. Propuesta de un modelo de estrategias de competitividad e innovación para la gestión de talento humano en empresas de sector servicios.**

Este modelo surge de la necesidad de crear estrategias que permitan aumentar la motivación y el nivel de satisfacción de los trabajadores manteniendo un equilibrio con el cumplimiento de los objetivos principales de la organización donde se aplique, se toma como base las aportaciones del modelo de William Werther y Keith Davis y del modelo de Michael Beer y colaboradores, analizados en capítulos anteriores.

Figura 1. Propuesta de un modelo de estrategias de competitividad e innovación

Fuente: Elaboración propia



Se propone iniciar este modelo haciendo uso de un diagnóstico que permita establecer una serie de estrategias competitivas e innovadoras enfocadas al cumplimiento de tres objetivos del modelo de William Werther y Keith Davis, tomando como parte central del mismo la participación e involucramiento del talento humano observado en el modelo de Michael Beer, además se propone el uso de diferentes herramientas que permitan realizar evaluaciones de resultados pertinentes que brinden la posibilidad de encontrar áreas de oportunidad para la gestión del talento humano.

La flexibilidad en este modelo se hace presente con el fin de que los directivos del área de gestión del talento humano pertenecientes a las organizaciones puedan llevar a cada una de ellas la información requerida para poder realizar ajustes o mejoras a sus procesos, esto tomando en cuenta las características de sus organizaciones.

### **6.1. Objetivos generales del modelo**

Fidelidad del talento humano con la organización.

Mejoras continuas en los procesos establecidos dentro del área.

Mayor motivación para los equipos de trabajo.

Incremento considerable en la satisfacción de necesidades del talento humano al ser identificadas con rapidez.

Disminuir la rotación y aumentar la retención del talento

Promover una sana cultura organizacional

Encontrar un equilibrio entre los objetivos personales y laborales de los elementos de la organización.

Fomentar la participación y el trabajo en equipo de manera constante.

Dar mayor participación al talento humano dentro de la toma de decisiones.

### **6.2. Diagnóstico**

Es común que los responsables de áreas, gerentes o líderes tengan una gran cantidad de actividades que realizar día con día, presentándose el caso en el que no son capaces de identificar áreas de oportunidad en sus grupos de trabajo, errores en los procesos generando una toma de

decisiones deficientes, que provocan que los resultados obtenidos no sean los esperados. Es importante, que cada área de la empresa realice diagnósticos frecuentes para identificar aquellas áreas de oportunidad donde se les permita aplicar una serie de estrategias para realizar mejoras.

Alba (2012) menciona que el diagnóstico empresarial le permite a la administración conocer la situación actual por la que atraviesa el proceso organizativo, con qué cuenta la empresa y qué puede o debe hacer, qué estrategias aplicar para superar los obstáculos que impiden obtener los resultados esperados, realizando seguimiento evaluativo a las mismas y, por consiguiente, efectuando los ajustes a que haya lugar.

A través de estos diagnósticos, los directivos pueden enfocar esfuerzos en buscar y en aplicar estrategias que permitan derribar esos obstáculos donde se pueden incluso perder recursos tales que provocarían problemas serios en la empresa y en los equipos de trabajo. El área de talento humano es donde recaen este tipo de problemas con mayor frecuencia. Es por eso, que a continuación se mencionan modelos de diagnósticos empresariales propuestos por otros autores con el fin de identificar aquellas etapas que se aplicarán en este modelo:

Al respecto, Prieto (2011) propone un modelo que consta de cinco etapas que se explican a continuación:

### Etapa 1 Preparación

Preparación de la empresa. Con el fin de facilitar el trabajo del asesor de los miembros internos, la empresa debe tener a mano la información preliminar que servirá de base en la elaboración del diagnóstico. Esta información está constituida por documentos tales como: balances, estados de pérdidas y ganancias, informes de gestión, manuales de funciones y procedimientos, catálogos de productos, libros de actas, correspondencia de los clientes, informes de asesoría, boletines del sector, material de la competencia, estadísticas afines, bibliografía complementaria y un buen equipo de computación actualizado y con el software adecuado.

Preparación de los colaboradores: se deben programar reuniones con las personas que directamente van a colaborar con la práctica del diagnóstico. Es importante vender la idea y las razones de ganancia para la empresa y para los clientes internos y externos de la misma.

## Etapa 2 Análisis

Toda empresa está constituida generalmente por las siguientes áreas funcionales: administración, marketing, personal, producción y finanzas. Estas áreas son interdependientes y el análisis de todas y cada una de ellas, incluidas otras, son la base del estudio del diagnóstico por medio del cual se pueden localizar las fortalezas y las debilidades de cada dependencia para hacer frente a las amenazas y oportunidades, sustentando en lo posible las opiniones con cifras, datos, hechos, estadísticas y situaciones reales.

## Etapa 3 Definición de la situación o necesidad

Una vez realizado el análisis de cada una de las áreas, usando las diferentes técnicas y después de haber hallado sus puntos fuertes y débiles, se elabora una lista, en orden de importancia, con el fin de determinar el problema, la necesidad o el evento básico con sus principales incidencias en toda la organización. Definido el asunto, se buscan las posibles causas que lo generaron y sus efectos en las actividades integrales de la compañía

## Etapa 4 Plan de Acción

Detectado el “problema fundamental” de la organización y discutido en el equipo de trabajo, se procede a elaborar un plan de acción que consiste en la formulación de una serie de pautas o criterios que se deben ejecutar a corto, mediano y largo plazo según las prioridades. El plan de acción, lógicamente, debe ser consecuente con los recursos disponibles, sobre todo ser sencillo, serio y contar con el apoyo decidido de la plana mayor de la empresa.

## Etapa 5 Redacción del informe de diagnóstico

El informe final del diagnóstico debe formularse por escrito, aunque es importante que vaya acompañado de una presentación oral ejecutiva ante los interesados, con el fin de comentar aspectos relacionados con el estudio y resolver inquietudes que se puedan presentar en su interpretación.

El modelo de diagnóstico empresarial propuesto por Portugal (2017) consta de tres etapas:

### Etapa 1 Generación de la información

Esta está comprendida en tres aspectos:

1. La forma que se aplica para la recolección de la información, con las herramientas que se utilizan y los procesos detectados de la organización.

2. El método que se utiliza “metodología” para recopilar información, la cual viene desde dos corrientes: los métodos que se utilizan para obtener la información desde el cliente (preguntas, entrevistas, cuestionarios, etc.). Y los métodos usados para obtenerla desde el consultor (la observación, la toma de apuntes, etc.).

3. La recolección de la información que se realiza con frecuencia, la cual depende de la estabilidad del sistema.

### Etapa 2 Organización de la información

Está definida en tres aspectos fundamentales:

1. El análisis y diseño de procedimientos claros que permitan el correcto funcionamiento lógico del proceso de la información.

2. El almacenamiento correcto y confiable de la información.

3. La clasificación y ordenamiento de la información, lo cual facilitara las consultas que se le apliquen para la generación de los reportes.

### Etapa 3 Análisis e interpretación de la información

Esta etapa permite clasificar, organizar la información de forma ordenada y coherente para su respectivo análisis y detectar las posibles inconsistencias y anomalías planteadas al inicio de la organización.

Es importante mencionar que el diagnóstico de estudio estará enfocado justo al área de gestión del talento humano y que cada una de estas etapas estará adaptada a ella.

### **Etapas del diagnóstico para el modelo de estrategias de competitividad e innovación**

Preparación y Análisis de la información. En esta etapa se obtendrá la mayor información que pueda ser otorgada por el director o responsable, así como del talento humano, con el fin de obtener los recursos necesarios para poder realizar la identificación de la situación o de la necesidad objeto de estudio.

Identificación de la situación o necesidad. A través del uso de herramientas se podrá identificar cuáles son las causas de la situación que se está presentando. También se podrá identificar aquellas áreas de oportunidad donde se puedan realizar cambios o el diseño de estrategias enfocadas a la satisfacción de las necesidades.

Plan de Acción. Se desarrollarán las estrategias, cambios, modificaciones que permitan reorganizar las actividades que se llevan a cabo, con el fin de generar un cambio positivo dentro del grupo de trabajo.

Evaluación de resultados. Es importante mencionar que la base de este modelo es la retroalimentación constante y ésta se obtendrá a través de las evaluaciones de resultados que se

realizaran para conocer el impacto que tuvo la aplicación de las estrategias propuestas. Esta evaluación también permitirá identificar próximas necesidades que surjan dentro de la organización.

### **Técnicas y/o herramientas para realizar un diagnóstico empresarial**

Entrevistas. Esta secuencia de preguntas con el fin de obtener información relacionada con el tema de estudio permite conocer la opinión y la perspectiva que tienen tanto el responsable y el talento humano. Esta técnica se puede complementar con el cuestionario y permite recoger información que puede ser analizada de forma minuciosa desde sus detalles desde una conversación personal con los miembros de una organización.

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las siglas de este análisis hacen referencia a: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que intervienen en el interior y exterior de una organización. Talancón (2007) define que este análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como, su evaluación externa, es decir, las oportunidades y las amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Observación. Portugal (2017) concluye que el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien, por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe, de algún modo, las actividades cotidianas del grupo.

Diagrama De Ishikawa (causa y efecto). El diagrama causa-efecto es identificado por Alba (2012) como un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Genera, por tanto, la obtención de un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos. Es importante ser conscientes de que los diagramas de causa-efecto presentan y organizan teorías.

Solo cuando estas teorías son contrastadas con datos pueden probar las causas de los fenómenos observables.

Los errores comunes que surgen son: construir el diagrama antes de analizar globalmente los síntomas, limitar las teorías propuestas enmascarando involuntariamente la causa raíz, o cometer errores tanto en la relación causal como en el orden de las teorías, suponiendo un gasto de tiempo importante.

### **6.3. Estrategias para el cumplimiento de los objetivos funcionales**

En la actualidad, el proceso de reclutamiento y selección de personal se convirtió en el punto clave que deben considerar las empresas para lograr formar equipos de trabajo eficientes y donde se permita trabajar con las características, de las habilidades y de los conocimientos de cada uno de los integrantes para conseguir llegar al objetivo laboral que tienen en común.

Las empresas, asignan sus actividades de reclutamiento y de selección a otras empresas dedicadas exclusivamente a este tema, mejor conocidas como outsourcing. Bolaños (2016) define al outsourcing como una herramienta que ayuda al desarrollo y a la eficiencia de los negocios; auxilia en cualquier área de las organizaciones, ya sean tareas primarias o secundarias. Esto permite que la empresa se concentre en la realización de las funciones que considere como principales objetivos del negocio, logre el cumplimiento de sus metas y, por ende, alcance su desarrollo y crecimiento.

Esta práctica no es considerada negativa, pero si es importante mencionar que uno de los motivos por los cuales las empresas presentan mayor rotación es porque los perfiles reclutados y seleccionados no cumplen con los requerimientos del puesto a asignar. Es recomendable que personas que tengan conocimiento sobre las actividades que se realizan dentro de la organización sean los responsables de la cobertura de vacantes.

Al conocer los requisitos indispensables para los puestos, se puede realizar correctamente el reclutamiento y en su momento la selección del personal teniendo la seguridad que los postulantes cubren la mayoría de los requisitos. Es por esta razón, que surge la necesidad de instrumentar estrategias que apoyen estas actividades, entre las que encontramos:

## **Inbound recruiting**

El uso de las nuevas tecnologías abre paso a herramientas innovadoras que permitan a los responsables cubrir sus necesidades, la filosofía del inbound recruiting es crear relaciones estrechas con los candidatos incluso antes de conocerlos. Se centra en crear un lazo más humano con las personas haciendo que se enamoren de la organización a través del uso del marketing.

El talento humano se ve motivado por laborar en una organización donde él se pueda sentir identificado, donde su filosofía de vida coincida con la de la organización. Al aplicarlo, el proceso de reclutamiento y de selección toma una cara amable y sobre todo, digerible para ambas partes. No se trata de convencer se trata de conectar con los mejores para que laboren en la empresa.

## **Automatización de los procesos de reclutamiento y selección de personal.**

La creación y aplicación de software especializado para la realización de actividades, permite a la gestión del talento humano cumplir con los objetivos, que serán cumplidos sin invertir un mayor esfuerzo o tiempo. Digitalizando la información permitirá que los filtros para seleccionar al personal se generen en un menor tiempo. Esta automatización ayuda también a la imagen que tiene la organización con sus competidores y con sus clientes, ya que demuestran que son capaces de adaptarse a los cambios constantes que la información tiene.

## **Reasignación de talento humano interno**

En las organizaciones se comienza a tomar en cuenta los planes de vida y carrera que tienen sus colaboradores y emplean esfuerzos para que éstos sean cumplidos. Uno de los beneficios del plan de vida y de carrera es que, al apoyar a las personas a desarrollar habilidades y conocimientos, se puede pulir y aumentar el perfil con el que cuenta, dando oportunidad a que el reclutamiento y selección se puedan realizar de manera interna. Reasignando a las personas en puestos que estén adecuados al perfil que están desarrollando, de esta manera, la empresa mantiene dentro de ella a sus colaboradores evitando la fuga de talento y el talento tiene mayores beneficios como aumentos de sueldos o compensaciones que cubran sus necesidades.

#### **6.4. Estrategias para el cumplimiento de objetivos personales**

El emplear estrategias que permitan apoyar y dar seguimiento al desarrollo profesional y personal del talento humano se ha convertido en una actividad frecuente, sobre todo, en aquellas organizaciones con una cultura organizacional adaptable. En las organizaciones que se logra salir de la zona de confort, motivan a su equipo a realizar lo mismo, pero de manera individual. Pensar en la evolución que pueden conseguir con esfuerzos adicionales, promueve que esta práctica sea constante.

Hay estrategias que las organizaciones deben considerar para que los resultados sean los esperados, entre los que se encuentran los siguientes:

##### **Plan de carrera y plan de vida**

Acompañar a los colaboradores en este camino no es algo sencillo, incluso se podría pensar en que todo este proceso podría generar gastos excedentes, pero afortunadamente son más las organizaciones que piensan en su talento y reconocen los beneficios que esto tiene. Se pueden llegar a crear alianzas estratégicas, entre la organización y algunas dependencias escolares, donde el talento pueda desarrollar conocimientos adicionales y al mismo tiempo ponerlos en práctica dentro de la organización a la que pertenece.

La constancia y la responsabilidad son fundamentales, asegurar que las actividades tanto personales como de la organización se encuentran en equilibrio, se convierte en una motivación para el talento humano, porque se fomenta que la responsabilidad incremente, logrando así que el esfuerzo por cumplir sea mayor. El poder desarrollar conocimientos, habilidades y experiencias, que le permitan al trabajador sentir que se está desarrollando profesionalmente sin descuidar su empleo, permite que la empresa también gane al tener a un trabajador más preparado y también un trabajador que realiza con gusto sus actividades

##### **Reconocimiento**

El reconocimiento, genera un sentimiento positivo en el colaborador, al saber que todo el esfuerzo y el tiempo invertido está teniendo resultados que lo benefician a él y también a la

organización. En este caso se podría incluso pensar en una promoción a un puesto de mayor que el que tiene u ofrecer otro tipo de compensaciones que puedan reafirmar la importancia que tienen sus actividades.

### **Evaluación constante**

La evaluación constante, permite reconocer aquellas áreas de oportunidad que el colaborador deberá tomar en cuenta a la hora de la elección de herramientas o de conocimientos que deberá adquirir además de llevar más de cerca este proceso para darle ese acompañamiento que necesita. Nos permite identificar problemas en su etapa inicial y también otorgar el reconocimiento necesario para el trabajador.

### **6.5. Estrategias para el cumplimiento de objetivos organizacionales**

Fonseca y Cruz (2018) identifican un aspecto importante de la compensación, que es un elemento fundamental de la dirección para orientar a las personas hacia los fines que persigue la empresa. Por ello, entender en qué consiste el negocio de la empresa y cómo se genera, es básico para definir la forma en que se administra la compensación del personal, se definen las generalidades de las compensaciones, marcando la teoría desde el origen de las compensaciones hasta el punto de cómo influye en la calidad del desempeño laboral.

### **Compensaciones efectivas**

Estas compensaciones deben ser un atributo que nos permita diferenciar a la empresa de otras organizaciones, para que sea el talento humano quienes deseen laborar con la organización, permitirá disminuir la rotación de personal. Dichas compensaciones deben estar encaminadas a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y a generar en ellos un sentimiento de fidelidad con la organización.

Anteriormente, las compensaciones se tomaban como un tema económico, sólo se trataba del sueldo que recibían los colaboradores. Afortunadamente, con el paso del tiempo, estas compensaciones cambiaron y comenzaron a considerarse otros aspectos no monetarios pero que generen más beneficios para la organización y para el personal. El objetivo de estas

compensaciones es motivar el desarrollo personal y profesional del colaborador pensando en un futuro mejor para él, su familia y para la organización aumentar y/o mantener un nivel de calidad en sus actividades, así como también un clima laboral positivo.

Juarez (2013, como se citó en Fonseca y Cruz, 2018) menciona que existen cuatro tipos de teorías de la compensación las cuales se mencionan a continuación:

1. Teoría del intercambio: intercambio se refiere a la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzos y habilidades. La buena voluntad del empleado de hacer estas contribuciones depende de la forma favorable en que perciba su contribución en relación con la recompensa que recibe.

2. Teoría de la equidad: se define como una proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes.

3. Teoría de la expectativa: concepto de la expectativa parte de los trabajos de Lewin y Tolman. Expectativa es la valoración subjetiva de la posibilidad de alcanzar un objetivo particular.

Victor Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y las expectativas de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría radica en la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Abraham Maslow y Frederick Herzberg.

4. Teoría de la expectativa de x valor: esta teoría desarrollada por Víctor Vroom, parte del concepto de expectativa, que es el sinónimo de la expectativa de resultado, que se define como la creencia de que una conducta particular producirá un resultado particular.

## **6.6. Evaluación de resultados de la aplicación de estrategias**

Conocer a fondo las actividades laborales y los resultados que tienen se ha convertido en algo necesario dentro de las organizaciones. Cárdenas y Salazar (2020) define que la evaluación de desempeño es un mecanismo y una herramienta para el cumplimiento de metas y

objetivos de las organizaciones. Se puede decir que incluso de los resultados dependen los logros y éxitos en la gestión de muchos directivos o gerentes de todas las áreas de una organización.

Para Chiavenato (2007) los primeros pasos a seguir para realizar una correcta evaluación del desempeño son:

Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.

Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.

Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.

Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.

Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.

Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

Debido a la necesidad de evaluar y al avance que se ha presentado en las relaciones laborales surge el concepto de evaluación de 360°. Chiavenato (2007) lo define como el contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.

Esta técnica es una evaluación exitosa, ya que permite obtener información relevante que proviene de todas las personas que giran en el entorno laboral del evaluado. Es claro que como toda técnica, también tiene ventajas y desventajas que el autor Chiavenato (2007) define a continuación:

### **Ventajas**

El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.

La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.

Complementa las iniciativas de calidad total y le da importancia a los clientes internos/externos y al equipo.

Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber preconcepciones y prejuicios.

La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

### **Desventajas**

El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.

La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.

Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.

El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente.

Las personas la pueden tomar a juego o se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras.

## **6.7. Aspectos a considerar para la aplicación de este modelo**

Es importante hacer mención que la aplicación de este modelo puede ser tomando con cierta resistencia por parte del talento humano. El cambio es algo que siempre va a preocupar a las personas, pero es necesario hacerle notar al equipo de trabajo que todo cambio significa un cierre y un inicio que permitirá realizar los procesos de mejor manera. Entre los aspectos a considerar se encuentran:

**Incertidumbre.** Se puede presentar un miedo a lo desconocido en la aplicación de estos cambios.

**Resistencia al cambio.** Los empleados pueden sentirse amenazados al cambiar actividades que los saquen de su zona de confort.

**Poca comunicación.** La comunicación debe ser eficaz y oportuna entre todos los involucrados en la aplicación del modelo.

**Inconformidad.** Muchas veces se puede generar cierta inconformidad en el talento humano, al observar cambios que beneficien a otros y no a ellos, es por eso que se debe considerar que el modelo sea aplicado de tal manera que los beneficiarios sean más.

La flexibilidad toma un papel importante dentro de este modelo, ya que es necesario que la aplicación del mismo se pueda realizar en cualquier organización del sector servicios y con cualquier tipo de empleado. Recordemos que en una organización se pueden integrar equipos con personas de edades, intereses y competencias diferentes, razón por la cual el modelo debe permitir trabajar con cada una de ellas y de esta manera se realice la solución de conflictos.

La comunicación también forma parte de este modelo, debe ser fluida y tomando en cuenta al talento humano, para evitar que tengan cierto nivel de incertidumbre que pueda generar una reacción negativa.

## Discusión

López y Mendoza (2021) precisan que la motivación del personal juega un papel fundamental para la conducción de una empresa u organización. Indiferentemente del tipo, modelo u enfoque de esta, el aprovechamiento del capital humano orienta al buen funcionamiento y buen clima organizacional de las instituciones. Considerando que la suma de esfuerzos de la organización, lo que permitirá aumentar la satisfacción laboral de sus trabajadores.

Es necesario resaltar que, en publicaciones de años anteriores, donde comúnmente se encontraba una cultura organizacional rígida apegada a procesos donde entre los objetivos principales se tenía el aumento de ingresos económicos, el tema de la motivación no es tan relevante. Se encontró que es en la actualidad cuando el concepto de motivación laboral ha tomado fuerza, Gil y Gutiérrez (2021) afirman que al terminar el siglo XX se empezaron a generar diferentes aportes desde el campo académico con el fin de encontrar soluciones a las organizaciones que requieren de personal activo, con iniciativa, creativos y con la facilidad de adaptarse a realizar trabajos en equipo.

El identificar de manera correcta los conceptos de satisfacción laboral y motivación, permite que los líderes apliquen sus conocimientos y desarrollen habilidades para fomentarlas como base de una organización exitosa. Aunque el trabajar bajo una organización rígida, que se resiste al cambio puede limitar este tipo de actividades. Miranda (2016) menciona que la gestión del talento humano, entonces, constituye un factor clave, fundamental y decisivo, pues si el éxito de las empresas depende directamente de las personas y de su forma de actuar, relacionarse, involucrarse con la organización, de su desempeño, de las labores que realizan y cómo lo hacen, por consiguiente, se puede decir que invertir y dar importancia a las personas puede generar grandes beneficios

En esta tesis se tomó como pregunta de investigación si ¿Es viable proponer la estructura de un modelo de estrategias de competitividad e innovación que influya dentro de la motivación y de la satisfacción laboral en la gestión del talento humano? Al realizar la revisión de información de diversos autores y de diferentes años de publicación, se encontró que las organizaciones que han optado por aplicar estrategias que permitan aumentar la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores han logrado obtener diversos beneficios.

Peña y Villón (2018) identifican dentro de estos beneficios lograr que el trabajador sienta la satisfacción de ser útil y valorado, también de sentir que su trabajo es un valor agregado a la organización; creando sentido de pertenencia y a su vez atmosfera de trabajo favorable que establece patrones de conducta, los cuales harán grata la convivencia en el creciente proceso social del individuo.

Entre las estrategias que se proponen en el presente modelo, se encuentra un objetivo en común, que tanto la empresa como el trabajador ganen. El trabajador al sentirse reconocido, apoyado y valorado, genera un sentimiento de fidelidad y estabilidad con su empresa. La empresa al tener a trabajadores que realizan sus actividades con gusto y sobre todo de manera correcta gracias a los conocimientos o habilidades que han recibido puede disminuir riesgos en sus procesos productivos y también disminuir la rotación y la fuga de talento humano de éxito.

Durante esta investigación también se encontraron diferentes aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de generar un modelo de estrategias similar al que se propone en esta tesis. Donde resalta la comunicación y la resistencia al cambio. Para Montoya (2018) la comunicación en las organizaciones es integral, aun cuando existen medios de comunicación con diferentes propósitos y son utilizados en ámbitos internos o externos y ésta fluya de manera formal o informal, pues sus medios, ámbitos o tipos de comunicación deben ser vistos como complementos de algo global.

Sin embargo, es la falta de comunicación el principal factor que produce la resistencia al cambio, ya que al no compartir la información de manera adecuada y en los canales de comunicación correctos, se permite que exista fuga de información relevante que provoque incertidumbre, miedo e incluso molestia para el trabajador, es por eso por lo que se recomienda que la información se comparta en un momento oportuno.

Se puede afirmar que los objetivos de esta investigación fueron alcanzados, también se identifica que es viable proponer un modelo de estrategias de competitividad e innovación que influya dentro de la motivación y de la satisfacción laboral en la gestión del talento humano, teniendo como soporte un diagnóstico que permita conocer el estado actual de la organización. Sin embargo, para una aplicación exitosa y para futuras investigaciones se recomienda realizar estudios que complementen a esta propuesta y también para la obtención de evidencia de la respuesta que tenga la aplicación del presente modelo en una organización que permita realizar los ajustes necesarios.

## **Conclusiones**

El talento humano es reconocido como un elemento clave para cualquier organización, con el paso del tiempo y gracias a las investigaciones se le ha dado la importancia que le corresponde a este tema. Pero con esto surgieron conceptos que a simple vista pueden considerarse sencillos, cuando la realidad es que la satisfacción laboral y la motivación laboral se convirtieron en la base para que un trabajador pueda trabajar con gusto y un sentimiento de felicidad. Por otro lado, como beneficio para las empresas, diversos estudios indican que las personas felices o que presentan alto afecto positivo, reportan menos sintomatología en el ámbito de la salud física y mental y un mejor funcionamiento social (Lyubomirsky, King y Diener, 2005).

A pesar de que se ha demostrado que el realizar mejoras a los modelos de gestión del talento humano haciendo que estén enfocados en apoyar a los trabajadores a conseguir esa plenitud con los aspectos que interfieren en su vida laboral, muchas organizaciones todavía siguen trabajando bajo una estructura rígida que no acepta cambios y que como camino tiene

solo el logro de los objetivos organizacionales dejando sin importancia al trabajador y sus necesidades.

Por lo anterior, surge esta propuesta de modelo de estrategias competitivas e innovadoras que busca ser un apoyo o un punto de partida para que los responsables del área de gestión de talento humano, para los líderes de grupos de trabajo e incluso para los responsables de otras áreas de la organización puedan iniciar un cambio estratégico en cada de una sus organizaciones con el fin de lograr que los trabajadores logren esa tan anhelada satisfacción laboral.

En esta investigación se analizaron los modelos de gestión de talento humano de diversos autores, mismos modelos que han servido de base para diferentes organizaciones, en el modelo se toma los puntos más relevantes de los modelos observados y se le realizan ajustes necesarios con el fin de que sea un punto de partida para distintas organizaciones del sector servicios. Por lo tanto, se puede afirmar que es viable la propuesta de la estructura de un modelo de estrategias de competitividad e innovación que en un futuro influirá dentro de la motivación y de la satisfacción laboral en la gestión del talento humano.

Sin embargo, es importante resaltar que este modelo es una figura de consulta no un plan de acción. Para futuras investigaciones se sugiere realizar estudios que complementen a esta propuesta y también para la obtención de evidencia de la respuesta que tenga la aplicación del presente modelo en una organización. Considerando los aspectos antes mencionados se sugiere realizar el diagnóstico previo con el fin de conocer el objeto de estudio.

## Referencias

- Aguilar, I. (2004). El Recurso Humano frente a la Globalización. *Civilizar*, 13. Recuperado de <http://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/190>
- Alba R., F. (2012). *El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial*. *Aglala*, 3(1), 103-120. <https://doi.org/10.22519/22157360.887>
- Arata, A., (2005). *Organización liviana y gestión participativa*. Santiago de Chile: Ril Editores
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria
- Bernal, C. (2016) *Metodología De La Investigación*. <https://bookshelf.vitalsource.com/#/books/9789586993098/>
- Bolaños P. L. A. (2016). *El outsourcing en México: Pasado, presente y ¿futuro?*. Noviembre, de Thomson Reuters Sitio web: Administración de recursos humanos, 110.
- Bordas M. M. J. (2016). *Gestión Estratégica Del Clima Laboral*. Editorial UNED.
- Bueno B, R., Ramos Sámano, M. y Berelleza G, C. F. (2018). *Elementos básicos de administración*.
- Calderón H., G. (2004). *Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas*. *Pensamiento & Gestión*, (16),158-176.[fecha de Consulta 25 de Septiembre de 2020]. ISSN: 1657-6276. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64601608>
- Camp, R. (2002) *Bechmarking: O caminho da Qualidade Total*. Pioneira.
- Campillay B, S. y Meléndez A, N. (2015). *Análisis de impacto de metodología activa y aprendizaje heurístico en asignaturas de ingeniería*. *Actualidades Investigativas en Educación*, 15(2), 330-346.

[http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S140947032015000200014&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S140947032015000200014&lng=en&tlng=es)

- Cárdenas D. C. L., y Salazar LL. G. P. (2020). *Las evaluaciones de desempeño laboral y su confiabilidad*.
- Caride J. A. (2018). *Las fronteras de la pedagogía social: Perspectivas científica e histórica*. Gedisa
- Castro M, K. O., y Delgado B, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)
- Chávez F., J., y Rivas T., L. A. (2019). *Competitividad de la agroindustria del Estado de Michoacán-México*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos humanos*. Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill. Quinta edición.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Teoría, Proceso y Práctica*. Editorial McGraw-Hill.. A
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño. En Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10a. ed.). McGraw-Hill
- Colvin, M. y Rutland, F. (2008). *Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation*. Louisiana Tech University. <http://www.business.latech.edu/>

- Conrero, S., y Cravero, V. (2019). *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo*. Editorial Universidad Católica de Córdoba.
- Cuesta. A. (2010) *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Revista Latinoamericana de Psicología, 45(1),157-160, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=805/80526356011>
- De Abreu, E. F., Giuliani, A. C., Kassouf, N., y Alves C., D. (2006). *Benchmarking como instrumento dirigido al cliente*. Invenio, 9(17),77-94 ISSN: 0329-3475. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=877/87791706>
- De Hoyos Benítez, S. M. (2020). *El método científico y la filosofía como herramientas para generar conocimiento*. Revista de Filosofía UIS, 20(1), 229–245
- Del Moral Palacio, J. A. (2018). *Entre semiótica y hermenéutica analógica*. En claves del Pensamiento, XII(24),84-105. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1411/141157732004>
- Fonseca M. K. S., y Cruz C. E. E. (2018). *Talento Humano Sistema de compensaciones y prestaciones laborales* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Unan Managua).
- García, M. S. (2017). *Orientación para el desarrollo profesional*. UNED – Universidad Nacional de Educación a Distancia
- Gil G, E. A., y Gutiérrez P, S. L. (2021). Factores asociados a la motivación laboral en organizaciones de Latinoamérica una revisión sistemática.
- Gómez O, M. del P., y Vázquez D, E. (2019). *La importancia de un plan de vida y carrera*. TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río, 6(11), 1-5. <https://doi.org/10.29057/estr.v6i11.3813>

- González, S. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- Grados, E. J. A. (2013). *Reclutamiento: Selección, contratación e inducción del personal* (4a. ed.). <https://ebookcentral.proquest.com>
- Hannoun, G.. (2011). *Satisfacción laboral: (Trabajo final de grado)*. Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.
- Harold, K., y Heinz, W. (2013). *Elementos de administración*. Editorial: Mc Graw Hill.
- Hayes, B. E. (2000). *Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios*. Segunda edición. Gestión 2000.Barcelona. España.
- Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., y Narváez, K. Y. T. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Cuadernos de administración, 16(25), 109-137.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, T. C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.
- Ibañez P, J. (2015). *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica*. Editorial Dikynson
- Jaramillo N, O. L. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Pensamiento & Gestión, (18),103-137. ISSN: 1657-6276. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64601805>
- Koltko M. (2006). *Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification*. Review of General Psychology by the American Psychological Association Vol. 10, No. 4, 302–317.

- Lema G, P., Erazo A, J., y Narváez Z, C. (2019). *El talento humano, factor clave para la gestión organizacional en Instituciones de intermediación financiera*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 4(1), 349-375. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.461>
- López, H., Vélez, M., y Franco, J. (2017). Percepciones acerca de la motivación docente en personal directivo de instituciones de educación secundaria en la zona metropolitana de Medellín, 2015. *Electrónica Educare*, 21(2), 1-23. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5919100>
- López, M. E. C., y Mendoza, L. P. V. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(4), 88-107.
- López, T. M., Marulanda, C. E., y Isaza, E.G., (2011). *Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas*. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33),1-23.[fecha de Consulta 24 de Septiembre de 2020]. ISSN: 0124-5821. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1942/194218961008>
- Lyubomirsky, S., King, L., y Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6),803-855.
- Marciniak, R. (2017). *El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca*. *EDUCAR*, 53(1),171-207 ISSN: 0211-819X. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3421/342149105010>
- Marqués, M., Herrero, A., Baladia, E., Martínez-Rodríguez, R., Cervera, A., Buhning, K., Aguilar-Barrera, E., y Durán-Agüero, S. (2018). *Hacia la investigación basada en la evidencia*. *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética*, 22(1), 92-100. <http://dx.doi.org/10.14306/572>

Martínez R, H. (2019). *Introducción a las ciencias sociales*. Cengage Learning Editores

Martínez, A. M. E., (2010). *Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison*. Cuadernos de Administración, 23(40),163-190ISSN: 0120-3592.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205/20514982007>

Martínez, J. (2005). Las personas en la organización. *Equidad y desarrollo*, 3, 35- 43.  
Recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/372>

Masacon, M. R. H., López, G. A. C., y Lára, G. A. J. (2017). *Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial*. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333.

Miranda H. D., (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27. Recuperado en 15 de junio de 2022, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372016000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005&lng=es&tlng=es).

Mejía G. A., y Jaramillo A. M., (2006). *Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones*. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4(1),43-81. ISSN: 1794-192X  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1053/105316847004>

Mendivel G, R. K., Lavado Puente, C. S., Sánchez Castro, A. (2020). *Gestión administrativa y gestión de talento humano por competencias en la Universidad Peruana Los Andes, filial Chanchamayo*. *Revista Conrado*, 16(72), 262-268

Montoya A., C. A., y Boyero S., M. R. (2016). *El Recurso Humano Como Elemento Fundamental Para La Gestión De Calidad Y La Competitividad Organizacional*. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2),1-20ISSN: 1669-7634.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357947335001>

- Münch, L. (2010). *Administración*. Pearson Educación.
- Münch, L. (2018). *Administración: Gestión Organizacional, Enfoques Y Proceso Administrativo*. Pearson Educación.
- Muñoz R, C. (2015). *Metodología de la Investigación* (1.a ed.) Oxford University Press
- Nando, M. A., y Abad, M. B. (2016). *Gestión del talento humano e innovación de la enseñanza y el aprendizaje*. Palibrio.
- Naranjo P, M. (2009). *Motivación: Perspectivas Teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. Revista Educación, 33(2), 153-170.
- Nieves Z. I. (2010). *Planes de carrera: ¿mito o realidad?*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 3(5),75-92. ISSN: 1856-9099.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2190/219014912005>
- Niño de Guzmán, M. J. C. (2015). *La cultura organizacional en el contexto de la globalización*. Apuntes Universitarios. Revista de Investigación, V(2),19-40. ISSN: 2225-7136.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4676/467646280002>
- Ospina, Z., y Puentes, Y. (2011). *Análisis y selección de un modelo de gestión Estratégico de Recursos humanos por competencias para la empresa Andina de herramientas*. Santiago de Cali, Colombia: Universidad ICESI. Recuperado de [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/67387/1/analisis\\_seleccion\\_gestion.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67387/1/analisis_seleccion_gestion.pdf)
- Parra-Penagos, C., y Rodríguez-Fonseca, F. (2015). *La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones*. Revista De Investigación, Desarrollo E Innovación, 6(2), 131-143. <https://doi.org/10.19053/20278306.4602>

- Pérez Vásquez, M. A. (2019). *La competitividad del talento humano en el ámbito empresarial*. *Crece Empresarial: Journal of Management and Development*, 1(01). <https://journalusco.edu.co/index.php/compresarial/article/view/1323>
- Pérez, G. O., y Vargas, M. E. M. (2016). *Diseño de un instrumento para medir la relación sistema de compensación, permanencia y compromiso*. *Global De Negocios*, 4(7), 75-84
- Peña R, H. C., y Villón P, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177–192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico empresarial*.
- Prieto H., J. E. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Bogotá: Ecoe.
- Prieto, B. P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Universidad Medellín. Medellín: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Ramírez R, I., Espindola C, A., Ruíz, Gladis I., y Hugueth, Alfredo M, A. (2019). *Human Talent Management: Analysis from the Strategic Approach*. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Reyes P, A. (1992) *Administración Moderna*. Editorial Limusa.
- Riquelme, R. (2017). *4 formas de motivar mejor a tus empleados*. Retrieved 5 Jul 2021, from <https://www.economista.com.mx/finanzaspersonales/4-formas-de-motivar-mejor-a-tus-empleados-20170103-0057.html>
- Risco G. L. (2013) *Economía de la empresa*. Palbriio
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson Educación.

- Rodríguez, A. y Pérez, A. O. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. *Revista EAN*, 82, pp.179-200. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Romero Q, M. A y Hernández Q, A. R. (2015). *El método etnográfico y su relación con el análisis de dominio*. *Biblios*, 61, 70–84. <https://doi.org/10.5195/biblios.2015.250>
- Romero, J. L. M., y Rosado, Z. M. M. (2019). *Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral*. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Salazar, C., y Del Castillo, S. (2018). *Fundamentos básicos de estadística*. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/13720>
- Salinas, C. (2012). *Administración de personal: Modelo de Werther y Davis*. Recuperado de <http://grupoadministraciondepersonas.blogspot.com.co/2012/10/modelo-dewerther-y-davies.html>
- Sánchez A, G. y Angeles D, M., (2017). *Tesis y otras modalidades de titulación: Estrategias metodológicas*. Universidad Nacional Autónoma de México
- Sánchez, D. (2018). *Técnicas de selección utilizadas para la gestión del talento humano en tiendas por departamento del municipio Maracaibo*. *CICAG*. Volumen. 15, N° 2. (Pp. 95-107).
- Sánchez M, A. M. (2018). *La divulgación de la ciencia como literatura*. Dirección General de Divulgación de la Ciencia
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hiil.
- Shepherd, C. D., Ahmed, P. K., Ramos, L., y Ramos, C. (2019). *Administración de la innovación*.
- Solíz P, D. J . (2019). *Cómo Hacer Un Perfil Proyecto De Investigación Científica*. Palibrio.

- Talancón, H. P. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e investigación en psicología, 12(1), 113-130.
- Torre-Bouscoulet, L. (2016). *El método científico: la mejor herramienta clínica*. Neumología y cirugía de tórax, 75(3), 205-206.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S00283746201600030205&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S00283746201600030205&lng=es&tlng=es)
- Werther, W., y Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas (6a ed.). (J. M. Gómez, Trad.) México: McGraw-Hill. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>
- Wilson, T. (2000). *Manual del empowerment: Cómo conseguir lo mejor de tus colaboradores*. España: THAU, S.L. Editorial.
- Yeras G, G. T. (2013). *Reflexiones acerca del curso virtual El proceso de investigación bibliográfica*. Edumecentro, 5(2), 13-18.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742013000200003&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742013000200003&lng=es&tlng=es)
- Zarzar C, C. A. (2015). *Métodos y Pensamiento Crítico I*. Grupo Editorial Patria.
- Zubillaga, I. (2010). Planes de carrera, ¿mito o realidad? Observatorio Laboral Revista Venezolana, 3(5), 75-92. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3252753>