



Julio 2017 - ISSN: 1696-8360

ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO EN EL TALENTO HUMANO

Jorge David Cerón Gordón*
jorgeceron@uniandes.edu.ec

Estefanía Lissette Atiencia Aucancela**
estefania.atiencia@epoch.edu.ec

José Fernando López Aguirre***
josefo_la@yahoo.com

Danilo Fernando Fernández Vinueza****
danilo.fernandez@epoch.edu.ec

Verónica Magdalena Llangarí Arellano*****
verollangari@yahoo.es

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jorge David Cerón Gordón, Estefanía Lissette Atiencia Aucancela, José Fernando López Aguirre, Danilo Fernando Fernández Vinueza y Verónica Magdalena Llangarí Arellano (2017): "Estrategia de fortalecimiento en el talento humano", Revista Contribuciones a la Economía (julio-septiembre 2017). En línea: <http://eumed.net/ce/2017/3/talento-humano.html>

RESUMEN

La dinámica organizacional actual, está demandando un planteamiento en el manejo del talento humano. Los enfoques de talento humano basado en sistemas de gestión están tomando vigencia como estrategia para afrontar los retos de las instituciones u organizaciones orientadas al desarrollo de los empleados a un mejor desenvolvimiento.

*** Ing. Sistemas y computación, Lcdo. En Contabilidad y Auditoría, Magister en Administración de Empresas Programa Integral de Habilidad Múltiples, Diplomado en Tributación, Docente de las Escuelas de Administración, Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, Docente de las Escuelas de Administración y Contabilidad de la Universidad Uniandes, Docente de las Escuelas de Ingeniería industrial y Administración de la Universidad Indoamérica, Analista Tributario en el SRI, Consultor externo en temas Administrativos y tributarios.

** Ingeniera en Finanzas, Ingeniera Comercial, mejor graduada de la carrera de Ingeniería en Finanzas del año 2016, maestrando el programa de Posgrado Maestría en Finanzas mención Dirección Financiera, ha ejercido el cargo de Docente de la Unidad de Admisión y Nivelación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

*** Ingeniero en Industrias Pecuarias, Magister en Administración y Dirección de Empresas. Gerente de centros de procesamiento de alimentos, Consultor de Instituciones privadas para procesos de expansión, proyectos. Asesor en organizaciones de la Economía Popular y Solidaria. Docente de la Maestría en Cadenas Productivas, y Gestión Empresarial, Universidad Nacional de Chimborazo. Actualmente practica la docencia en la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH y forma parte del grupo de investigación "Fábrica de Ideas" en el Instituto de Investigaciones IDI de la ESPOCH.

**** Ingeniero de Empresas, Magister en Dirección de empresas, mención Proyectos; Docente de las Escuelas de Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas y Marketing de la FADE-ESPOCH, Docente de la Universidad Estatal de Bolívar, Docente de la Universidad de Postgrados del Estado, IAEN.

***** Ingeniera de Empresas, Magister en Dirección de Empresas Mención Proyectos, Administradora de las empresas Hentel Yánez Avalos Cía. Ltda. y la Empresa Planiredes Cía. Ltda., funcionaria del departamento de Adquisiciones del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Riobamba, Consultora Asociada del Centro de Estudios para la Gestión Pública "CEGESPU", Docente de la FADE - ESPOCH, Docente en la Facultad de Salud Pública, Escuela de Gastronomía de la ESPOCH.

La actual globalización y la competitividad requieren que las organizaciones diseñen el sistema de gestión del talento humano, modelo que ha sido comprobado por innumerables ejemplos y suelen ser claves para lograr el alcance de las metas y objetivos organizacionales.

El reclutamiento y selección del personal se ha considerado inadecuado, debido a que el talento humano no cumple con el perfil necesario para ocupar cada puesto de trabajo, además una adecuada inducción y como consecuencia el deficiente servicio a grupos vulnerables sin normas claras y definidas, la inexistencia de personal calificado ha permitido obtener resultados de una gestión no satisfactoria en las organizaciones o empresas; esto hace que se pongan en riesgo los objetivos a cumplirse.

Con estos antecedentes la presente investigación permite diseñar un Sistema de Gestión del Talento Humano para fortalecer el Desempeño Laboral, donde los niveles jerárquicos podrán dar una solución y mejorará el desempeño laboral, fortaleciendo la gestión administrativa, por estas razones esta investigación se proyecta a crear algunas estrategias que ayudaran a mejorar el desempeño laboral y romper esa barrera que opaca la ejecución de la misión y visión de las instituciones.

Palabras claves: Sistema de Gestión. Talento Humano. Desempeño laboral. Necesidades de Maslow.

Abstract

The current organizational dynamics are demanding an approach in the management of human talent. Human management approaches based on management systems are taking effect as a strategy to address the challenges of employee development institutions to better development.

The current globalization and competitiveness require that the organizations design the system of human talent management, a model that has been proven by countless examples and are often key to achieving the goals and organizational objectives.

The recruitment and selection of staff has been considered inadequate, because the staff does not meet the profile necessary to occupy each job, in addition an adequate induction and as a consequence poor service to vulnerable groups without clear and defined norms, non-existence of the qualified personnel, has allowed to obtain results of an unsatisfactory management in the institutions; This means that the objectives to be fulfilled are put at risk.

With this background, the present research allows the design of a Human Talent Management System to Strengthen Work Performance, where hierarchical levels can provide a solution and improve work performance, strengthening administrative management, for these reasons this research is projected to create some Strategies that will help to improve the labor performance and to break that barrier that opacies the execution of the mission and vision of the institutions.

Key Words: Management system. Human talent. Job performance. Needs of Maslow.

1.- INTRODUCCIÓN

Es importante evaluar y preparar al personal de las organizaciones para que se formen como un equipo de trabajo sólido que apoyen al desarrollo y crecimiento económico de la institución, por ende en esta investigación es necesario aplicar el conocimiento teórico de la gestión del talento humano con sus técnicas y herramientas administrativas que mejoren el desempeño laboral del personal de las empresas, y que cada uno cumpla con las funciones en cada puesto de trabajo, tratando de fomentar la integración que permita el desarrollo completo de todas las personas de la institución.

La gestión del talento humano para el personal es de vital importancia, se alcanzará un nivel alto de desempeño laboral, la permanencia en el cargo generando estabilidad para las empresas, aumentando la productividad en las operaciones y obteniendo buenos resultados, así como clientes internos y externos más satisfechos, además esta investigación tendrá capacidad de generar herramientas en la solución de problemas y lograr un cambio verdadero en beneficio para las empresas y sociedad.

Cada factor debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan, y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del talento humano, este factor se debe considerar de real importancia para elevar la motivación, aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un integrante capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor a su trabajo sintiéndose conforme con lo que realiza.

Esta investigación será una herramienta importante, diseñada bajo estructura bibliográfica fundamentada en el criterio de autores que contribuirá al mejoramiento del proceso administrativo, así se revertirá el descontento e insatisfacción de los grupos atendidos en una satisfacción completa y será una oportunidad para mejorar y fortalecer la imagen institucional.

Elaborar un Sistema de Gestión del Talento Humano permitirá; mejorar el Desempeño Laboral, una mejor integración, motivación, liderazgo, a fin de garantizar el logro de resultados positivos satisfaciendo de esta manera las exigencias internas y externas, además servirá como guía a los integrantes del Departamento del Talento Humano, Director General y funcionarios relacionados, para la toma de decisiones.

Desde la perspectiva de la eficiencia, es necesario innovar, buscar ser mejores en cada actividad a realizar, para ello se requiere la participación activa de los clientes internos que aporten al crecimiento de la institución basada principalmente en el crecimiento del talento humano a partir de sus logros personales y de equipo.

2.- DESARROLLO

Gestión de Talento Humano

Para (Chiavenato, 2009), la gestión de talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingentes y situacional, pues depende de aspectos como cultura de cada organización, a la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Se menciona que “La gestión de talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones”.

La gestión del talento humano es considerada en las organizaciones como uno de los aspectos más primordiales, este depende de las acciones y la forma de cómo lo desarrollan, tomando en cuenta cada uno de los colaboradores que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo.

Administración de Talento Humano

a) Talento humano

Al respecto, Chiavenato (2009), manifiesta que "El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito".

El talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

Vale la pena mencionar que, si una Institución no considera las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes de sus trabajadores, inexorablemente está comprometiendo el provenir de la institución hacia la mediocridad con resultados negativos de su imagen corporativa hacia la sociedad.

b) Administración del Talento humano

De acuerdo a (Mondy, 2010), la administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.

Destaca como un proceso de anticipar las necesidades de la fuerza laboral, de administrar a los empleados actuales y de atraer a individuos altamente capacitados, así como de integrarlos y fomentar su desarrollo para lograr la máxima productividad de la fuerza laboral.

Se visiona que el propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social; es decir que este es el umbral del estudio y la práctica de la administración del talento humano.

Para (Chiavenato, 2009), “La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al

capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito".

c) Importancia de la Administración del Talento humano

Para (Alles, 2009), todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

La importancia radica en el prestigio, la personalidad, la formación, de las empresas u organizaciones, y todo esto se logra gracias a la administración y gestión del talento humano; en donde los beneficios o rendimientos obtenidos en la empresa serán los resultados producto del buen servicio por parte del gerente o administrador, sin dejar a un lado la participación talentosa, inteligente y a su vez la más importante como lo son los trabajadores de la empresa.

La formación que se va obteniendo, permite considerar estos aportes conceptuales en la administración del talento humano y que será el beneficiario de la aplicación para cumplir con los objetivos de la Institución.

d) Objetivos de la gestión del talento Humano

Según (Chiavenato, 2002), las personas constituyen el principal activo de la organización, de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y este más atento de los empleados.

Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Los objetivos de la gestión de personas son: diversos. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de RH es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcto de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia, se obtenía eficiencia.
2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. la función de la ARH es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.
3. Proporcionar a la organización empleados bien entrenados y motivados: cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la ARH es "construir y proteger el más valioso

patrimonio de la empresa”, se refiere a este objetivo de la ARH. Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que recibe.

4. Aumentar el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: para ser productivos, los empleados deben sentir que en el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Para los empleados, el trabajo es la es la mayor fuente de identidad personal. Las personas pasan mayor parte de su vida en el trabajo y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambientales de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.
6. Administrar e impulsar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales, y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y agile, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: toda la actividad de ARH debe ser abierta, confiable y ética, las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan

Con toda esta gama de objetivos, se destaca que el empleado es el principal activo de la Institución, por lo que mientras esta persona sea considera por su talento, este motivado y capacitado, la productividad será alta y muy beneficiosa.

e) El proceso de la Gestión del Talento Humano

Según el estudio de (Chiavenato, 2002) manifiesta que: “La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación del talento humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, relaciones, seguridad, salud y bienestar”.

Por esta razón es necesario dar a conocer una breve definición de cada de los procesos que son:

- **Admisión de personas:** procesos utilización para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.
- **Aplicación de personas:** procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar a acompañar su desempeño.

Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

- **Compensación del personal:** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.
- **Desarrollo del personal:** procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
- **Mantenimiento del personal:** procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.
- **Evaluación del personal:** proceso empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases y sistemas de información gerenciales.

Se entiende fácilmente que todos estos procesos están muy relacionados entre sí, ya que la gestión de talento humano guiara todos los procesos; los mismos que brindara los mecanismos necesarios para el éxito del manejo del personal que labora en la institución.

La motivación en la administración del Talento humano

De acuerdo a (Solana, 1993), "La motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera; es como una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."

Es la fuerza que sostiene y mantiene una conducta, actúa como motor que lleva a las personas hacia las metas, generando acción de resultados.

¿Por qué las personas desean motivación?

Para (Villacís, 1999), uno de los aspectos fundamentales para que las gentes deseen estar motivados es que quieren realizarse, donde su autoestima se fortalece, mejora su inteligencia emocional, siente la necesidad de sentirse seguro y anhela un reconocimiento.

Por eso es necesario que el personal de una empresa o institución sea público o privado debe aprenderse a auto motivarse y para ello necesita hacer lo siguiente:

- Mantenga una acción constata y vigorosa
- Ame intensamente su yo interior
- Mantenga una actitud positiva y entusiasta
- Sirva humildemente a los demás Sea siempre imparcial

- Evite la crítica malsana
- Ofrezca estímulos y reconocimientos permanentes
- Capacite al personal
- Integre a todos los colaboradores
- Evite las preferencias
- Sonría permanentemente, no se aburrido
- Escuche y dialogue
- Dedique tiempo para crear e innovar
- Rompa paradigmas

Teorías de la motivación.

A la hora de estudiar la motivación se han producido diversos enfoques que abarcan desde las teorías de la motivación humana, teorías de la motivación en el trabajo, teorías de la motivación del aprendizaje hasta teorías de la motivación más específicas.

De acuerdo a (Hernández, 2013), se describe dos teorías:

- a) **Teoría de Maslow:** La definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor.

Maslow, afirma que los seres humanos tienen una escala de necesidades que se debe cubrir, y para ello, el autor elabora una pirámide en la que hay cinco necesidades:

- **Necesidades fisiológicas:** respirar, comer, dormir, beber, procrear.
- **Necesidades de seguridad:** empleo, seguridad física, familiar, moral, de salud.
- **Necesidades de afiliación:** amistad, afecto, amor, intimidad sexual.
- **Necesidades de reconocimiento:** éxito, logro, respeto, confianza.
- **Necesidades de autorrealización:** moralidad, creatividad, falta de prejuicios.

En la base están las necesidades fisiológicas y en la cúspide las de autorrealización. Es necesario cubrir todas las necesidades desde la base para poder pasar a las siguientes. Es decir, hasta que no se cubran las necesidades fisiológicas no se podrán pasar a las de seguridad y así consecutivamente; de esta manera al tomar en cuenta esta teoría se podrá aplicar a los servidores y fortalecer su rendimiento laboral.

- b) **Teoría X y Y:** McGregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Planificación Estratégica

Uno de los autores importantes en el tema como es (Chiavenato, 2011) manifiesta que: “La planeación estratégica es esencialmente la labor de diseñar el futuro con visión de largo plazo, establecido las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere.”

El autor (Benavides, 2004), destaca que la planificación estratégica es a largo plazo y se realiza en el nivel estratégico de la empresa o institución, es un proceso por el cual los directivos o administradores ordenan sus objetivos y acciones a través del tiempo: Es importante entender que el camino que la dirección de una institución elige, para cumplir con la razón de ser de la organización utilizando recursos existentes, que permita lograr una predicción asertiva del futuro para lograr los objetivos con mayor eficiencia y eficacia.

Etapas de la Planificación Estratégica

Es importante recalcar que las estrategias deben ser implementadas por los Ejecutivos de la Institución en un tiempo determinado con sus respectivas políticas generales y recursos que se utilizarán en el propósito global de la Institución u organización.

De acuerdo al criterio de (Chiavenato, 2011) los niveles de planeación son los siguientes:

a) Planeación estratégica: Se caracteriza por ser la más amplia y abarca a la Institución u organización entera. Entre sus principales características tenemos:

- Horizonte de tiempo: Proyección a largo plazo, incluyendo sus respectivas consecuencias y efectos que duran varios años.
- Alcance: Permite comprender la organización como un todo, tanto sus recursos como sus áreas de actividad y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- Contenido: Es genérico, sintético y comprensivo.
- Definición: Está en manos de la alta gerencia de la organización “En el nivel institucional”; y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

b) Planeación Táctica: En esta se destaca por abarcar a cada departamento o área de la organización. Sus principales características son:

- Horizonte de tiempo: Tiene como proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
- Alcance: Es la que abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
- Contenido: Es el menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
- Definición. Está en manos del nivel intermedio y que corresponde a cada departamento de la organización.

Gestión estratégica del talento humano

Según, Chiavenato (2009), la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de la gerencia cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la empresa, a través

de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento los diferentes niveles de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en entorno actual y futuro.

En este grupo están los comportamientos relacionados con la manera en que los gerentes manejan el proceso de selección, inducción, asignación de funciones, delegación, evaluación del desempeño y legislación y salarios. También, el apoyo a actividades de capacitación, desarrollo, bienestar, motivación y participación.

La gestión estratégica del talento humano es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura adecuada y a través del esfuerzo humano coordinado.

Estratégica de la unidad de talento humano

La formación del talento humano constituye la columna vertebral de las instituciones, por lo que depende en gran medida de la motivación, intereses y necesidades, pero también de los conocimientos, habilidades y destrezas, en combinación del mantenimiento de la disciplina y del deber.

Bajo este enunciado (Villacís, 1999), emite los siguientes aspectos a ser tomados en cuenta al momento de la unidad de talento humano:

- Cambiar y mejorar la capacidad rápida, decisiva en toda la organización
- Orientar y aumentar la visión y acción de la organización en los resultados de la operación
- Contribuir al rediseño de los procesos para mejorar la productividad, velocidad y agilidad de la delegación de autoridad
- Promover, construir y desplegar aquellas competencias claves del personal para ejecutar las estrategias
- Incrementar el rendimiento laboral
- Crear puestos de trabajo basados en la estructura y planes horizontales
- Descentralizar la toma de decisiones
- Facilitar la comunicación
- Capacitar al personal
- Crear un ambiente de asertividad
- Dirigir para lograr un alto rendimiento
- Buscar, contratar y retener talento humano
- Crear e innovar el desarrollo y la información global
- Mejorar la capacidad para actuar rápida y decididamente
- Aumentar la responsabilidad del recurso humano

El cumplimiento de estos aspectos lleva a formar en el personal tres aspectos fundamentales que son:

1. **Credibilidad.-** Implica hacer lo que se dice y lo que se hace, manteniendo la integridad más allá de la censura. Significa crear confianza.

2. **Competencia.-** Incluye el mejoramiento constante de las habilidades empresariales y del recurso humano, ampliando el Kit de herramientas profesionales para dirigir las necesidades de cambio de la organización, siendo consciente de las deficiencias y teniendo un buen criterio para identificar las mejores habilidades y poder ayudar a los demás.
3. **Coraje.-** Se necesita coraje para desafiar al viejo proceso de hacer las cosas e impulsar una mejora continua demostrando el deseo de arriesgarse; los profesionales que cumplen la función de director de talento humano de una forma eficaz, el aplicar el modelo de las tres “C”, no solo gozaran inmensos factores positivos para sus organizaciones sino que también serán súper – líderes de Recursos Humanos en este milenio.

Gestión del talento humano basado en competencias

Según (Alles, 2010), “Es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente, el desarrollo profesional de las personas”.

Por lo tanto, la autora recalca que el personal competente e idóneo se logra gracias a la educación, formación y aplicación de conocimientos, esto implica que las personas deben ser motivadas a fin de impulsar la excelencia organizacional a través del desarrollo de competencias individuales que les permita mejorar su desempeño laboral.

Su principal objetivo es concebir al ser humano dentro de la organización como un recurso primordial, importante y necesario, que hay que optimizar e insertar en una visión y misión renovada, dinámica y competitiva, orientada e integrada en una verdadera interacción socioeconómica.

a) Competencias

Para (Alles, 2009), “El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”.

Las competencias son características propias que posee una persona, que desarrolla en su lugar de trabajo y le permiten la realización exitosa de una actividad.

Los elementos de las competencias son los siguientes:

Poder hacer: Contar con un conjunto de valores, políticas y conocer los procesos y procedimientos a ejecutar en el área de trabajo.

Saber hacer: Tener la formación, experiencia, habilidades, destrezas y talentos para desempeñar el cargo a ocupar.

Querer hacer: Son las actitudes, valores personales que tiene la persona para desempeñar el trabajo asignado.

b) Principales cualidades de las Competencias

Son características permanentes de la persona:

- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

c) Componentes de una competencia

Para (Boyatsis, 1982), plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores).

Las competencias indican “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo” Contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia:

- SABER: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.
- SABER HACER: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
- SABER SER: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.
- SABER ESTAR: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

d) Clasificación de las competencias

La autora (Alles, 2009), para aplicar la gestión del talento humano por competencias detalla las siguientes:

- Intelectuales: Perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización.
- Interpersonales: Dirigir colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad, comunicación oral.
- Adaptabilidad: Adaptación al medio
- Orientación a Resultados: Energía e iniciativa, deseos al éxito, sensatez para los negocios.

Las competencias son de vital importancia en la Institución; más aún si destacamos el esquema de la clasificación, ya que esta permite un desempeño adecuado de la tarea o responsabilidad asignada al empleado, destacando hasta en los niveles de complejidad.

Desarrollo de recursos humanos

De acuerdo a (Alles, 2008), es necesario desterrar la idea generalizada de que talento es un don que se tiene o no se tiene, y poder tomarse acciones para su mejora, nuestra propuesta consiste en trabajar a partir de las competencias; no de todas, sino de aquella que un puesto de trabajo requiere para alcanzar una performance superior. La excepción respecto de este comentario, como todos los que trabajan en la especialidad ya saben, la constituyen aquellas personas que se encuentran en un plan de carrera o plan de sucesión: en estos casos, las competencias desarrolladas serán las de la nueva posición a ocupar.

El desarrollo de los recursos humanos tiene una relación directa con el valor de una organización; hay que desterrar la idea de que son gastos de los que es difícil ver su retorno o su rendimiento. Los especialistas en recursos humanos deben entender esta diferencia de enfoque para poder explicarla a otras personas, por ejemplo, a los directivos de la compañía.

El desarrollo de los recursos humanos se utiliza para:

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera.
- Mejorar las capacidades intelectuales y emocionales.
- Focalizar en aspectos menos tangibles de performance, como las actitudes y los valores.
- Tomar en cuenta datos como preferencia de carrera, evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales.

Deberán lograr convertir las estrategias empresariales en prioridad de recursos humanos. Para ello deberá conocer y hacer suya la estrategia organizacional, desarrollando métodos de trabajo para llevarla adelante.

a) Desempeño del Talento Humano

Este término es bastante utilizado en todas las entidades públicas o privadas y se define como el rendimiento global del empleado en su puesto de trabajo, asesorada por la alta gerencia a través de la planificación institucional establecida en sus diversas políticas, planes o reglamentos.

Según la autora (Alles, 2009), al respecto del desempeño del talento humano agrega que:

“Una adecuada puesta en marcha de los subsistemas, es decir, un diseño acorde a las necesidades junto a una implantación cuidada y profesional, con entrenamiento brindado a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, dará como resultado un ajuste de los métodos de trabajo a la estrategia y el comportamiento organizacional esperado para alcanzarla”.

Los programas de capacitación del talento humano tienden a desarrollar en los empleados nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes que les permitan lograr un

desempeño eficientemente en sus cargos habilitándolo para comportarse dentro y fuera del ambiente laboral.

El talento como facultad o capacidad toma un rol importante para la obtención de un desempeño adecuado, en el influyen temas como el ambiente laboral que incidirán en la actitud hacia la organización.

b) La evaluación del desempeño

Se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo. Para muchos la evaluación del desempeño entraña un riesgo de error y subjetividad; sin embargo, estos aspectos se reducen a un mínimo siguiendo las precauciones indicadas adelante y, en todo caso, los resultados o conclusiones a que conduzcan serán seguramente utilizadas para lo único que justifica su empleo: el beneficio del trabajador y la organización, mediante una mejor y mayor comunicación entre director y empleados.

Para evitar en cuanto es posible, los inconvenientes de una apreciación subjetiva, la evaluación del desempeño se auxilia de medios para valorar separadamente, en un periodo preciso y con la objetividad y facilidades posibles, aquellos resultados del trabajo de una persona que influyen en la organización.

Las evaluaciones del desempeño son útiles para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación: a partir de conocer como hacen la tarea puede saber si necesita modificar su comportamiento.

Sin embargo, si queremos ampliar aún más estos puntos, podremos encontrar que la evaluación del desempeño puede tener los siguientes fines:

- La vinculación de la evaluación al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivo salarial para el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el líder o evaluador y los subordinados.
- Autoevaluación y mejoramiento continuo del empleado.
- Información básica para la investigación y gestión de los recursos humanos.
- Estimación del potencial del desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño del proyecto.

c) Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Según (Chiavenato, 2007), la evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer las perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios:

- Adecuación del individuo al cargo;
- Entrenamiento;
- Promociones;
- Incentivo salarial por buen desempeño;
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado;
- Auto perfeccionamiento del empleado;
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- Estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos;
- Estímulo a la mayor productividad;
- Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- Otras decisiones de personal, como transferencias.

Capacitación y Desarrollo del Personal

Para (Chiavenato, 2011), la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias.

a) Objetivos de la Capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiará la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

b) Etapas de la Capacitación

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

- Detección de las necesidades de capacitación. (Diagnostico)
- Programa de capacitación para atender las necesidades.
- Implantación y ejecución del programa de capacitación
- Evaluación de los resultados.

Modelo para la Administración de los Recursos Capital Humano.

(Werther y Davis, 2008), Cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí forman un sistema. Todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que posee cada uno límites claros y precisos. Una organización es también un sistema compuesto de divisiones. Áreas, departamentos etc., cada actividad de recurso humanos constituye un subsistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades.

Todas las actividades de administración de capital humano mantienen una relación entre sí. Por ejemplo, los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabaja el departamento de selección de personal. A su vez, el subsistema de selección influye en la evaluación y desarrollo de los empleados.

Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que opera la organización.

a) Modelo de gestión de los Recursos Humanos sobre GRH

Según (Chiavenato), este modelo las actividades claves de GRH habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes, donde el desempeño de la Ergonomía y la Ingeniería Industrial serán determinantes en los diseños de sistemas de trabajo y logísticos que serán decisivos en la efectividad de esta.

b) Modelo de Gestión del Talento Humano

Facilitamos el proceso de construcción, validación y afinamiento del modelo de gestión de capital humano, que comprende el alineamiento de estrategias empresariales con la revisión de políticas, estructura, procesos, indicadores, procedimientos y sistemas de información que soportan los servicios de capital humano.

El objetivo de esta intervención es proponer un modelo de gestión consistente para generar valor y capacidad de respuesta a las cambiantes exigencias de la organización, el mercado y el entorno.

3. DISCUSIÓN

En las organizaciones sean públicas o privadas, el recurso más valioso es el talento humano, por lo que es uno de los puntos de mucha relevancia para el logro de los objetivos de las organizaciones, los cuales se pueden llegar a cumplir siempre y cuando los recursos humanos estén armonizados con las funciones desempeñadas.

Esta propuesta está enfocada en diseñar un sistema de gestión de talento humano para fortalecer el desempeño laboral a través de la guía, motivación y fortalecimiento de los empleados o colaboradores, y por ende puedan mejorar el servicio que prestan u ofertan.

La implementación de un sistema de gestión es de gran importancia porque le permite tener una descripción de los procesos que le involucran en la administración del talento humano y especial con énfasis en lo que comprende la motivación y desempeño laboral, lo que permite alcanzar los objetivos planteados en el plan estratégico de las instituciones o empresas.

Diseño del Sistema Integral de Gestión de Talento Humano



Fuente: (MONDY, 2010)

Elaborado Por: Los Autores

Es necesario mencionar que para poder conseguir un adecuado Sistema de administración del Talento Humano, se debe realizar los lineamientos de los procesos y brindar las herramientas técnicas necesarias para la correcta administración de personal; el eje primordial es el Desarrollo de las Persona, Desempeño Laboral y Motivación, el Diseño de Sistema de Integral de Gestión de Talento Humano está basado en la Administración de Recursos Humanos:

- Incorporar a las personas
- Inducción
- Evaluación de desempeño
- Desarrollo y Capacitación

En necesario comprender que, para fortalecer el desempeño laboral, se debe manejar de una forma adecuada la Administración de los Recursos Humanos (ARH), coordinando la participación de los colaboradores de las empresas para el logro de los objetivos, y para poder gestionar correctamente se propone un esquema del sistema, el cual contiene el diseño y la forma de aplicar en cada uno de los procesos, con el fin de que sean aplicados en varias organizaciones sean de tipo público o privado.

Procesos para incorporar personas

En la actualidad predomina el enfoque estratégico. El proceso de incorporar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo. Este modelo es incremental porque busca la mejora continua del capital humano y se persigue cambios por medio de la creatividad y la innovación, donde busca adquirir nuevas habilidades y competencias para enfrentar este mundo de transformaciones.

Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a un servidor a ingresar a una institución. Este ingreso debe ser sólo para candidatos que tengan características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ellas; es decir son los procesos que se utilizan para incluir personas en las instituciones.

Se iniciará el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal administrativo cuando la organización identifique la necesidad de contratar una o varias personas para trabajar a tiempo completo, por horas u honorarios. Debe proceder con el proceso y se relacione con los siguientes casos:

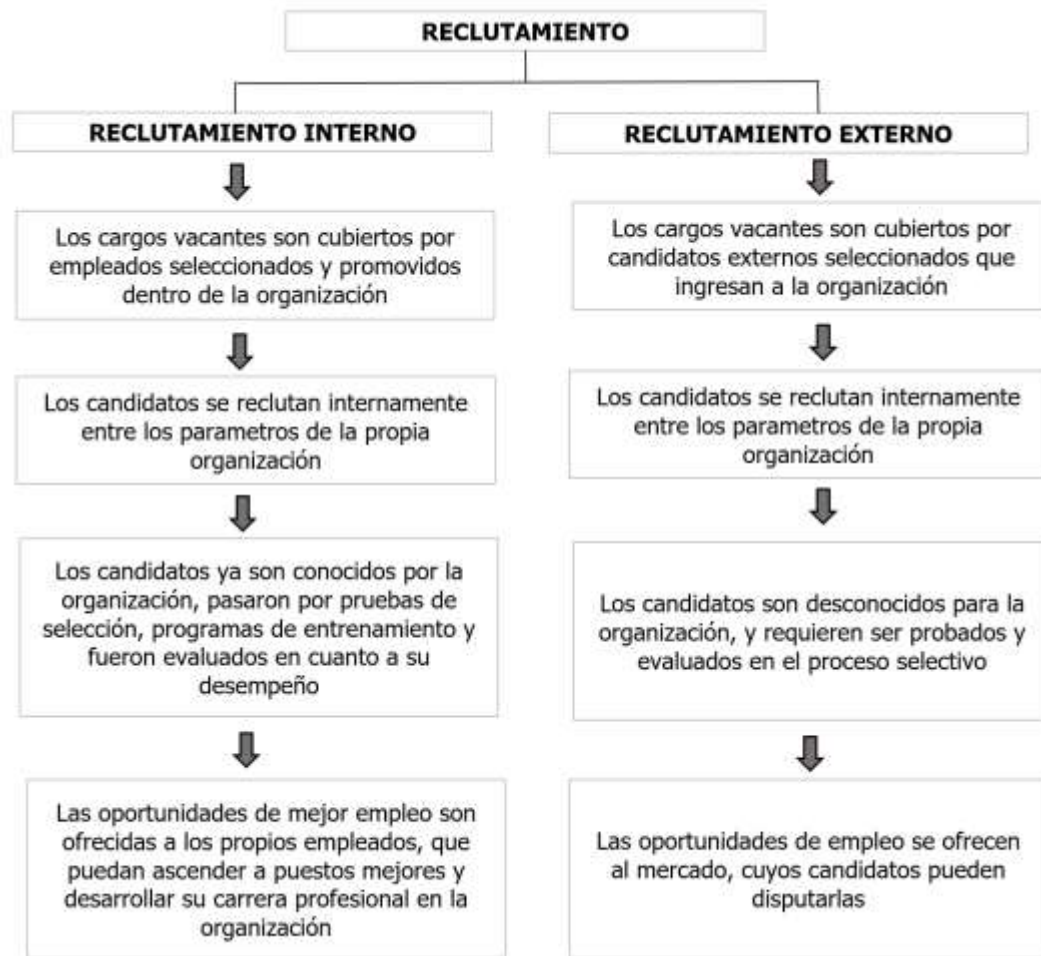
- Cuando se dé la creación de un nuevo departamento o unidad
- Cuando se dé un incremento de actividades que realiza un departamento o unidad y no sea suficiente con el personal que se cuenta.
- Reemplazo temporal o definitivo de un servidor/a.

a) El Reclutamiento

Es un proceso de comunicación en el cual las organizaciones divulgan y ofrece oportunidades de trabajo, esto atrae a los candidatos para el proceso selectivo. El criterio de selección se debe considerar profundamente la identificación de competencias que debe presentar el candidato potencialmente calificados para garantizar el desempeño exitoso del cargo.

El mercado de búsqueda de los candidatos puede ser interno o externo, es decir, la institución debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos.

Grafico N° 2: Reclutamiento



Fuente: (CHIAVENATO, 2009)

Elaborado Por: Los Autores

b) Subsistema de Reclutamiento y Selección del Talento Humano Reclutamiento del talento humano

Se deberá aplicar un correcto proceso de reclutamiento esto permite fortalecer el desempeño laboral, ya que, al utilizar técnicas e instrumentos apropiados, este permite obtener solicitud de empleo de candidatos potencialmente calificados para el puesto de trabajo.

Se debe considerar primero el reclutamiento interno para ofrecerles oportunidades de mejora, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas, pero siempre motivadoras. En caso de que no lo exista debe recurrir al reclutamiento externo, pero de manera precisa y eficaz para hacer de experiencias y habilidades que no existen en la organización.

Objetivo del reclutamiento

Reclutar candidatos para abastecer su proceso de selección que sea idóneo y necesario para cubrir vacantes.

Política de Reclutamiento

Toda persona debe tener el firme compromiso de trabajar cumpliendo la misión, visión y los objetivos institucionales.

Reclutamiento Interno

Debe hacerlo por medio de la Dirección de Talento Humano, en el cual procederá a comunicar vía correo electrónico a todos los servidores de la Organización, la vacante y el perfil de la persona que se requiere para ocupar el puesto ofertado. La información debe contener lo siguiente:

- Departamento a la que pertenece el cargo vacante
- Cargo
- Deberes y responsabilidades inherentes al cargo
- Perfil exigido para el puesto de trabajo

Cabe mencionar que es importante que se deba socializar la gestión del talento humano profundamente en la Institución a través de carteles y ubicarlos en lugares visibles y donde exista mucha influencia del personal.

Una vez publicada la convocatoria, la dirección de talento humano contará con una base de datos para continuar con el proceso que, si exista personal idóneo dentro, se realizará una solicitud de transferencia y en caso de que no exista internamente, entonces se procederá a realizar el reclutamiento externo.

Reclutamiento Externo

Las Instituciones en la actualidad deben utilizar las técnicas de reclutamiento externo que son:

1. Anuncios en diarios y revistas especializadas
2. Agencia de reclutamiento
3. Contacto con escuelas, universidades y agrupaciones
4. Carteles o anuncios en lugares visibles
5. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
6. Consulta a los archivos de candidatos
7. Reclutamiento virtual

Inducción

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ingresar a la institución, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva persona va a integrarse esto permitirá reducir la angustia para qué fortalezca el desempeño laboral y esto resulta beneficioso para la organización. Al reducir la ansiedad, es más probable que se desempeñen bien las nuevas responsabilidades, al sentirse mejor ubicados, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Así mismo, es menos probable una renuncia temprana.

A continuación, se muestra una lista de verificación para el uso de los supervisores en la introducción del nuevo personal:

1. Cómo puede llegar a su trabajo.
2. Recorrido del departamento.
3. Explicación sobre:

- El trabajo que debe hacer en el departamento.
- Reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetero.
- Cómo marcar la entrada y la salida.
- La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio.
- La prohibición de marcar la tarjeta de otra persona.
- Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta.
- Horario de trabajo.
- Comedor.
- Cómo opera el servicio de comedor.
- Tiempo disponible para comer.
- Enfermería y servicios médicos.
- Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.
- Sanitarios y lavabos.
- Tableros y boletines.
- Dónde conseguir herramientas.

Subsistema de Inducción

Es proporcionar orientación a las personas que ingresen a laborar, cumple varios propósitos: envía mensajes claros y brinda información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre su puesto de trabajo.

Esta orientación inicial permitirá que el nuevo empleado o colaborador conozca los procesos que serán asignados y que pueda desempeñar sus funciones de forma eficiente, contribuyendo efectivamente a la organización.

Objetivos de la Inducción

- Estimular al nuevo colaborador, para que su integración al equipo de trabajo sea cooperativo, fluida y cordial.
- Permitir la adaptación rápida y adecuada del talento humano, propiciando una relación duradera, en la que forme un sentido de pertinencia y permanencia en la institución.

Formatos e instructivos de la Inducción

Una vez que se realiza el proceso de reclutamiento y selección, el nuevo servidor de la institución tiene que ser presentado, informado e incorporado con su cultura organizacional, valores y principios solidarios que han puesto en práctica con un gran sentido de pertinencia.

Las unidades administrativas de talento humano (UATH) implementarán mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción de la o el ganador del concurso

a su nuevo puesto de trabajo, y a la cultura organizacional de la institución en la cual laborará. (Reglamento LOSEP, 2015; Art 189)

Dicho período de inducción comprenderá aspectos relacionados con la promoción de derechos, obligaciones y responsabilidad del puesto, trato a sus compañeros y usuarios, trato de personas con discapacidades y otros aspectos que se consideren relevantes.

Beneficios de la Inducción para fortalecer el desempeño laboral

El programa de orientación pretende alcanzar estados de adaptabilidad, los mismos que le permitan al servidor afianzarse en el trabajo y fortalecer el desempeño laboral y para esto la orientación pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1.- Reducir la ansiedad de los servidores. La ansiedad se genera por el temor a fallar en sus funciones. Es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo. Cuando los nuevos empleados reciben la tutoría de empleados experimentados, la ansiedad del nuevo servidor disminuye.

2.- Reducir la rotación. Es necesario que el personal fortalezca sus conocimientos sobre las prácticas comunes en lo que se refiere a la rotación que es la más elevada durante el período inicial del servidor, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, en algunos casos no deseados o no valorados y por ende no necesitados. Si se aplica estos objetivos, es decir una orientación eficaz, pues entonces se disminuirá esta reacción.

3.- Ahorrar tiempo. Cuando los nuevos servidores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la institución, su trabajo y a sus compañeros/as; entonces el resultado es que pierden eficiencia en el trabajo; pero en cambio si los compañeros y el director de talento humano les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran de mejor manera.

4.- Acariciar expectativas realistas. Los nuevos servidores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que posee la organización. La calidad debe ser uno de los que más influyan en la satisfacción de las personas, mucho más que los atractivos materiales o económicos; y si se aplica estos conocimientos entonces el trabajo será más humanizado.

Evaluación de desempeño

Se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

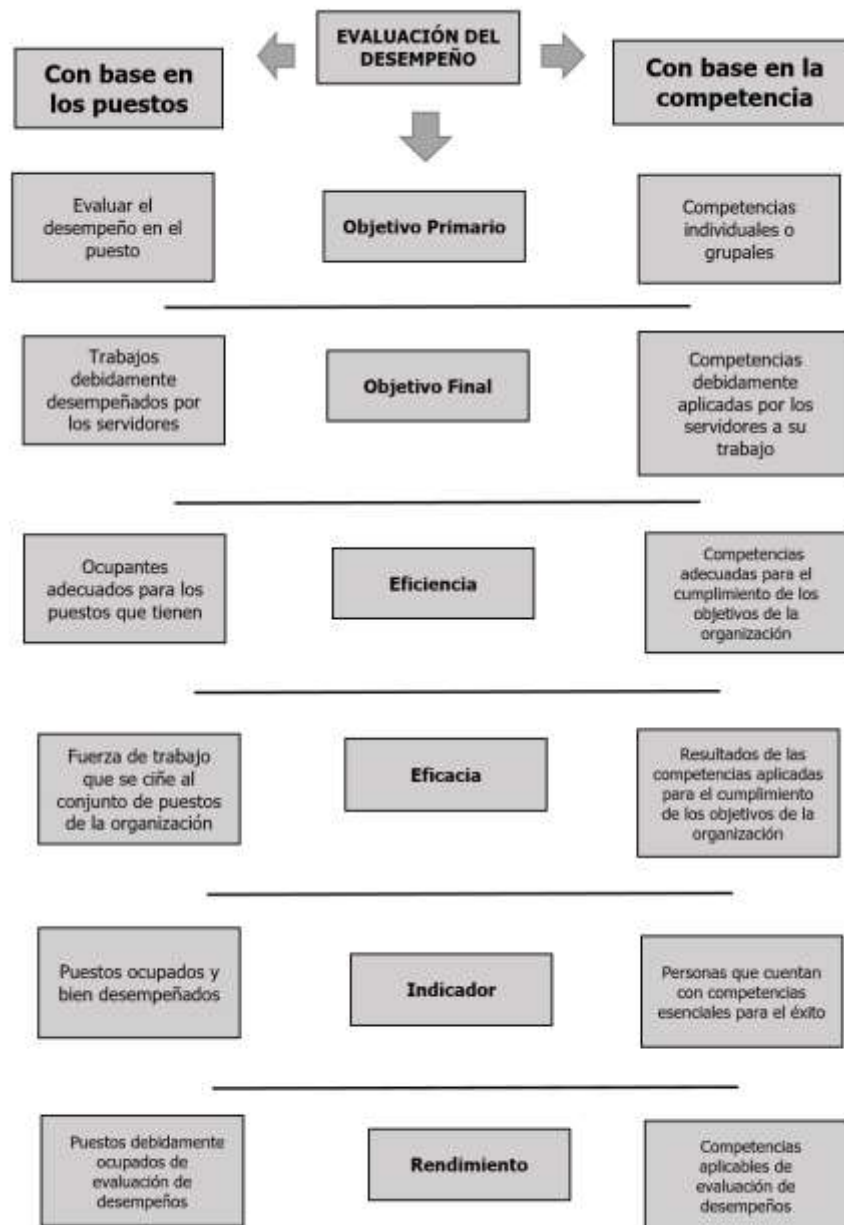
La evaluación es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora y en la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

El desempeño va centrado principalmente en los siguientes aspectos:

- Los resultados concretos y finales que la institución desea alcanzar dentro de un determinado período.
- El desempeño es un comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlos en práctica.
- Las competencias, las habilidades individuales que le aportan o agregan a las personas.
- Los factores críticos para el éxito; los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.

Gráfico N° 3: Evaluación del



desempeño
Elaborado Por: Los Autores

Desarrollo y Capacitación estratégica

La capacitación y desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar la competencia de los colaboradores o empleados; para esto primero se debe crear un buen ambiente laboral, empezando por entender que el ser humano, está plasmado de necesidades y que estas deben ser satisfechas para su bienestar, tanto personal como laboral; acompañado de un proceso de capacitación, entonces se le estará brindando a los colaboradores, armonía, el conocimiento y la habilidad necesarias para desempeñar sus trabajos actuales con calidez y calidad.

La motivación es un factor importante en el desempeño laboral de un trabajador, por eso es necesario empezar resaltando que toda conducta en el ser humano está provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada, siempre se encuentra alguna razón, algún motivo detrás de ella; por lo tanto, la motivación representa el motor que impulsa el organismo.

Las necesidades del ser humano esta jerarquizado de forma que se van cubriendo de acuerdo a los requerimientos. Las organizaciones deben considerar que si existen necesidades en sus colaboradores las cuales deben ir satisfaciéndose de acuerdo a lo que se presente y que el ambiente de trabajo ayude en estos aspectos, entonces se estará colaborando en el desarrollo de sus empleados.

Desarrollo en base a satisfacción de necesidades.

Es fundamental entender que el servidor tiene una escala de necesidades (Maslow), es necesario considerarlos y fortalecerlos para mejorar el desempeño laboral.

Necesidades Fisiológicas.- Debe considerarse fundamental porque son indispensables para la conservación de la vida.; el hambre, la sed, el sueño, la sexualidad. Si la persona no llega a cubrir estas necesidades puede traer complicaciones para el desempeño laboral y personal.

Necesidad de Seguridad.- Es aquella donde el ser humano busca seguridad y protección con el afán de encontrar un estado de orden.

Necesidades Sociales.- Se relaciona con la interacción con las demás personas. Tener amistades. Afecto, amor, pertinencia.

Necesidad de Autoestima.- Se relaciona con la inteligencia intrapersonal. La necesidad de sentirse bien, tener prestigio, aceptarse como es, sentirse bien en el grupo y la familia.

Necesidad de Autorrealización.- Se relaciona con la satisfacción personal y la superación. Creatividad, proyección, superación laboral, ser mejor persona.

Capacitación

En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las instituciones deben contar con el personal preparado,

experta, hábil y sobre todo con calidad humana, pues la capacitación cubre todos estos requisitos que a muchos servidores les falta.

Aquel ser humano que es capaz de formarse para la vida, mejorar su autoestima y calidad humana, aprender hacer parte de la solución y no del problema; son los retos que se deben enfrentar en la actualidad; basándose en la práctica de valores, elevación de la autoestima y trabajo, que dignifiquen a todo individuo.

Ser EXELENTE y persona EXTRAORDINARIA, requiere de inteligencia, actitud, voluntad. ¿Cómo lograrlo? la capacitación es la mejor fuente de progreso para el ser humano que trabaja, la capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización.

4.- RESULTADOS

Contribuir a crear un mejor clima laboral de los empleados o colaboradores, mediante el incremento de la “MOTIVACIÓN LABORAL DEL RECURSO HUMANO”, a través de la capacitación en “CLIMA LABORAL”.

Basado en análisis de lo expuesto las organizaciones tendrán como resultado:

1. Un mejor clima laboral de los trabajadores.
2. Un incremento de la productividad y eficiencia de cada servidor.
3. Mejoramiento las actitudes de los colaboradores.

5.- CONCLUSIONES

Las organizaciones han venido acarreado problemas en lo que se refiere a la actitud negativa del personal al momento de manejar las relaciones interpersonales, trabajo en equipo y buen ambiente laboral, esto hace que la imagen corporativa decaiga y por ende crea desconfianza en los clientes externos. Por esta razón, el realizar eventos de capacitación con la Dirección de Talento Humano, conjuntamente con Facilitadores de alto nivel o buscar convenios con diferentes organizaciones dedicadas a la capacitación, permitirá elevar el nivel de competitividad de los empleados, mejorar el clima laboral, con notables resultados a corto plazo.

El por qué y para qué de estos eventos de carácter motivacional a través de la capacitación, radica en la necesidad que tiene las organizaciones, de contar con colaboradores capacitados y motivados y con suficiente autoestima, tal y como requiere actualmente el concepto de competitividad.

Las Organizaciones públicas y privadas del país tienen como única alternativa para este desarrollo de su Recurso Humano que desean proveer estos eventos con resultados caracterizados por la satisfacción e inmediatez del cambio de actitud, un buen desempeño laboral de los capacitados, lo cual se traduce en una elevada competitividad organizacional.

6.- BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F., & Heredia, V. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Avelleda, C. (2009). *Diccionario Bilingüe de terminos financieros*. Bogota: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento HUmano*. México: Mc Graw-Hill.
- Estupiñan, R. (2006). *Control Interno y Análisis del informe Coso I y II*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Hermoso, J. (2013). *Informática aplicada a la gestión de las empresas*. Mexico: ESIC.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión 4ta Edicion*. Quito: Abya Yala.
- Ministerio de Inclusion Economica y Social (IES). (2012). *Modelo de Gestión*. Quito.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Ediciones.
- Munch, L. (2007). *Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Pretince Hall.
- Muñoz, C. (2002). *Auditoría de Sistemas Computacionales*. México: Pearson educación.
- Pacheco, J.(2004). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogota: Mc GrawHill.
- Piattini, M. (2001). *Auditoría Informática un enfoque práctico*. Mexico: Alfa Omega.
- Rodriguez, G. (1988). *Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Tamayo, A. (2010). *Sistemas de Información*. Bogota: Univ. Naccional de Colombia.
- Werther y Davis, W. K. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw- Hill.