



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**“Gestión del Potencial y Talento Humano y su relación con el  
Desempeño Laboral”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OPTAR EL TÍTULO  
PROFESIONAL EN:**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**PRESENTADO POR:**

**Robinson Panaifo Condezo**

**PUCALLPA-PERÚ**

**2015**

## INDICE

	<b>Pág.</b>
CARÁTULA	1
INDICE	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I	7
MARCO TEORICO	7
GESTION DEL POTENCIAL HUMANO	7
Antecedentes y Orígenes de la Gestión de Recursos Humanos	7
1.1 DIRECCION DE PERSONAL	11
1.2 LA FUNCION DE PERSONAL	12
1.3 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	15
1.4 GESTION DE RECURSOS HUMANOS	18
CAPITULO II	23
GESTION DEL POTENCIAL Y TALENTO HUMANO Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL	23
2.1 DEFINICION DEL POTENCIAL DEL CAPITAL HUMANO	29
2.1.1 Planeación Estratégica de la gestión del Talento Humano	30
2.2 DEFINICION DE LA GESTION DEL POTENCIAL HUMANO	33
2.2.1 Estructura de la Planificación de la Gestión del Potencial Humano	36
2.2.2 Elementos de la Planificación de la Gestión del Potencial	38

Humano	
2.2.3 Objetivos de la Planificación de la Gestión del Potencial Humano	38
Humano	
2.2.4 Fases de la Planificación de la Gestión del Potencial Humano	39
2.2.5 Procesos de la Gestión del Talento Humano	40
2.3 IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL POTENCIAL HUMANO	41
2.4 DESARROLLO DE UNA FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO	49
2.4.1 Influencia de la Filosofía de la Alta Administración	50
2.4.2 Influencia de las suposiciones básicas propias del acerca del Personal	51
2.5 DESEMPEÑO LABORAL	53
2.5.1 Antecedentes de la Evaluación del desempeño Laboral	54
2.5.2 Definición del desempeño Laboral	56
2.5.3 Elementos del desempeño Laboral	58
2.5.4 Definición de Evaluación del Desempeño Laboral	60
2.5.5 Objetivos de la Evaluación del desempeño Laboral	61
2.5.6 Beneficios de la Evaluación del desempeño Laboral	61
2.6 LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES	64
2.6.1 Factores que influyen o intervienen en el Desempeño	69
CAPITULO III	71
MARCO CONCEPTUAL	71
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFIA	75

**DEDICATORIA:**

A mi querida mamá, que es el motivo que me impulsa cada día a la superación profesional.

### **AGRADECIMIENTO:**

A Dios en primer lugar por ser el creador de todas las cosas y el que me ha dado fortaleza en tiempo de adversidad.

A mi querida madre, quien ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ayudó a salir adelante buscando siempre el mejor camino a seguir.

A la Universidad Privada de Pucallpa y a mis queridos profesores que han hecho posible culminar satisfactoriamente con mi carrera profesional.

## INTRODUCCIÓN

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento,

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus

tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo 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 recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Gestión del Potencial Humano**

#### **ANTECEDENTES Y ORÍGENES DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

El estudio de la dimensión humana de la organización, ha estado presente en las distintas escuelas o enfoques de las teorías organizacionales y su tratamiento ha ido evolucionando a la par, de tal suerte que la función de Personal ha pasado por una serie de etapas hasta encontrarse en su concepción actual de Gestión de Recursos Humanos en permanente desarrollo e innovación.

En calidad de antecedente es importante hacer referencia la teoría de la administración científica del trabajo pues de ella se deriva la propuesta tradicional de Administración de Personal. Como precursoras del actual planteamiento de Gestión de Recursos Humanos, se identifica a la teoría de las relaciones humanas y a la teoría humanista de la organización aportando ambos supuestos alternativos sobre la naturaleza humana que sustentan modelos de relación diferentes entre el individuo, el trabajo y la organización.

Con relación a los orígenes de la terminología de Gestión de Recursos Humanos éstos se encuentran en el ámbito empresarial, asociados al crecimiento y complejidad de las organizaciones comenzando a ser adoptado por empresas que querían conseguir que la función de relaciones laborales se sensibilizara con las necesidades de las empresas, de los empleados y de la sociedad (Beer, 1989).

En torno a este nombre se hallan una variedad de definiciones afines, entre ellas se encuentran Dirección de Relaciones Sociales e Industriales, Dirección de

Relaciones Humanas, Dirección de Personal, Dirección de Desarrollo Social, aunque los más frecuentemente usados son Administración de Recursos Humanos y Gestión de Recursos Humanos.

El hecho de que el hombre es un ser social, constituye una verdad universalmente aceptada, a partir de la cual se reconoce la importancia que tiene la vida en sociedad y las relaciones sociales, para el logro de objetivos comunes y para el desarrollo del ser humano en general.

Esta premisa constituye el punto de partida para aceptar que la Administración surge con el hombre y para suponer que la necesidad de coordinar esfuerzos para las actividades asociadas a la supervivencia, tales como la caza de los grandes mamíferos, la pesca, la recolección o la protección de la propiedad, la familia, la horda, la comunidad, se constituyó en el factor desencadenante de la especialización del trabajo y en la manifestación primera del trabajo de dirección.

No obstante, el surgimiento de la Administración como ciencia, se produce en el periodo comprendido entre finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, propiciado por la necesidad de organizar el trabajo en la industria naciente, como consecuencia de la aplicación de los descubrimientos de la Revolución Científico Técnica, fundamentalmente de la máquina de vapor.

Como consecuencia, la concepción de Administración de Personal, caracterizó el tratamiento a los trabajadores en una época en que no se les pagaba para pensar; posteriormente se asumió la Administración de Recursos Humanos que con el desarrollo de la dirección estratégica devino en Gestión de los Recursos Humanos, la cual ha evolucionado a Gestión de Recursos Humanos basada en competencias.

Sin embargo es importante destacar que en la actualidad se utilizan muchas de las formulaciones y técnicas de las Escuelas y Teorías originarias, en una interacción que persigue un equilibrio entre el estilo directivo centrado en los hombres y el centrado en el trabajo, enfoque que este autor considera acertado en el ejercicio de una adecuada teoría y práctica de la dirección.

Desde las ideas de Taylor y Fayol, y hasta nuestros días, las empresas se han visto sometidas a vertiginosos y continuos cambios, no sólo tecnológicos y productivos, sino también en las técnicas y criterios de gestión, en un intento por establecer los procedimientos administrativos adecuados para maximizar los beneficios y minimizar los costos, en un ambiente socio-psicológico de cooperación para potenciar la calidad.

En tal sentido, Harper & Linch, asegura que la tradicional concepción de la empresa como un simple organismo de producción, ha dejado paso a un nuevo enfoque en el que al factor económico productivo, viene a unirse otro de tanta o mayor importancia: el factor humano.

De este modo la empresa ya no se considera mera unidad productiva, sino que ya se habla de unidad económica y social, o según algunos autores, de comunidad de trabajo (Harper & Linch, 1992).

Este punto de vista se ha generalizado en la gerencia contemporánea, incluso se habla de capital y potencial humano, de talento humano y de la necesidad de incluir su rentabilización como un objetivo de las empresas, o sea: se trata de conseguir y contar con el personal más cualificado, profesionalizado y

competitivo posible (Harper & Linch, 1992), lo que sin lugar a dudas, potenciará el cumplimiento de la misión y la capacidad de cambio institucional.

Las entidades e instituciones contemporáneas deben constituir organizaciones formadas por personas con una filosofía común, debidamente consensuada, caracterizada por la eficacia y la satisfacción laboral; de lo que se deduce que los Recursos Humanos son tan importantes para la organización que no pueden separarse de la función directiva general, por lo que la Gestión de Recursos Humanos es tarea de todos.

En correspondencia con estas tendencias existen diferentes rasgos que caracterizan la etapa actual de GRH, entre los que es oportuno destacar los siguientes, en correspondencia con los intereses investigativos:

Los RRHH son el recurso más importante en el siglo XXI.

Los RRHH y su formación son una inversión, no un costo.

La GRH es una función integral y proactiva de la empresa (en constante interacción con el entorno).

La Gestión de Recursos Humanos enriquece la polivalencia y la participación de los empleados.

El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos inmediatos y fundamentales de la Gestión de Recursos Humanos (Cuesta, 2000).

En cuanto a la definición de Gestión de Recursos Humanos se aceptan los criterios de J.R. Capó (2006), por su experiencia en el diseño e implementación de estos sistemas en instituciones de la Educación Superior, el cual plantea que:

La Gestión de Recursos Humanos consiste en el proceso de planear, reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar, motivar, estimular, controlar y evaluar el desempeño del potencial humano de la organización con vistas al logro de sus objetivos.

Por tanto la Gestión de Recursos Humanos contemporánea es un sistema para el funcionamiento, desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar la misión y los objetivos, que interactúa con el entorno interno y externo, y que es producto de la evolución del modelo gerencial de la autocracia, el individualismo y el continuismo a la participación, el trabajo en grupos, la innovación, la proyección estratégica, la dirección por valores y la gerencia del conocimiento.

## **1.1 Dirección de Personal**

El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para formar las estructuras organizacionales se tornó rígido y poco apto para acompañar los cambios y las transformaciones del ambiente. Las organizaciones intentaron construir nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes.

Es por ello que la cultura organizacional imperante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y obsoletas y pasó a concentrarse en el presente dando paso a la innovación y al cambio de hábitos y de maneras de pensar y actuar.

A partir de los años 80, la necesaria toma de conciencia de que los factores intangibles (personal, clientes y sociedad) tienen un alto peso en la formulación e implementación de estrategias, así como factor estratégico dada su capacidad para ayudar a fortalecer la competitividad y el desarrollo de la empresa en un entorno turbulento lleva a la implantación de la Dirección de Recursos Humanos tal y como se concibe hoy.

## **1.2 La Función de Personal**

Surge, se desarrolla y evoluciona durante los últimos cien años hasta convertirse en una de las áreas más dinámicas e importantes de la organización.

Esta evolución se manifiesta en el contexto industrial, de esta forma, la función de personal está condicionada por los continuos cambios e influencias que la industrialización ha producido en las organizaciones y la sociedad. En este sentido su aparición se vincula con la segunda revolución industrial. Entre los cambios estructurales y tecnológicos que generó la segunda revolución industrial destaca el nacimiento y difusión de los postulados de la organización científica del trabajo.

No cabe duda alguna hoy en día, acerca de la relevancia del factor humano en la empresa. Ya parece estar lejos, y totalmente trasnochada, la concepción del factor humano como factor de producción cuyo costo se intentaba minimizar, y la perspectiva actual es la de un capital humano en el cual se invierte cada vez más, pero también, un recurso cuyo papel

motor se reconoce en el intento de aumentar la competitividad de la empresa, buscando sinergias entre lo económico y lo social.

El estudio sistémico de la función de personal; nos permite una forma más amplia de enfocar la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. Este concepto es útil en el sentido de visualizar no solo los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino también el lugar y las funciones de los subsistemas que lo componen.

A consecuencia de que el factor humano se tornó más activo, y su importancia creció, la dirección de personal fue incorporando más funciones y asumiendo más decisiones, llegando a lo que podríamos denominar moderna dirección de personal.

Con el transcurso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió de manera radical y sufrió una gran ampliación pasando, alrededor de los años de 1950, a ser denominado Administración de Personal. No sólo debía mediar para reducir los conflictos, sino administrar las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar los conflictos que se presentaran de modo espontáneo (Martínez, 2000).

Valeria (2004), plantea que la Administración de Personal es el proceso de administración aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

La Administración de Personal, expresa Fernández (2007), consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo en sí mismo.

Por su parte, Fernández y López (2000), exponen que: El propósito de la administración de personal es el mejoramiento de la contribución productiva del personal a la organización, en un marco de acciones éticas y socialmente responsables.

A partir de los años 80, la necesaria toma de conciencia de que los factores intangibles (personal, clientes y sociedad) tienen un alto peso en la formulación e implementación de estrategias, así como factor estratégico dada su capacidad para ayudar a fortalecer la competitividad y el desarrollo de la empresa en un entorno turbulento lleva a la implantación de la Dirección de Recursos Humanos, tal y como se concibe hoy.

Como se puede apreciar, las definiciones anteriores, a pesar de ser planteadas por diferentes autores, mantienen la idea central de que la Administración de Personal actúa sobre dos elementos: la organización y los trabajadores

### **1.3 Administración de Recursos Humanos**

Poco después, alrededor de la década de 1960, la concepción volvió a ampliarse. La legislación laboral permaneció inalterada y se tornó gradualmente obsoleta, puesto que los desafíos organizacionales crecieron de modo desproporcionado. Las personas pasaron a ser

consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaran.

La tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizacionales y de las personas que participaban en éstas.

Según Palenzuela (1998), tradicionalmente el factor humano en las organizaciones era objeto de un enfoque casi administrativo, quedando las funciones de gerencia de personal limitadas a altas y bajas, seguridad social y otros.

La Dirección de Recursos Humanos ha pasado por una serie de etapas hasta culminar en su actual concepción.

La primera fue la dirección de personal clásica, la cual realizaba tarea administrativa (Peretti, 1987).

Según Cabrera (2005), el mundo seguía cambiando y los cambios eran cada vez más veloces y acelerados.

En este proceso de transformación, fueron incidiendo varios factores, entre los que se encuentran:

- De las tareas concretas y repetitivas que realizar los operarios en sus puestos de trabajo, se pasa al diseño de trabajos multidimensionales en los que los miembros de la organización comparten las responsabilidades con los resultados finales.
- El trabajador va dejando de ser una persona contralada y obligada a regirse por normas establecidas para convertirse en un sujeto que toma sus propias decisiones, se auto controla y elabora sus propias reglas.
- Se pasa del entrenamiento en el puesto de trabajo a la formación y el desarrollo como procesos que permiten un más elevado desempeño, como garantía de competitividad.
- Los sistemas de retribución se hacen más complejos.
- Las estructuras organizacionales son cada vez más planas y se perfecciona la comunicación; así como el liderazgo, la motivación y la participación conjunta en la toma de decisiones.
- Rápida transformación de la tecnología que provoca innumerables cambios en una organización.
- Cambios en el tamaño de una organización que condiciona su complejidad.
- Creciente normativa laboral que condujo a su sistematización en el Derecho Laboral y con ello la presencia de un personal especializado.

Estos y otros aspectos definen el contexto en que se iba desarrollando la función de personal.

Así, surgió el concepto Administración de Recursos Humanos, que aún sufría el vicio de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos, cuyas actividades debían planearse y controlarse de acuerdo con las necesidades de la organización, Chiavenato (2002).

Según lo planteado por Baggeni (2003) la Administración de Recursos Humanos es una especialidad que surgió con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas ocupacionales y trata del adecuado aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las organizaciones.

Chiavenato (1993), hace un análisis más profundo ya que considera la Administración de Recursos Humanos como un área interdisciplinaria que influye conceptos de Psicología Industrial, Derecho de Trabajo, Ingeniería de Seguridad, Medicina del Trabajo, Ingeniería de Sistemas, Cibernética, con una gran multiplicidad de campos del conocimiento y tratando asuntos referentes tanto a aspectos internos de la organización, como aspectos externos o ambientales.

En la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia. Los productos y servicios se adaptan de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes. Las personas, junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la nueva organización. En estas circunstancias, la antigua Administración de Recursos Humanos dio lugar a un nuevo enfoque: la Gestión de recursos o Gestión del Talento Humano.

#### **1.4 Gestión de Recursos Humanos**

La Administración de Personal insistía en el cumplimiento dentro de las reglas internas y de la legislación, era concebida como una actividad

mediadora entre la organización y las personas, en tipo de órgano interpretador de las exigencias de la empresa a los empleados y de las reivindicaciones de estos a la organización.

Este concepto va cambiando y experimentando una gran ampliación hasta convertirse en el enfoque Gestión de Recursos Humanos en el cual según Alles (2000), los empleados deben ser competitivos, el área debe ser absolutamente profesional, debe crear valor en lugar de reducir costos, debe generar compromiso en lugar de cumplir una función de vigilancia sobre el personal.

Es así como la visión tradicional de la Administración de Personal evoluciona hacia la de Gestión de Recursos Humanos.

La época actual aparece como un escenario que impone, como principal factor de competitividad, una gestión eficaz de los recursos humanos, lo que hace que una organización sea diferente de otra y condiciona su supervivencia.

Mc Gregor (1960), adelanto elementos básicos de la hoy conocida Gestión de Recursos Humanos en su obra "El lado humano de la Empresa", que puso de relieve la importancia del hombre en la consecución de los objetivos de cualquier empresa de éxito.

Tannenbaum y Davis (1969), señalan que las actitudes del ser humano común y corriente para crear, progresar, colaborar y producir (en el sentido pleno del término) son mucho mayores de lo que se ha reconocido y haciendo referencia a Mc Gregor vaticinaban: es posible que la próxima

mitad del siglo traiga consigo los cambios sociales más espectaculares en la historia del hombre.

Ambos autores en fecha tan lejana como m1969 ya exponen un grupo de valores y principios que relacionan la actividad del hombre y las organizaciones de forma compatible, pudiendo existir utilidad para ambos y coincidiendo con algunos postulados de Mc Gregor.

Douglas Mc Gregor (1960), menciona que la filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas pues el distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasifico como Teoría X y Teoría Y.

Mc Gregor (1960), afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitara si puede.

Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.

El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En su teoría Y sobre la naturaleza humana, que tiene plena vigencia. Dentro de esos valores y principios se destacan los siguientes:

Eliminación del concepto de que el hombre es esencialmente malo y tendencia a considerarlo básicamente bueno.

Eliminación de las valoraciones negativas de las personas y tendencia a convencerse de que son seres humanos.

Eliminación del concepto de que las personas son inmutables y tendencia a considerar que están en formación.

Eliminación de la resistencia y el temor a las diferentes individuales y tendencia a aprovecharlas.

Eliminación del concepto de ponerse a tono con los demás y hacerles el juego y tendencia a la conducta sincera y auténtica.

Eliminación de la desconfianza hacia los demás y tendencia a confiar en ellos.

Eliminación del temor de exponerse a riesgos y tendencia a afrontarlos.

Estos principios y valores se han considerado como elementos que afectan en el orden teórico-práctico, las relaciones y resultados del trabajo hombre-empresa y el hecho de implantarlos es, sin lugar a dudas, un indicio del deseo de aplicar nuevas fórmulas para beneficio común.

Menguzzato y Renau (1991) en la consideración la importancia que cobra el tema de los recursos humanos dentro de la empresa obedece a una doble necesidad.

En primer lugar a una necesidad planteada desde dentro de la empresa, y que se puede considerar resultado de un mayor nivel de preparación y formación general de las personas y por lo tanto, un mayor nivel de

exigencias en busca de la satisfacción en el trabajo en cuanto a condiciones de trabajo, calidad de vida, información, comunicación y participación en las decisiones.

En segundo lugar a una necesidad creada por la evolución del entorno competitivo internacional. Las fluctuaciones del crecimiento económico, el papel motor de una tecnología en constante evolución, la mundialización de la economía, la importancia cada vez mayor del servicio, de la calidad, del cliente, van modificando las reglas de la competencia orientada a la innovación y la mejora continua.

Por lo tanto, si bien es preciso seguir asegurando los valores económicos tradicionales, tales como la rentabilidad y el crecimiento, los recursos ya no pueden organizarse de la misma manera y especialmente los recursos humanos adquieren el status de factor estratégico de la empresa. Es así como los cambios del entorno obligan a las empresas a redefinir sus filosofías de actuación y dentro de ellas, a revisar y perfeccionar sus políticas de dirección de personal para solucionar los nuevos problemas que se presentan.

El economista norteamericano GARY BECKER, fue premiado con el Nobel por trabajar con el concepto de Capital Humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, quienes no lo consideraban un verdadero par por dedicar su estudio a dicho concepto al extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado.

Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento por la calidad y productividad, surge una elocuente constatación en la mayoría de las organizaciones: la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas deviene de las personas que en ellas trabajan. Son las personas que mantienen y conservan el statu quo y son ellas y solamente ellas quienes generan y fortalecen la innovación y el futuro que vendrá a ser.

## **CAPITULO II**

### **GESTION DEL POTENCIAL Y TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL**

La globalización y los cambios tecnológicos, han influido progresivamente en la concepción que se tiene del trabajador y de la labor que este realiza en el logro de las metas productivas, lo que ha llevado a las empresas a buscar cambios en la gestión del talento humano, abriendo espacios que permitan el desarrollo del potencial del trabajador.

La **globalización**, los cambios tecnológicos en las comunicaciones y el manejo de la información, así como el **valor del conocimiento**, han influido de manera notable en la concepción que se tenía del trabajador, su aporte a la organización y su relación con ella en la **productividad**.

En las primeras décadas del siglo XX, se dieron diversas denominaciones al manejo y gestión del personal, los cuales han venido evolucionando con el resurgir de nuevas teorías.

En un principio se utilizó el modelo de “Administración del Personal” en el que se insistía en el cumplimiento de las reglas internas y las exigencias de las empresas a sus empleados con respecto a los niveles de productividad. Un modelo no muy saludable porque se perdía considerablemente personal por falta de seguridad e higiene, así como se disminuía la productividad.

Este concepto va cambiando paulatinamente y se convierte en el enfoque o modelo de “**Gestión del Recurso Humano**” que no es más que el reclutamiento y selección del personal de acuerdo a las necesidades requeridas por el puesto, con la respectiva nomina de salario, al igual que la capacitación y **seguridad industrial**, condiciones que hacen que el entorno laboral sea el más adecuado

y seguro para el trabajador en aras de una mayor productividad. Sin embargo no existe una relación entre el trabajador y la empresa, debido a que el individuo es considerado como un recurso o insumo “sustituible” que forma parte de la maquinaria de producción. Es ignorado, y no se tiene en cuenta sus habilidades y objetivos personales.

La importancia del trabajador como miembro activo de la empresa, fue adquiriendo relevancia progresivamente con la participación de los psicólogos, trasladando las teorías psicológicas a la administración. En un principio, las **teoría de motivación de McGregor y Herzberg**, posteriormente las postulaciones de la **Escuela Humanista** considerada como la tercera fuerza , entre los que se destaca Carls Roger, Rollo May, **Abraham Maslow** entre otros, fueron tomados como referencia para el cambio conceptual que se tenía del trabajador dentro de la empresa.

Dichos autores afirman que el ser humano se auto determina, mediante su proyecto existencial, hacen énfasis en la **Autorrealización y el Desarrollo del Potencial Humano**. Conciben a la persona capaz de tomar decisiones responsables y con una rica experiencia interior que aspira a realizar y ejecutar mediante el trabajo que realiza dentro de la empresa.

Por lo que se alego, que los viejos conceptos sobre la administración del recurso humano lograban alienar al trabajador, ya que la labor que se le pedía realizar, no le permitía utilizar sus capacidades y habilidades de forma madura y productiva.

El trabajador no era un recurso sino el capital más valioso y por tanto “indispensable” para el logro de las metas de producción. De tal modo que el concepto de Recurso Humano queda en desuso, para convertirse en “**Talento Humano**”.

La empresa no solo tiene entonces la responsabilidad de gestionar el desarrollo del potencial de sus trabajadores, sino la garantía de que dicho potencial genera mayores niveles de rentabilidad, y menos costo, ya que al incrementar su capacidades el trabajador obtiene una mayor creatividad y compromiso con los nuevos retos que cada día enfrenta la empresa.

La palabra potencial describe la capacidad en algo, entonces el potencial humano es todo lo que una persona es capaz de hacer, de alcanzar en cualquier aspecto de la vida. Es un atributo de cambio, que tiene que ver con un proceso infinito de creación y recreación de uno mismo. Esta premisa nos permite entender que el potencial se puede “entrenar” y desarrollar. Los psicólogos humanista coinciden en cuatro premisas para dicho desarrollo:

La Autonomía e Interdependencia Social, que son principios complementarios, solo un individuo que es autónomo puede ser responsable frente a la comunidad.

La Autorrealización, que es una tendencia inherente al organismo que nos impulsa hacia el crecimiento y la diferenciación.

La Búsqueda del Sentido, carácter intencional de la acción humana. El hombre no solo se mueve por las motivaciones materiales, sino por principios axiológicos como la libertad, la dignidad, y la justicia.

La Concepción Global del Ser, el ser humano es un holismo. Sus sentimientos, pensamientos y acciones en un todo orgánico.

Teniendo claro que es el potencial y su desarrollo, de la misma manera debemos aclarar que una empresa es un sistema social, donde hay un conjunto de cargos y de normas, por medio de los cuales puede alcanzar el éxito. Toda empresa debe ser continua, fluida y un medio que le permita al trabajador alcanzar sus objetivos personales, así como los de la empresa.

Se desprende la premisa de que para lograr el desarrollo del potencial humano, debe haber una relación individuo-empresa, en la que se promueva la necesidad de autorrealizarse, hacer uso de todo su talento y de buscar un sentido de significado y de logro en su trabajo. Visto así la satisfacción por el trabajo realizado y la utilización de sus propias capacidades son las que propician los principios de motivación, fundamentales en la actividad laboral. Esto nos permite afirmar que no existe conflicto entre las necesidades de autorrealización de la persona en el trabajo y la efectividad de la empresa. El trabajador puede lograr sus objetivos personales en conjunto con los de la empresa logrando así una mayor productividad.

Actualmente se busca que la relación individuo-empresa sea holística y para tal fin el psicólogo al igual que otros especialistas como el coach, le facilitan al trabajador de manera conjunta y participativa, metodologías que le permita aprender por si solo la forma de cambiar y construir su auto concepto de tal forma que pueda desplegar todo su potencial.

Carl Roger afirmo "...que el comportamiento de la persona suele ser consistente con el concepto que tiene de ella misma, de modo que al modificar el autoconcepto el individuo cambia..."

De igual manera Wilhelm Reich advirtió "...que si las actitudes de una persona son poco flexible su cuerpo también se hace rígido. Hay una unidad funcional del cuerpo y la mente..." Describió como las tensiones musculares crónicas impiden la expresión de las emociones, condicionaban la forma de percibir y de ser percibido, y los hacía manejar la angustia de un modo característico. "El conjunto de tensiones musculares constituyen una verdadera coraza o armadura".

Las obras de Reich dieron sustento teórico a muchas terapias corporales, en los que además de trabajar los contenidos psicológicos, ponían atención en las posturas corporales, el tono de la voz, o la respiración. Ambos contenidos delataban la manera de como organizamos nuestra defensas, la forma como percibimos el mundo y el manejo de nuestro impulso. Es decir lo que es propio, lo que ha quedado grabado en nosotros y con el que rubricamos todo nuestro accionar con un sello único. En la medida en que la persona pueda confrontar aquellas actitudes y las modifique sana su cuerpo, desaparece los niveles de **estrés**, reduce el **ausentismo** y baja el costo en los **riesgos profesionales**. Logrando así una conexión dispuesta al cambio y descubrir nuevas habilidades

que le permita recrearse en su proyecto de vida con responsabilidad, llevándolo a la plena satisfacción.

Existen diferentes escuelas en el **desarrollo del potencial humano**, con diferentes metodologías y técnica de trabajo. Lo ideal es que se hagan un planteamiento de las necesidades y se escoja la metodología que más se adapte, todo realizado por un especialista en la materia.

Estos planteamientos teóricos, han logrado cambiar la dirección en la gestión del talento humano, ya que la han acogido de modo que la empresa se ha convertido en el primer gestor de cambio, en el promotor de nuevos conceptos a través del aprendizaje, que no es solo intelectual e informativo, sino que es un proceso vivencial que transforma a la persona, lo lleva a reevaluar su autoconcepto de manera positiva, reflejando en su entorno familiar y laboral.

Esta transformación nos ayuda a modificar creencias que influyen notablemente en la **cultura de trabajo** y el **clima organizacional**, de manera que al romperlas mejoramos la metodología de trabajo, los objetivos son claros y precisos, de esta forma no hay ambigüedad para el trabajador en la toma de decisiones y realización de su labor. Al estimular su fuerza interior, le permite la capacidad de hacerse a nuevos retos, desplegando así nuevas habilidades que le permitan buscar consecutivamente el éxito.

Este aporte que la empresa se hace así misma, influye de manera notable, para lo que será la empresa en el mañana. Ante la tendencia actual de las

fluctuaciones de nuevos mercados, la empresa requiere que constantemente se gestionen nuevas metodologías de calidad para competir, es decir, debe provocar cambios para ganar espacios, realizar procesos de innovación que rompa esquemas con el fin de ganar nuevos mercados que aun no han sido acogido con un potencial de nuevos clientes y esto será gracias a una gestión encaminada al desarrollo del potencial de sus miembros, con el fin de obtener lo que siempre se busca: el éxito empresarial.

## **2.1 DEFINICIÓN DEL POTENCIAL DEL CAPITAL HUMANO**

Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores.

Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la “calidad del trabajo” es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc) para aumentar la productividad del trabajo y de la “inversión” en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

### **2.1.1 Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano**

Las organizaciones no existen en el vacío ni funcionan al azar. Como sistemas abiertos, las organizaciones operan a través de mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones. En la interacción con el ambiente, dependen de otras organizaciones y luchan contra otras para mantener sus dominios y mercados. La estrategia organizacional (corporativa) es el mecanismo que permite a la organización interactuar con el contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización.

#### **Misión**

Las organizaciones no son creadas aleatoriamente, sino que existen para cumplir algún propósito. Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir, lo cual significa recibir un encargo. La misión, que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir. Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa, es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente. Es importante conocer la

misión y los objetivos esenciales de una organización dado que si las personas desconocen por qué existe la organización y adónde pretende ir, jamás sabrán cuál es el mejor camino, ya que carecerán de derrotero. La misión, propósito orientador de las actividades de la organización y aglutinador de los esfuerzos de sus miembros, sirve para clarificar y comunicar los objetivos, los valores básicos y la estrategia corporativa. Cada organización tiene su propia misión específica. La misión puede definirse en una declaración formal y escrita, denominada credo de la organización, que sirva de recordatorio que indique a los empleados hacia dónde llevar los negocios y cómo conducirlos. En consecuencia, la misión debe ser objetiva, clara, posible y, sobre todo, impulsora e inspiradora. Debe reflejar un consenso interno de la organización y ser comprendida con facilidad por las personas externas a la organización.

## **Visión**

Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. Toda organización debe tener una visión apropiada de sí misma, de los recursos de que dispone, del tipo de relación que desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzará los objetivos organizacionales, de las oportunidades y retos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan, y en qué condiciones opera. En general la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es. Desde

esta perspectiva, muchas organizaciones asumen la visión como el proyecto que les gustaría materializar dentro de cierto plazo y el camino que pretenden seguir para llegar allá. El término visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en éxito rápidamente. La visión representa el destino que se pretende transformar en realidad, la imagen que los empleados de la organización querrían que tuviese.

La visión establece una identidad común frente a los propósitos de la organización, para orientar el comportamiento de los miembros frente al destino que la organización desea construir y realizar. La coherencia se deriva de la visión y no de manuales de la organización, que proliferan en las empresas. Tener una visión común es la única manera de superar la diversidad cultural, lingüística y geográfica que caracteriza a las empresas globales. La visión constituye el “pegante” que mantiene la cohesión y la coherencia y garantiza la consonancia y consistencia internas.

Los planes varían de una empresa a otra según su tamaño. El plan de recursos humanos tiene que estar inserto en el plan estratégico de la empresa, dentro del cual se incluyen planes de las distintas áreas que componen la organización.

Son líneas generales que a través de planes más pequeños, van detallando con más precisión lo que se persigue. Todas las empresas deberán tener un tipo de plan (previsión de futuro).

## **2.2 DEFINICIÓN DE LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO**

La Gestión del Potencial Humano aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas, a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización.

La Gestión del Potencial Humano ha estado relacionada con la administración del recurso humano de manera funcional y operacional, lo cual correspondió a la necesidad de administrar personal en un sistema también mecánico y paternalista con énfasis en la centralización con variados niveles jerárquicos.

La Gestión del Potencial Humano, es una nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares.

La moderna gestión de personas o del Potencial Humano se basa en tres aspectos fundamentales: las personas como seres humanos, las personas como activadores inteligentes de los recursos organizacionales, y las personas como socios de la organización.

Las personas como seres humanos, dotados de personalidad propia, profundamente diferentes entre sí, con

una historia personal particular y diferenciada, poseedores de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables a la adecuada gestión de los recursos organizacionales. Personas como personas y no como meros recursos de la organización.

Las personas como activadores inteligentes de recursos organizacionales, como elementos impulsores de la organización y capaces de dotar de inteligencia, talento y aprendizaje indispensables a su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y retos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamizan la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.

Las personas como socios de la organización, capaces de conducir a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización como esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. en la expectativa de obtener retornos de estas inversiones como salarios, incentivos financieros, desarrollo profesional, carrera, etc. Toda inversión solamente se justifica cuando trae un retorno razonable.

Hoy la eficiencia es un principio administrativo, que constituye el fundamento indispensable con que todo individuo debe ingresar a la organización para desarrollar sus funciones de competencia.

La labor de los gerentes de gestión humana es conducir al personal a lograr la eficacia, por medio del trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno.

A pesar de las diversas perspectivas sobre el tema, el elemento unificador de cualquier definición lo distingue de manera singular la gestión estratégica, que se relaciona al cómo se integran las personas en el sistema organizacional para vincularse directamente a la estrategia empresarial, con el fin de movilizar las capacidades y el talento hacia el logro de los objetivos de desarrollo corporativo y social.

El sentido y razón de ser de la política en la Gestión del Potencial Humano consiste en orientar el potencial de los conocimientos de la inteligencia de la organización, de los valores y la comunicación a un propósito de entregar servicios de calidad a los clientes para contribuir con el mejoramiento y satisfacción de su vida.

La Gestión del Potencial Humano requiere una visión sistemática permanente y dinámica de la organización, para atender la demanda de personal en los diferentes frentes de trabajo que afectan la gestión de la empresa y de lo cual depende en gran medida la respuesta de ésta a sus clientes.

### **2.2.1 Estructura de la Planificación de la Gestión del Potencial Humano**

Es parte de unos elementos generales para todo tipo de planificación en las empresas:

**1° Fijación de objetivos:** ser líder en el sector, abrir nuevas líneas de producto.

**2° Análisis del presente:** se trata de analizar las posibilidades económicas, las instalaciones, la productividad, la plantilla, la clientela, todos los datos a los que se puede llegar para poder compararlos con los de la competencia.

**3° Hipótesis de futuro:** averiguar qué medidas se han de tomar para llegar al nivel más alto. Observar si se puede sostener el volumen de clientes, la productividad. Se puede utilizar para ello la experiencia en otros planes, las tendencias del mercado, la comparación, programas de ordenador.

**4° Determinación de la línea de actuación:** fijar prioridades, señalar plazos, concretar a las personas que van a ayudar, informar a la gente, llegar a acuerdos con los proveedores. Se analizarán los pros y los contras de cada alternativa.

**5° Ejecución del plan:** los problemas que puedan surgir se tratarán con las técnicas apropiadas de mando, motivación, coordinación y control.

**6° Seguimiento:** todo plan necesita un seguimiento ya que tiende a desviarse, a no cumplirse. Para ello se utilizan equipos y personal.

Para que el plan no sea irreal e inviable, se tendrán en cuenta unos principios generales:

Principio de interdependencia: si se actúa sobre un factor, se deberá actuar también sobre los otros. Todos los factores se encuentran interrelacionados.

Principio de flexibilidad: el plan no ha de ser rígido porque es necesario ir cambiando y adaptarse a las circunstancias, sin perder nunca los objetivos.

Principio de exactitud: se ha de ser tendente a que se cumpla el plan. Disminuye el margen de error entre lo planificado y la realidad posterior que nos podemos encontrar.

Principio de economicidad: todo lo que se haga debe guardar relación entre costo y utilidad.

### **2.2.2 Elementos de la Planificación de la Gestión del Potencial Humano**

1° Tener un inventario (buena información) de los recursos humanos (cuál es la plantilla, cómo está compuesta, antigüedades, edad, sexo, etc)

2° Hacer un análisis de la estructura de cada unidad, (departamentos, secciones, centros, plantas, delegaciones)

3° Analizar los puestos de trabajo y saber cuáles son necesarios cubrir.

4° Analizar las cargas de trabajo a través de un conjunto de metodologías que facilitan el estudio de las funciones,

tareas. Se detallarán los horarios, jornada, calendarios, ausentismo, paros tecnológicos, la rotación.

### **2.2.3 Objetivos de la Planificación de la Gestión del Potencial Humano**

Asegurar la cantidad y calidad de las personas necesarias.

Prever la formación que se deberá dar en el momento oportuno.

Motivar al personal o factor humano explicándoles el plan que se va a llevar a cabo, a través de revistas, folletos, reuniones.

Ayudar a mejorar el clima laboral. Cuando existe un plan, normalmente el personal está descontrolado y todos quieren llegar a los objetivos.

Contribuir a sacar los máximos beneficios para la empresa ya que se van a utilizar en mejoras para el personal.

### **2.2.4 Fases de la Planificación de la Gestión del Potencial Humano**

1° Autoanálisis: analizarla capacidad de la plantilla, las categorías profesionales que las componen, la experiencia.

2° Evaluar la organización del trabajo: se deberá basar en criterios de eficacia, de un buen sistema de producción, de estabilidad del sistema de producción, de puestos de trabajo atractivos y de calidad del medio ambiente.

3° Previsión: especular cómo será la empresa en el futuro teniendo en cuenta los cambios, el mercado.

4° Establecimiento de los objetivos: formación que se va a dar, dónde se va a buscar el personal. No son los mismos objetivos que tiene la empresa en general.

5° Programación: establecer las acciones a llevar a cabo por la planificación en base a las anteriores previsiones.

6° Ejecución: poner en marcha las acciones conducentes a alcanzar los objetivos propuestos.

7° Seguimiento: tener a alguna persona (ej.: Director de recursos humanos) que vaya siguiendo el plan (y no sólo impulsarlo) y vaya observando si hay desviaciones para poder dar soluciones.

### **2.2.5 Procesos de la Gestión del Talento Humano**

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, entre otros.

Los seis procesos de la gestión del talento humano:

**Admisión de personas:** procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa.

**Aplicación de personas:** procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.

**Compensación de las personas:** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.

**Desarrollo de personas:** procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

**Mantenimiento de personas:** 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 de personas:** procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados, incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

### **2.3 IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL POTENCIAL HUMANO**

Desde hace un buen tiempo, las personas están tomando mayor conciencia de la importancia del factor humano en el éxito de los planes y programas y el logro de las metas organizacionales.

Tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido vista como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional.

Las personas pasamos buena parte de nuestras vidas en el trabajo. Y desarrollarse en la vida está ligado generalmente al desarrollo en el trabajo. Desarrollo integral que no sólo consiste en aprender cosas nuevas, sino también en desarrollar habilidades y destrezas de diversa índole.

La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así que un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: Que las personas se desarrollen

integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización.

¿Por qué estudiar Gestión del Talento Humano? Para trabajar con las personas en forma efectiva es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada.

La ventaja competitiva a través de la gente.

Aunque las personas son importantes para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función aún más importante en la creación de ventajas competitivas para la organización. De hecho, un número creciente de expertos plantea que la clave del éxito de una organización se basa en el desarrollo de un conjunto de competencias que la distinguen de las demás. El desarrollo de estas competencias, si bien es un proceso complejo, y requiere un trabajo arduo, proporciona una base a largo plazo para realizar las innovaciones y cambios, desarrollo de productos y servicios y el logro de la misión.

Las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:

- Mejoran la eficiencia o eficacia de la organización. El valor aumenta cuando los trabajadores encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a clientes o usuarios, o alguna combinación de estos puntos.

- Sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.
- Los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.
- Sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

En las organizaciones e instituciones sin fines de lucro, la ventaja competitiva se entiende como el cumplimiento de la misión para la cual fue creada. Es decir, una adecuada Gestión del Talento Humano debe contribuir al logro de los objetivos de la institución, acercándola a su visión.

La Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Para estar a la altura del nuevo rol que asume RRHH, los profesionales de RRHH o aquellos que desarrollan tal función, requieren también desarrollar cinco competencias claves:

1. Conocimiento de la Organización.- Entender los indicadores clave del éxito organizacional que ilustren las relaciones entre la inversión de RRHH y el impacto estratégico en la organización. El éxito de RRHH no se mide mediante sus actividades, sino en los resultados organizacionales. Cuando a los directivos de las organizaciones se les especifica qué prácticas de RRHH podrían mejorar la calidad de la gestión y qué resultados podrían

esperarse, se muestran mucho más favorables a invertir en RRHH.

2. Puesta en marcha de prácticas de Recursos Humanos.- Ser capaz de identificar qué prácticas ofrecen una mayor rentabilidad respecto a la inversión, cuáles tienen el mayor impacto estratégico o influyen más en los trabajadores.
3. Gestión cultural.- Sabemos que lo que se puede medir se puede gestionar, pero cabe añadir que lo que se mide también define la cultura de una empresa. ¿Por qué? Porque describe lo que se valora. Por ejemplo, si una organización con muchas quejas por parte de sus usuarios, se empeña en mejorar el servicio, para que éstos sientan un trato cálido y rápido, tendrá que realizar este cambio estratégico mediante un cambio cultural. Deberá orientar las estrategias hacia el desarrollo de una competencia clave: orientación al cliente. Los profesionales de RRHH serían los llamados a trabajar en equipo con las áreas críticas y diseñar la mejora de los procesos. Asimismo, podría considerarse la participación de los usuarios en los procesos de mejora, tanto en el diagnóstico, como en las sugerencias y el diseño de las mejoras.
4. Gestión del cambio.- Es importante estar en condiciones de indicar hasta qué punto y a qué ritmo se puede implementar el cambio en las organizaciones. Los sistemas de RRHH pueden ser obstáculos o posibilitadores de un cambio rápido en la empresa. Los profesionales de RRHH deben comprender los factores que influyen y la situación específica de sus organizaciones para poder responder de manera apropiada a las demandas y problemas que surjan en el camino.
5. Credibilidad personal.- Este punto es fundamental para la aceptación de su rol como socio estratégico, debe ser coherente, capaz, digno de confianza y ejemplo de lo que proclama. Los profesionales que posean además una competencia de gestión estratégica del conocimiento serán cada vez más apreciados.

Por otro lado, conscientes de la realidad de las instituciones y empresas públicas y privadas en América Latina, sabemos que en algunos casos es difícil aplicar algunos de los conceptos modernos de Gestión del Talento Humano, a pesar de ello, es necesario conocer y aprender de las mejores prácticas que han llevado a otras organizaciones a potenciar el desarrollo humano y estamos seguros de que es posible, en medio de las dificultades y crisis en que vivimos, incorporar mejoras y desarrollar herramientas nuevas de gestión.

La importancia de la gestión del talento humano debe estar orientada, a producir satisfacción en la gente, al empoderamiento desde el manejo de las herramientas más usuales hasta la composición de trabajadores cibernéticos, personas que se desenvuelvan en los aspectos del mundo digital que lo rodea; de esta manera se harán personas competitivas en el mundo globalizado.

El talento humano de la actualidad deben convertirse en personas preparadas para asumir los cambios organizacionales que las economías globales le exigen, porque sólo así se puede mantener competitivo; es pues, sin lugar a dudas el gran reto importante de la administración del talento humano.

Los cambios organizacionales, obligatorios desde el punto de vista de la estrategia de negocio, importante para permanecer en el mercado, generan pautas de desafío organizacional de manera que los procesos de gestión del talento humano no se pueden ver como el simple hecho de administrar a las persona, sino a administrar con la gente, y es a ella a la que se le ve como agente activo, que desarrolla acciones competitivas, que son sus habilidades y

destrezas las que en su momento marca pautas de éxito, y proactivo desde su inteligencia, su creatividad, su talento y el desarrollo de sus competencias.

Una fuerza laboral implementada como una estrategia puede hacer que los planes de negocio sean una realidad. Se ha dicho que el desarrollo de la estrategia significa trabajo duro, pero la puesta en marcha de la estrategia es aún más difícil. Lo que debe preguntarse la alta gerencia, entonces: ¿Qué se debe hacer para que la gente haga lo que la organización requiere?

Desde la anterior pregunta se desglosa que las empresas necesitan ver a su gente como aliados, como socios, como colaboradores y no solamente como recursos, puesto que los recursos se utilizan, se agotan y además producen costos.

Se requiere a la postre tener una nueva visión en la forma de argumentar la gestión de la gente, para la gente y por la gente, es decir la gestión de personal; esto conlleva a abordar un concepto de reconocimiento de la interacción efectuada por las personas en su entorno y el entorno de las empresas.

La interacción de las personas en el entorno tiende a efectuar cambios, cada uno tiene su manera de identificar, construir y usar sus capacidades; crea valores y sentidos de pertenencia con respecto de las diferentes actividades que lleva a cabo. De acuerdo a las necesidades de la gente, el entorno se transforma; igual ocurre con las empresas, debe transformarse de acuerdo a los cambios que ocurren en la dinámica del mercado.

Si las personas satisfacen sus necesidades, se sienten plenos y encuentran sentido a lo que hacen, de manera que se conectan con su trabajo en los niveles emocionales, sociales e intelectuales, no está por demás decir que de acuerdo al rol ejercido en sus labores, algunas veces también en el aspecto físico.

Este marco de referencia que apunta a la estrategia indica que así como la organización realiza su planeación, la gente de igual manera planea significativamente el resultado de su gestión dentro de ella. Por tal razón, se necesita establecer un direccionamiento efectivo que conduzca a la implementación de satisfactores que enriquezcan el diario vivir de los trabajadores, ya que la gente quiere de su trabajo la oportunidad de hacerlo bien, con confianza, con respeto y con cierto grado de autonomía, por ello espera interacciones satisfactorias con sus compañeros, un tratamiento justo, además de la oportunidad de llevar una vida razonable de la cual se sientan orgullosos de sus logros y siempre con la perspectiva de aprender.

Las empresas por su parte, desde hace algún tiempo, han venido reduciendo sus estructuras, de grandes e inmensas empresas, complejas, jerarquizadas, pasaron a ser dinámicas en su estructura, el ejemplo japonés, ha estado presente en los finales del siglo, donde empresas más pequeñas generan más empleo, innovan más y se encuentran al tanto de los avances tecnológicos.

Permanecer en el mercado, es la premisa, y para ello se debe ser competitivo y para esto se cuenta con un recurso humano que ejerza liderazgo y éste ha sido asumido desde la perspectiva de la asociatividad, de la conformación de clústeres, que posibilitan la competencia en el libre mercado.

Tocar el tema de Gestión del Talento Humano, suena a tema nuevo e interesante, tan solo con leer o escuchar el título nos proyectamos a muchos conceptos, y suele ser algo tan imprescindible y de gran envergadura dentro de las organizaciones partiendo de allí sabemos qué gestión es la correcta administración de los recursos con la consecución de un logro u objetivo común o empresarial, en este caso de los RECURSOS HUMANOS, y lo que administra RRHH son personas, donde se gestiona talentos habilidades, conocimientos, destrezas y características de las personas que se desenvuelven dentro de una organización y que analizando su desarrollo y aporte dentro de ella nos llevarían a lograr el éxito de la misma.

Depende mucho de las personas que administran los recursos, y también de muchos factores externos ambientales el logro de los objetivos comunes, el blog dice algo muy interesante, la irrelevancia que antiguamente se le daba a este tema, ahora podemos observar a inversionistas, socios, estrategas y gerentes, se preocupan cada vez más por este tema, que implica en principio la satisfacción del capital humano y que según mi apreciación luego de ello deviene lo demás como es el trabajo hecho con ganas, sintiendo que lo que hacen no es trabajo, sino que le dan un valor muy alto a lo que dan día a día, poniéndole ganas al mismo, sintiendo que la empresa es su hogar, donde puedan opinar, desenvolverse, y se sientan parte de la misma, dándole así valor agregado que lleva al logro de sus objetivos.

Por lo tanto el control de esta gestión está en manos de los encargados del Área de RR.HH pues aplicando técnicas, métodos,

proyectos, planes de organización al capital humano se puede lograr muchos objetivos empresariales.

## **2.4 DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personas. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen – reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

### **2.4.1 Influencia de la Filosofía de la Alta Administración**

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

#### **2.4.2 Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del Personal**

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como ésta, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:

- La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
- El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.

- El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

- La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
- La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal.

Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede

considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

## **2.5 DESEMPEÑO LABORAL**

### **2.5.1 Antecedentes de la Evaluación del Desempeño Laboral**

De acuerdo a Maristany (2000), la evaluación del desempeño se originó a principios del XX en Estados Unidos y se aplicó por primera ocasión a los vendedores contratados por el gobierno; de igual forma fue aplicado al ejército de ese país en 1916.

La evaluación del desempeño nace en las fuerzas armadas principalmente de los Estados Unidos quienes acogieron el proceso de evaluación para llevar a cabo las comparaciones entre grandes números de oficiales.

El War Department de dicho país adoptó en 1917, este proceso de valoración, principalmente para los siguientes fines:

Seleccionar a los candidatos que podrán asistir a las escuelas militares.

Elegir luego, a los oficiales entre los graduados en esas escuelas.

Evaluar periódicamente a los oficiales para conceder después los ascensos o cambios de acuerdo con la escala determinada de puntos.

Marystany (2000), menciona también que en 1923 estableció en el Acta de Clasificación cómo debía realizarse la evaluación en todo el gobierno de ese país.

Con el paso de los años la evaluación del desempeño se ha convertido en el método de apoyo para los empleados que no alcanzan los estándares de cada empresa, para medir el buen funcionamiento en cada puesto y área productiva, así como la valuación del sistema de capacitación que utiliza la organización; no olvidando que los trabajadores requieren de realimentación a los resultados que obtienen, ya que tienen el derecho de conocer el nivel de eficiencia que tienen para sentirse seguros y tomados en cuenta por la empresa a la que sirven (Méndez Martínez, 2000).

Owen (citado en Méndez Martínez, 2000) fue uno de los pioneros en utilizar el término de evaluación del desempeño

a inicios del siglo XIX en Escocia, al asignar un supervisor a cada trabajador para realizar anotaciones de su desempeño y al asignar colores de acuerdo al nivel de rendimiento que reportaban y en relación con el puesto ocupado; además fueron utilizados métodos estadísticos para su consideración. La evaluación que una persona hace de otra es tan antigua como la existencia del hombre. Los métodos utilizados en la evaluación de personal han ido cambiando con el paso de los años, partiendo de un procedimiento creado por Walter Hill Scout en el cual calificaba a los vendedores mediante su comparación con individuos cuyo desempeño representaba estándares de distintos niveles; posteriormente fue adaptado por el ejército estadounidense en la Primera Guerra Mundial para evaluar a sus soldados (Chruden y Sherman, 2002). Fredeick Taylor, a fines de ese mismo siglo, propuso dar valor a las evaluaciones dependiendo el puesto y de esta manera establecer estándares de rendimiento para los ocupantes de dichos puestos en un futuro. Las guerras y la organización del ejército militar fue inductor de la evaluación del desempeño debido a la necesidad de organizar grupos y administrar el armamento, destacando a los más eficientes y otorgando jerarquizaciones de acuerdo al nivel alcanzado en las evaluaciones, previa instrucción y capacitación (Pontifes, 2002).

### **2.5.2 Definición del Desempeño Laboral**

D´Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la

organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles y otras que se pueden deducir.

Otra definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner (1994), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Chiavenato (2002), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Druker (2002), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea se deben fijar nuevas

definiciones de este término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Robbins (2004), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

### **2.5.3 Elementos del Desempeño Laboral**

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al Desempeño Laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Davis y Newtrons (2000), conceptualizan las siguientes capacidades, adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo,

desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño.

Al respecto, Chiavenato (2000), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y, Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Benavides (2002), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamiento y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria”. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

Robbins (2004), afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien

identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

#### **2.5.4 Definición de Evaluación del Desempeño Laboral**

Según William B. Werther Jr. Y Keith Davis, en su libro Administración de Personal y Recursos Humanos: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”.

La evaluación del desempeño, más concretamente definida por Scott, es: “Un procedimiento de supervisión destinado a mejorar la actuación del empleado en el trabajo para lograr operaciones más efectivas, eficaces y económicas”.

Según James Stoner, evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización”.

Podemos indicar, entonces, que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (valuación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc.) como el procedimiento mediante el cual se

califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo.

### **2.5.5 Objetivos de la Evaluación del Desempeño Laboral**

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son los siguientes:

Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.

### **2.5.6 Beneficios de la Evaluación del Desempeño Laboral**

Se considera como se ha mencionado anteriormente, que la evaluación de desempeño genera beneficios tanto para el

trabajador, el jefe o superior como para la empresa los cuales se exponen a continuación:

Para el colaborador:

Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.

Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.

Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo, etc).

Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.

Se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa.

Se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos

El Gestor del Potencial Humano tiene oportunidad para:

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los empleados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando

con un sistema bien planificado, coordinado y desarrollado para ello.

Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los trabajadores.

Alcanzar una mejor comunicación con los colaboradores para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.

Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad para que funcione como un engranaje.

La empresa se beneficia, ya que:

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Puede identificar a los trabajadores que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, al:

- Ofrecer oportunidades a los individuos (crecimiento y desarrollo personal).
- Estimular la productividad.

- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.

## **2.6 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES**

Dentro de lo que identificamos hoy como Gestión de Recursos Humanos o Gestión del Capital Humano, uno de los componentes fundamentales es la evaluación del desempeño, esto debido a que las organizaciones están obligadas a ser más eficaces y eficientes, tener mejores estrategias de negocio y hacer más con menos con el fin de seguir siendo competitivos en el mercado.

La evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar en sí los siguientes elementos: Misión, visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral.

Aunque los profesionales de Recursos Humanos entienden claramente la importancia de la gestión óptima del rendimiento de los trabajadores, a menudo se enfrentan a obstáculos internos, pues generalmente hay resistencia a este proceso tanto por los que evalúan como por los evaluados, estos últimos tal vez por miedo a recibir sugerencias de la forma como está realizando su trabajo o por la poca imparcialidad que perciben de sus evaluadores, generando así un ambiente de alta tensión ya que en gran medida de esto depende su permanencia en la organización. Pero esto se puede cambiar, las empresas con visión de futuro están tomando

medidas para abordar con éxito esta percepción negativa de la evaluación del desempeño y están colocando en práctica soluciones innovadoras que garantizan evaluaciones reales que aporten a la mejora del rendimiento. Es muy usual que en estas empresas antes de hacer la evaluación se tome en cuenta todo el historial e seguimiento y retroalimentación al que fue sujeto el empleado en el periodo evaluado, no se centran solo en el diligenciamiento de un formulario ya que esto puede conducir a malos entendidos y a desmejorar la apreciación de los beneficios de una evaluación del desempeño por parte de los trabajadores.

Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

Por otra parte hay que resaltar los métodos utilizados para medir el desempeño de los trabajadores y el entrenamiento que tengan los evaluadores también aporta positivamente a la satisfacción laboral, la retención del personal y a la lealtad de los colaboradores para con la empresa. Es importante que durante este proceso se tenga en cuenta la entrega de retroalimentación oportuna al evaluado, que se le comunique de forma clara y asertiva las expectativas de desempeño laboral, proporcionarle oportunidades de aprendizaje y desarrollo adecuadas y hacer un reconocimiento y entregar

incentivos a los que obtuvieron las calificaciones más altas, así hay una motivación para mejorar cada día.

En cuanto a la realización de un proceso e medición del desempeño poco estructurado puede inducir a la desconfianza, menor compromiso y productividad porque si los trabajadores con mejor nivel laboral no ven la diferenciación entre las calificaciones obtenidas, los incentivos y beneficios, ocasionará en ellos desmotivación y por ende afectará su rendimiento.

Si no hay una documentación organizada que permita tener cifras y estadísticas claras, difícilmente se tendrán datos concretos, lo que dificultaría tomar decisiones que promuevan la formación del empleado. Al igual, ante un proceso legal la empresa estaría en desventaja porque no hay evidencia del seguimiento que se ha realizado al desempeño del trabajador.

La razón principal para que los procesos de evaluación del desempeño existan en una empresa es porque ayudan a reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos del negocio y el día a día. Cuando se establecen metas (incluyendo líneas de tiempo o plazos), combinado con un método para medir el progreso e identificar los obstáculos, contribuye al éxito y los resultados finales. El seguimiento regularmente del cumplimiento e los indicadores y objetivos de desempeño también ofrece la oportunidad de reconocer y recompensar a los empleados por su rendimiento y esfuerzo excepcional, contribuyendo a la satisfacción en el trabajo y a la productividad. Los empleados quieren sentirse exitosos, para hacer bien su trabajo y sentir que están haciendo una contribución valiosa. Con el fin de asegurar que esto suceda,

los empleados necesitan una comprensión clara de los objetivos individuales y cómo encajan con los organizacionales.

Es recomendable que se haga uso de algún software para compilar las estadísticas y el historial de de desempeño del trabajador, así se puede tener una visión clara y se puede hacer un análisis individual y general que permitirá identificar los aspectos fuertes y débiles para intervenirlos de forma inmediata y diseñar los planes de formación y desarrollo acorde a las necesidades.

Por último, los empleadores deben tener muy presente que la evaluación del desempeño debe convertirse en sus empresas en un instrumento de vital importancia en manos de los profesionales en recursos humanos en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y en la organización en general. Así como, debe contribuir necesariamente a la mejora del clima organizacional.

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

Vinculación de la persona al cargo.

Entrenamiento.

Promociones.

Incentivos por el buen desempeño.

Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.

Auto-perfeccionamiento del empleado.

Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.

Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.

Estímulo a la mayor productividad.

Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.

Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, entre otros.

Sin embargo, de todas ellas, se considera que una de las más importantes es la retroalimentación que obtiene el empleado en este proceso. Si se le indica que ha realizado un buen trabajo, el trabajador se sentirá estimulado y creerá que ello puede ayudarle en un futuro a obtener diversas compensaciones por parte de la organización.

El empleado cuyos méritos son calificados, se esforzará en sus tareas diarias, porque sabe que se le vigila y califica su esfuerzo. Sin embargo, cuando un funcionario es calificado como deficiente, a través de la evaluación puede descubrir aspectos inadvertidos que le permita su superación.

### **2.6.1 Factores que influyen o intervienen en el Desempeño Laboral**

**La motivación:** la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

**Adecuación/ambiente de trabajo:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

**Establecimiento de objetivos:** el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un periodo del tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

**Reconocimiento del trabajo:** el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el error sí. Esta situación puede desmotivar

inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

**La participación del empleado:** si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

**La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral y mejor desempeño del puesto.

## CAPÍTULO III

### MARCO CONCEPTUAL

**Participación en el trabajo:** Grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía.

**Compromiso organizacional:** Grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas y deseos, a fin de mantener su permanencia a esa organización.

**Apoyo organizacional percibido:** Creencia general de los empleados que su compañía o centro de trabajo valora su contribución y se preocupa por su bienestar.

**Compromiso del empleado:** Empleados que están conectados con, satisfechos con, y entusiastas con sus trabajos.

**Capital Humano:** Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzado con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la “calidad del trabajo” es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la “inversión” en la educación o

el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

**Potencial Humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

**Desempeño Laboral:** Grado en que los empleados o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

**Evaluación del Desempeño:** Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

**Objetivos de la Evaluación de Desempeño:** La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimiento del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

**Importancia de la Evaluación del Desempeño Laboral:** Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

## CONCLUSIONES

La gestión del talento humano ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

La participación activa del trabajador en la actualidad es de vital importancia, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo.

La gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso solo la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros estemos debido a la globalización en la constante de un mundo competitivo.

Por otro lado el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente. En ese sentido es necesario que el trabajador este comprometido en esa tarea que realmente es titánica dada la diversidad de factores que conlleva.

## RECOMENDACIONES

Para que las personas ayuden en la trayectoria de una organización es necesario que sepa hacia dónde va ésta, para ello es fundamental conocer la misión y visión de la organización y sobre todo ajustarse a la cultura organizacional.

Debido a que el mundo y la tecnología cambian constantemente, ya que adoptar un nuevo paradigma de competitividad en el mercado para ello se requiere habilidad para cambiar e innovar con rapidez.

En una organización no hay tiempo para remediar un desempeño deficiente. El desempeño humano debe ser excelente en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados.

El gerente de hoy debe dejar la administración de recursos humanos y empezar a administrar el talento humano para llegar a tener empleados bien entrenados y motivados, un buen clima laboral y por tanto sus objetivos y misión podrán cumplirse.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ALLES (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Editorial Granica, Buenos Aires.
- ARIAS, F. (2004). El Proyecto de Investigación. Cuarta Edición. Caracas. Editorial Episteme.
- BAGGENI, ALEJANDRA (2003). Administración de Recursos Humanos- [en línea] mayo 2003. Disponible en: <http://www.monografía.com>
- BECKER, G. (1964). El Capital Humano – [en línea] mayo 2003. Disponible en: <http://www.monografía.com>.
- BENAVIDES, O. (2002). Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Bogotá. Editorial Mc Graw – Hill.
- BOHÓRQUEZ, F. (2004). Educación basada en competencias – Ciencias de la Salud Universidad del Cauca.
- CAPÓ, J.R. (2000). Gestión de Recursos Humanos – Material Didáctico. La Habana – Cuba.
- CAPÓ, J.R. (2006). Diplomado: Gerencia empresarial. Gestión de Recursos humanos – la Habana. Universidad Agraria de La Habana.
- COULTER, ROBINS. (2009). Administración – Pearson 10ª Edición – México.
- CUESTA, A. (1997). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos – ISPJAE. La Habana Cuba.
- CUESTA, A.(2000). Gestión de competencias – Cuba Facultad de Ingeniería Industrial – Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE).
- CHIAVENATO, I. (1999). Administración del Recurso Humano. Quinta Edición. Bogotá. Editorial Mc Graw – Hill.

- CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Primera Edición. México: Editorial Mc Graw –Hill.
- CHRUDEN Y SHERMAN. (2002). Administración de Personal – Editorial South-Western Publishing. 1987.
- DAVIS, K y NEWTRONS, J. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo. Décima Edición. México: Edición Mc Graw – Hill.
- DESSLER, G. (1998). Las Personas y Organizaciones Líderes en el Siglo XXI - Pearson Prentice Hall.
- DRUCKER, P. (2002). Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- FERNÁNDEZ, J y LÓPEZ, I. (2000). Gestión y Dirección de Recursos Humanos – Editorial Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias. Madrid.
- HARPER y LYNCH (1992). Manual de Recursos Humanos – Editorial. La Gaceta de Negocios. Madrid. Central Artes Gráficas S.A.- Madrid – España.
- MARISTANY, J. (2000). Administración de Recursos Humanos – Prentice Hall – Buenos Aires – Argentina.
- MÉNDEZ MARTÍNEZ. (2000). Evaluación del Desempeño y Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública y los Organismos Electorales – Géminis Editores e Impresores – México D.F.
- MENGUZZATO y RENAU. (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa. Editorial Ariel – Barcelona.
- MC GREGOR, D. (1960). The Human Side of Enterprise – (El Lado Humano de la Empresa), New York. Ed, Mc Graw-Hill. Citado por Palenzuela, Iris. 1998.
- MONDY, R. WAYNE. NOE, ROBERT M. (2005). Administración de Recursos Humanos – Editorial Prentice – Hall – México.

- PALENZUELA, IRIS. (1998). Sistema de Gestión de recursos Humanos del Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria – Tesis de Maestría. La Habana – Cuba.
- PERETTI, J.M. (1987). Gestión de Recursos Humanos. París – Vuibert Empresa.
- PONTIFES, ARTURO. (2002). La evaluación del desempeño y sus distintos enfoques en la Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones. Exposición preparada para la Tercera Reunión del Foro Nacional de Profesionalización y Servicio Público de Carrera – Santiago de Querétaro, 17 de mayo de 2002.
- ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México: Prentice Hall.
- TANNENBAUM, R.AND DAVIS, S.A. (1969). Industrial Management Review, Vol 10, N° 2 – Citado por Palenzuela, Iris 1998.
- WERTHER, William B, Jr y DAVIS, Keith. (1996). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.