

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL "SIMÓN RODRÍGUEZ"
DECANATO DE POSTGRADO
CÁTEDRA: PRINCIPIO DE GERENCIA
FACILITADOR: MCS. ORLANDO RODRÍGUEZ**

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**INTEGRANTES
LABRADOR, HÉCTOR
RODRÍGUEZ, DANIELA
ZERPA, IRAISA**

CARACAS, ENERO DE 2007

INDICE

Introducción	3
Concepto de gestión del talento humano.	4
Concepto de Recursos humanos o gestión del talento humano	4
Los seis procesos de la gestión de talento humano	5
Las personas y sus capacidades como centro y no como recursos	6
Relación entre comportamientos y competencias	7
La formación en el desarrollo del talento humano	8
Desarrollo de las personas	8
Métodos de desarrollo de personas	8
Mentoring o programa de tutoría	11
Cuanto tiempo debe durar una tutoría o un programa de mentoring	14
Talento humano y organización	15
Concepto de iniciativas y contribuciones	19
Clima organizacional	19
Talento humano y la adaptación a los cambios	21
Desafíos del tercer milenio	23
Capacidades	24
Conclusiones	27
Bibliografía	28

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es una de las áreas que ha experimentado más cambios y transformaciones en los últimos años. En la actualidad la visión del área es totalmente diferente de su configuración tradicional, cuando recibía el nombre de administración de recursos humanos (ARH).

El objetivo central de este trabajo o presentación es mostrar las nuevas características y el nuevo perfil de esta gratificante área de actividades. La gestión del talento humano ha sido la responsable de la existencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual que simboliza, más que todo, la importancia del factor humano en plena era de la información.

En una época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda especie, caracterizada además por la inflación, la recesión y el desempleo, la administración de los recursos de las organizaciones se torna cada vez más compleja y desafiante, en especial la Gestión del Talento Humano (GTH), debido a que muchos administradores ven en los recortes implacables de la nómina o de los beneficios concedidos a los empleados la manera más fácil, en apariencia, de reducir costos, con efectos inmediatos y visibles, desde el punto de vista estrictamente financiero.

Para el desempeño en un puesto de trabajo se requerirá una cierta cantidad de conocimientos y competencias. De la intersección de los subconjuntos mencionados se logrará el talento requerido para un desempeño superior.

Concepto de Gestión del Talento Humano.

La Gestión del Talento Humano es muy sencilla a la mortalidad que predomina en las organizaciones es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

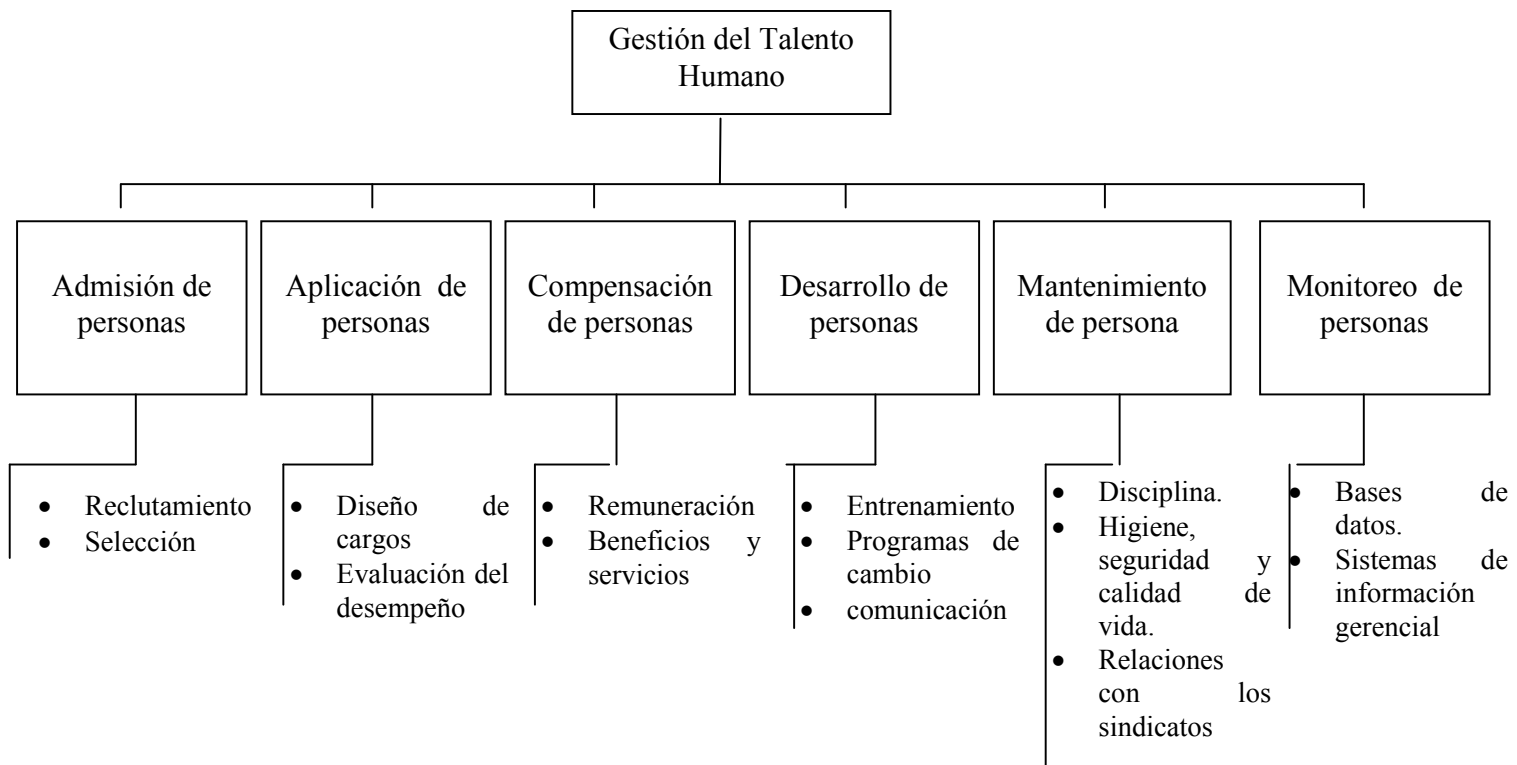
Concepto de Recursos Humanos o Gestión de Talento Humano.

“La Administración de Recursos Humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.” (Gary Desster).

1. Los Seis Procesos de la Gestión de Talento Humano.

- 1.1. Admisión de personas; procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden dominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.
- 1.2. Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargo análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- 1.3. Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
- 1.4. Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal, incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
- 1.5. 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.

1.6. 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. Las personas y sus capacidades como centro y no como recursos

2.1. La Capacitación tradicional y el cambio en los comportamientos.

La capacitación no alcanza. Si sólo se transmiten conocimientos relacionados con una competencia, ello no es suficiente: se necesita lograr que la persona modifique comportamientos. Dice Gore:²⁷ Sabíamos que el hecho de que los participantes en un curso aprendieran individualmente no siempre significaba que fueran a modificar las rutinas. Relacionando este comentario con nuestra propuesta, diremos que el conocimiento sólo en temas relacionados con competencias no alcanza en absoluto. La persona debe modificar comportamientos, lo cual implica cambios en sus competencias (características profundas de personalidad). El trabajo necesario

para lograrlo implica cambios que no se producen solamente al adquirir conocimientos.

Sin embargo, el comentario de Gore apuntaba a otra situación, que compartimos: el conocimiento en las organizaciones es mucho más complejo que el aprendizaje individual y depende de otros factores, entre ellos la política interna, los juegos de poder y las comunicaciones al interior de la organización, sólo por nombrar algunos.

2.2. Relación entre comportamientos y competencias.

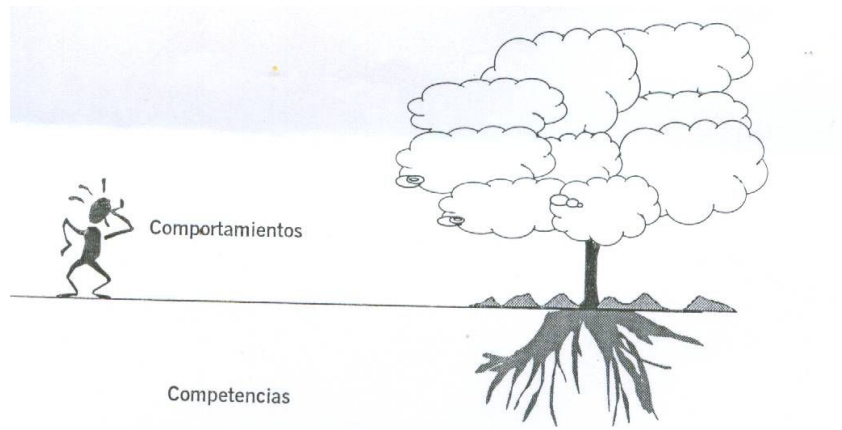
Utilizaremos la figura del árbol, en la cual la parte visible - el tronco, las ramas y las hojas, representa lo que vemos en las personas o sea, sus comportamientos, y la raíz, lo no visible, las competencias. O sea, la parte observable de las competencias son los comportamientos.

Las características de personalidad constituyen "la parte no visible del iceberg": no es posible como es obvio observar el interior de una persona. Sin embargo, cuando cada uno de nosotros actúa, en todo momento pone en juego, en uso, sus diferentes capacidades y el concepto que cada uno tiene de sí mismo, por lo cual lo que el observador puede "ver" son nuestros comportamientos.

Por lo tanto podemos decir que los comportamientos hacen "visibles" las competencias (capacidades) y el concepto de cada uno de sí mismo (cómo sus capacidades). De ese modo reiteramos son la parte visibles de la competencia.

Si bien todo proceso "visto" por otra persona es sujeto a una cierta interpretación, y o hay mirada totalmente neutra u objetiva por parte de un observador, la técnica de observar comportamientos es una manera de objetivas hasta donde sea posible, el proceso de evaluación.

La llave de esta herramienta de trabajo es observar la conducta de las personas sobre la base de una serie de comportamientos dados previamente como ejemplos.



3. La formación en el desarrollo del Talento Humano.

3.1. Desarrollo de las Personas (concepto).

El desarrollo de personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento. Por entrenamiento, se entienden las actividades de desarrollo personal relacionadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y mejoramiento de la capacidad de comprensión e interpretación del conocimiento, y menos con la repartición de un conjunto de hechos e información respecto de habilidades motrices o de ejecución. El desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo actual.

3.2. Métodos de desarrollo de personas

3.2.1. Rotación de cargos: desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades/conocimientos y capacidades. La rotación de cargos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical es un ascenso provisional de la persona hacia una nueva posición más compleja. La rotación horizontal funciona como una transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad. La rotación de cargos es un excelente método para ampliar la exposición de la persona a las operaciones de la organización y transformar especialistas en generalistas. Permite el aumento de las experiencias individuales y estimula el desarrollo de nuevas ideas, al tiempo que

proporciona oportunidades de evaluación de desempeño más amplias y confiables del empleado.

3.2.2. Posiciones de asesoría: oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización. Trabajando como asistente de *staff* o en equipos de asesoría directa, la persona puede desempeñar diferentes tareas bajo la conducción de un gerente que la apoya.

3.2.3. Aprendizaje Práctico: técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos. Generalmente se aplica junto con otras técnicas. Muchos entrenados trabajan juntos para desarrollar proyectos que requieren cooperación.

3.2.4. Asignación de proyectos: oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones, aprenda observando a otros e investigue problemas específicos de la organización. En general, esos proyectos son de naturaleza temporal y efímera que actúan como fuerzas de tareas diseñadas para resolver un problema específico, proponer soluciones alternativas y recomendaciones sobre su implementación. Las atribuciones temporales son interesantes y desafiantes, pues aumentan el contacto de las personas con los otros miembros de la organización, amplían su comprensión y proporcionan oportunidades de crecimiento.

3.2.5. Participación en cursos y seminarios externos: forma tradicional de desarrollo mediante cursos formales de lectura y seminarios. Ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas; se puede realizar mediante cursos y seminarios en la empresa, con ayuda de consultores, proveedores, etc. Modernamente las organizaciones utilizan la tecnología de la información para proporcionar aprendizaje a distancia, de modo que el facilitador puede estar en otro lugar, mientras su presentación se transmite simultáneamente a varios lugares, como en el caso de la videoconferencia, British Airways utiliza la educación a distancia para entrenar a sus empleados en posiciones de supervisión. Los empleados situados en diferentes países tienen la oportunidad de recibir

entrenamiento de diferentes organizaciones, sin costos de viajes, desplazamientos y hospedaje.

3.2.6. Ejercicios de simulación: la simulación trascendió la selección de personal y se convirtió en una técnica de entrenamiento y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudio de casos, juegos de empresas, simulación de papeles (role playing), etc. En los análisis de estudios de casos se utilizan las experiencias de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique los problemas reales, analice las causas, desarrolle soluciones alternativas y elija la que juzgue más adecuada, y la implemente. El estudio de casos proporciona discusiones estimulantes entre los participantes, así como excelentes oportunidades para que la persona defienda sus habilidades analíticas y de juicio. Los juegos de empresas y los ejercicios de dramatización ponen a la persona en el papel de actor que participa en los problemas gerenciales. Los ejercicios de simulación presentan la ventaja de crear un ambiente semejante al de las situaciones reales en que trabajan las personas, sin los altos costos involucrados en acciones reales no deseables. Sin embargo, es difícil simular todas las situaciones reales de la vida cotidiana.

3.2.7. Entrenamiento fuera de la empresa (outdoor): tendencia reciente a utilizar el entrenamiento externo, muchas veces relacionado con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y que se deben obtener fuera de ella. El entrenamiento fuera de la empresa lo ofrecen organizaciones especializadas en E & D que proporcionan esquemas integrados cuyo objetivo principal es enseñar a los entrenados la importancia de trabajar en conjunto, como equipo.

3.2.8. Estudio de casos: método de desarrollo en que la persona enfrenta una descripción escrita de un problema organización; que debe analizar y resolver. Es una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas de solución, desarrollando habilidades de análisis, comunicación y persuasión.

3.2.9. Juegos de empresas: también denominados management games o business games, técnicas de desarrollo en que los equipos de empleados o de gerentes

compiten entre sí tomando decisiones computarizadas respecto de situaciones reales o simuladas que se presentan en las empresas.

3.2.10. Centros de desarrollo interno: o in-house development centers, métodos basados en centros localizados en la empresa, donde se expone a los gerentes y a los empleados a ejercicios reales para desarrollar y mejorar habilidades personales. Es el caso de las universidades corporativas.

3.3. Mentoring o Programa de tutoría

3.1.¿Qué es un mentor o tutor? “En general es el jefe del jefe, para que quien ejerza ese rol no esté involucrado directamente en el día a día del trabajo” (Según Chip Bell).

El mentor o tutor monitorea el plan de carrera del involucrarlo dentro de la cual se debe considerar a los jóvenes profesionales.

No importa el tamaño de la organización, estos conceptos pueden ser aplicados aún en las pequeñas.



Los pasos a seguir para una buena implementación de un programa de mentoring son los que se explican a continuación.

Aunque pueda parecer obvio, habrá que tener en claro los objetivos a alcanzar. Un programa de mentoring es una muy buena idea y se encuentra entre las muy buenas prácticas de recursos humanos, pero debe saberse con certeza para qué se lo desea implementar.

El desarrollo de las competencias de los empleados. Por lo tanto, el primer paso es fijar **objetivos** claros con relación al programa. Aunque nuevamente parezca obvio, se debe lograr el **compromiso** de la máxima dirección, es decir: si bien es una de las buenas prácticas de recursos humanos, para su implementación es necesario que la Dirección General no sólo conozca los beneficios del programa sino que, además, esté interesada en que se aplique en la organización.

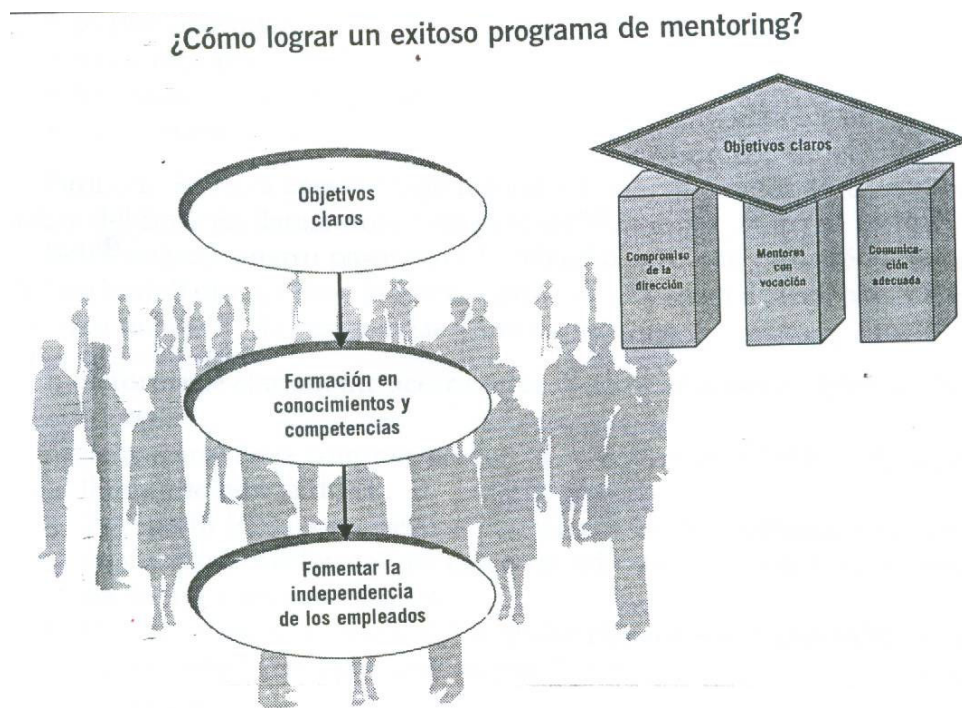
Luego es decir, una vez que se han fijado los objetivos con el compromiso de la máxima conducción se deberán **elegir cuidadosamente los mentores y los participantes del programa**. Unos y otros deberán estar interesados en el proceso, tomar sus objetivos como propios y comprender los beneficios mutuos. Si cualquiera de los participantes, mentor o tutor y participantes o personas bajo tutoría, piensa que esto es algo más que pide la organización, como una carga adicional a su lista de tareas, será mejor dejarlo fuera del programa. El éxito depende del compromiso de todos los involucrados. La organización deberá asegurarse de la **vocación** de las partes intervinientes. El tutor y la persona bajo tutoría deben estar convencidos de las bondades de la tarea a desarrollar.

En cuanto a los tutores, no todos pueden serlo; se requieren ciertas características, además del deseo de asumir ese rol.

Por último, será clave la comunicación a toda la organización acerca del programa. Las buenas prácticas deben ser comunicadas a todos. Pero esto no termina allí, ya que una comunicación eficaz entre el tutor o mentor y los participantes del programa será fundamental para su éxito.

El mentoring también implica **formación** de la persona bajo tutoría tanto en conocimientos como en competencias, para lograr el desarrollo. Además, y del tutor,

ya que si nunca lo fue antes, deberá recibir alguna capacitación al respecto en ambas direcciones: por un lado, en conocimientos (es decir, en qué consiste un programa de mentoring, los pasos necesarios llevarlo a cabo, etc.) y, por otro lado, de ser necesario, formación en de competencias. No todos los buenos jefes o gerentes pueden ser mentores.



Un objetivo adicional que debe considerarse en todo programa de mentoring es el de fomentar la **independencia** del empleado para lograr el y verdadero crecimiento y así cumplir con los objetivos fijados.

3.3.2. ¿Cómo lograr que los gerentes o supervisores sean buenos tutores o mentores?

Pero el primer paso es que la persona que sea designada tutor debe sentir y saber que no se le asignó una nueva carga sino una nueva responsabilidad sobre la

cual la empresa está interesada, que se encuentra en línea con los objetivos de la empresa; y él, a su vez, será evaluado por cómo realice la tutoría asignada.

Un tutor debe lograr que la persona bajo tutoría sienta que él, su tutor,

- Lo puede ayudar,
- Lo conoce muy bien,
- Lo ayudará a salir adelante,
- Es necesario para él.

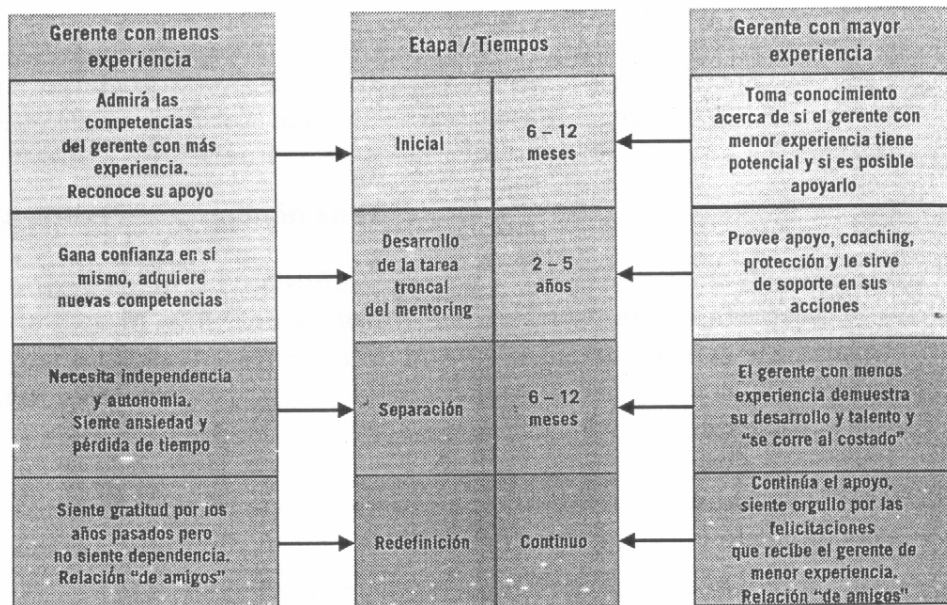
Bell sugiere cuatro pasos para la relación con "the protege" ("protegido" en castellano o, como lo hemos llamado a lo largo de esta obra, "persona bajo tutoría"), sin resistencias y con éxito:

1. Informarle claramente acerca de su desempeño, sus problemas y sus logros.
2. Asegurarse de la comprensión y su acuerdo sobre el foco de aquello que se espera de él.
3. Transmitir ideas para mejorar el desempeño de la persona bajo tutoría cuidando las formas para generar adhesión y eliminar la resistencia frente a los comentarios.
4. Usar la primera persona del singular eliminando frases tales como "usted debe", reemplazándolas por "quiero ser una fuente de ayuda para usted".

3.3.3. ¿Cuánto tiempo debe durar una tutoría o un programa de mentoring?

Para Mathis y Jackson el mentoring debe darse entre gerentes que transitan la mitad de sus carreras, y personas que comienzan las suyas. Capacidades técnicas, de relación interpersonal y políticas serán los elementos más importantes a transmitir de las personas con más experiencia a las más jóvenes. Los autores mencionados presentan un gráfico interesante con relación mentoring, que exponemos a continuación en una traducción libre y simplificada.

Etapas en una relación de mentoring



Fuente: Mathis, Robert L. y Jackson, John. Ob. cit., pág. 365.

4. Talento Humano y Organización.

4.1. Reciprocidad entre individuo y organización

La interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad: la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia. La organización refuerza su expectativa mediante el uso de la autoridad y el poder de los cuales dispone, en tanto que el empleado refuerza su expectativa mediante ciertos intentos de influir en la organización o de limitar su participación. Las dos partes de la interacción están guiadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es. Algunos sociólogos se refieren a una "norma de reciprocidad" en tanto que algunos

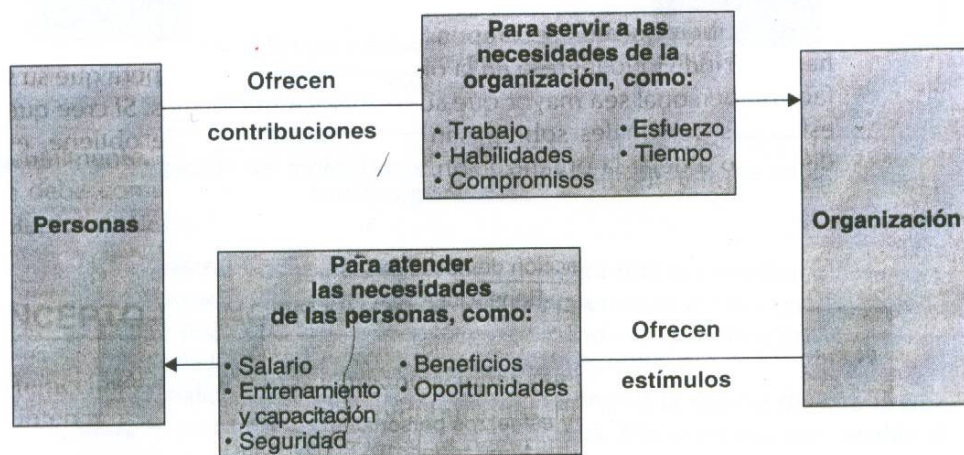
psicólogos denomina a esto "contrato psicológico". Todo contrato presenta dos partes fundamentales:

1. El contrato formal y escrito. Acuerdo relacionado con el cargo que va a desempeñarse, el contenido del trabajo, el horario, el salario, etc.
2. El contrato psicológico. Expectativa que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar con la nueva relación.

Este contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y la organización, que se extiende más allá de cualquier contrato formal de empleo que establezca el trabajo por realizar y la recompensa que se recibirá. Aunque no exista acuerdo formal o claramente expreso, el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización para que las dos partes observen y respeten una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por la costumbre. El contrato psicológico es un elemento importante en cualquier relación laboral e influye en el comportamiento de las partes. Un contrato es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás.

4.2. Relaciones de intercambio.

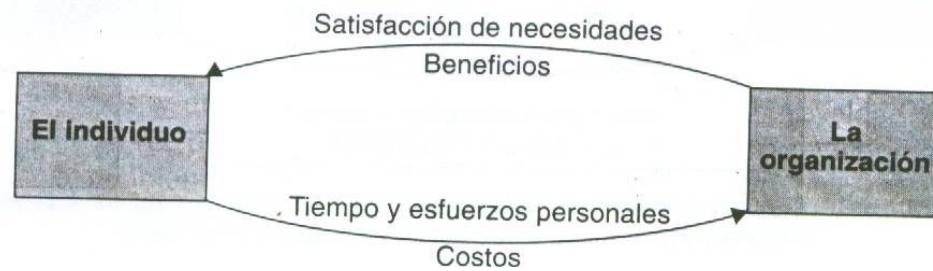
Todo sistema social puede estudiarse en términos de grupos de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Estos recursos se intercambian constantemente y, sin duda, no se limitan sólo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos, y entre sistemas y subsistemas, en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de reciprocidad, ocurre una modificación en el sistema.



Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones.

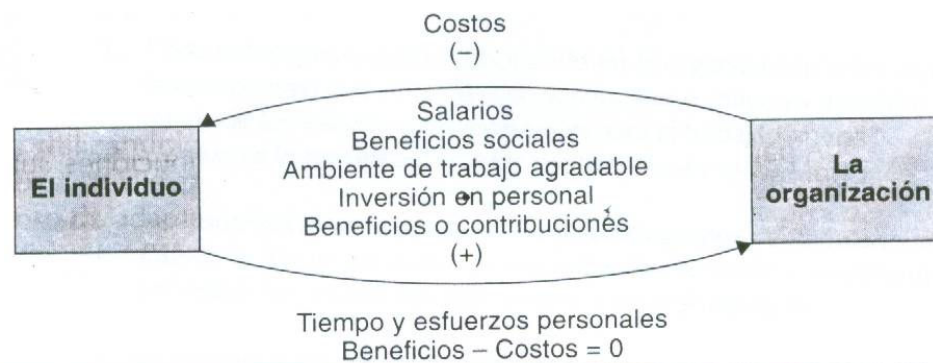
De manera más amplia, el objetivo fundamental de toda organización es atender sus propias necesidades y, a la vez, atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios por los cuales recibe una compensación económica. Las personas forman una organización o se vinculan a algunas de ellas porque esperan que su participación satisfaga algunas necesidades personales. Para lograr estas satisfacciones, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer inversiones personales (esfuerzos) en la organización, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos, y evalúan el grado de satisfacción esperada y los costos mediante sus sistemas de valores.

Existe siempre una relación de intercambio entre los individuos y la organización; el modo de satisfacer los objetivos individuales determina su percepción de la relación, que podrá ser satisfactoria para las personas que perciben que sus recompensas sobrepasarán las exigencias que les hacen. El individuo ingresa en la organización cuando espera que su satisfacción personal sea mayor que sus esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales sobrepasan las satisfacciones que obtiene, estará dispuesto a dejar la organización, si le es posible.



La participación del individuo: costo y beneficios personales en la relación con la organización.

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sobrepase los costos de tener personas en la organización. Es decir, la organización espera que los individuos contribuyan con más de lo que ella les brinda. En realidad, cada parte realiza inversiones a la espera de que la otra parte le proporcione los retornos deseados. Por consiguiente, evalúa el costo/beneficio e inversión/retorno en este proceso de intercambio. Fundamentalmente, es un problema de comunicación y negociación: cada parte debe comunicar con claridad a la otra qué pretende y qué puede invertir y cuánto pretende obtener de retorno.



La percepción de la organización: beneficios y costos de mantener a las personas como miembros de la organización

4.3. Concepto de iniciativas y contribuciones

4.4.

a. incentivos (alicientes}. Son "pagos" hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.

b. Contribuciones. "Pagos" que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, asiduidad, esmero, elogios a la organización, etc.). A cambio de los incentivos cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización: una contribución de un individuo puede tener gran utilidad para una organización, y puede ser totalmente inútil para otra.

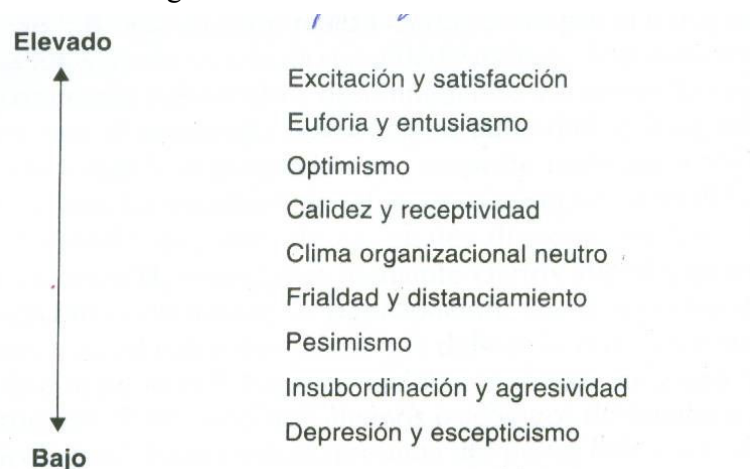
4.4. Clima Organizacional.

Del concepto motivación -en el nivel individual- surge el concepto -clima organizacional- en el nivel de la organización, aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal adaptación no se limita sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad -denominadas necesidades vegetativas-, sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización -denominadas necesidades superiores. Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una persona a otra, y en un mismo individuo, de un momento a otro. Esta variación puede representarse como un continuum que va de una adaptación precaria, en un extremo, a una adaptación

excelente, en el otro. Una buena adaptación significa "salud mental". Las tres principales características de las personas mentalmente sanas son las siguientes;

- a. Las personas se sienten bien consigo mismas.
- b. Las personas se sienten bien con las demás personas.
- c. Las personas son capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida y de las situaciones.

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión: en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización (como en los casos de huelgas, mítines, etc.). El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante. Puede variar en el continuum ilustrado en la figura 3.6.



El concepto clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros. El clima organizacional alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades, personales y elevación de la moral; es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional incluye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por éste; es como si se presentase una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional.

5. Talento humano y la adaptación a los cambios

5.1. Cambios y transformaciones en la función de Recursos Humanos. Las evaluaciones personales y relaciones industriales, RRHH, Gestión del T.H.

Las tres eras del siglo XX (industrialización clásica, neoclásica y era de la información) aportaron diversos enfoques sobre cómo tratar a las personas en las organizaciones. Durante el curso de estas tres eras, el área de RH atravesó tres etapas distintas: relaciones industriales, recursos humanos y gestión con personas. Cada enfoque se ajusta a los esquemas de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones.

En industrialización clásica surgen los antiguos departamentos de personal y, posteriormente, los departamentos de relaciones industriales. Los primeros eran órganos destinados a hacer cumplir las exigencias legales respecto al empleo: admisión a través de contrato individual, inscripción en la nómina, contabilidad de las horas trabajadas para el pago, medidas de atención y medidas disciplinarias por el incumplimiento del contrato, contabilización de días festivos, etc. Más tarde, los

departamentos de relaciones industriales asumen el mismo papel y agregan otras tareas, como la relación de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos para enfrentar exigencias sindicales reivindicatorias. Los departamentos de relaciones industriales se restringen a actividades operacionales y burocráticas, y reciben instrucciones de la cúpula sobre cómo proceder. Las personas son consideradas apéndices de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico y muscular; predomina el concepto de mano de obra.

Recursos humanos

En la industrialización neoclásica surgen los departamentos de recursos humanos, que sustituyen los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas rutinarias y burocráticas, los denominados DRH desarrollan funciones operacionales y tácticas como órganos prestadores de servicios especializados. Se encargan del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación, la remuneración, la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, y muestran diverso grado de centralización y monopolio de estas actividades.

Gestión del talento humano

En la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas. Estos equipos sustituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas. Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación (*outsourcing*), mientras las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas. Los equipos de KH proporcionan consultoría interna para que el área pueda cumplir actividades estratégicas de orientación global en búsqueda del futuro y el destino de la organización y sus miembros. Las personas, de agentes pasivos que son administrados, se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales. El cambio es decisivo, puesto que las personas ya se consideran socias de la organización que toman decisiones respecto

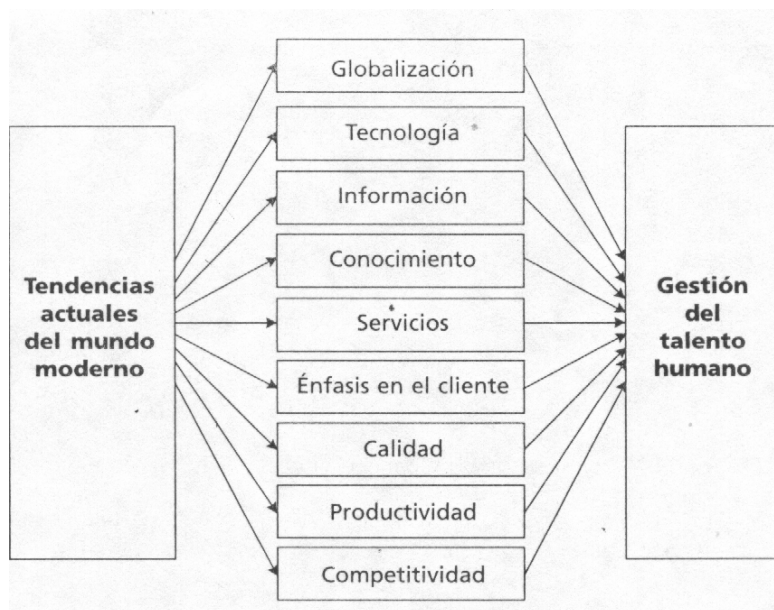
a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas.

Era de la industrialización clásica (De 1900 a 1950)	Era de la industrialización neoclásica (De 1950 a 1990)	Era de la información (Después de 1990)
<ul style="list-style-type: none"> Comienzo de la industrialización y formación del proletariado Transformación de los talleres en fábricas Estabilidad, rutina, mantenimiento y permanencia Adopción de estructuras tradicionales y departamentalización funcional y divisional Modelo mecanicista, burocrático. Estructuras altas y gran amplitud de control* Necesidad de orden y rutina 	<ul style="list-style-type: none"> Expansión de la industrialización y el mercado de candidatos Aumento del tamaño de las fábricas y el comercio mundial Inicio del dinamismo del ambiente: inestabilidad y cambio Adopción de estructuras híbridas y de nuevas soluciones organizacionales Modelo menos mecanicista, estructuras planas y amplitud de control más reducido**. Necesidad de adaptación 	<ul style="list-style-type: none"> El mercado de servicios sobrepasa el mercado industrial (bienes manufacturados) Adopción de unidades de negocios para sustituir las grandes organizaciones Dinamismo, turbulencia y cambios extremos Adopción de estructuras orgánicas y adhocráticas Modelos orgánicos ágiles, flexibles y variables Necesidad de cambio
<div>Departamento de personal</div> <div>Departamento de relaciones industriales</div> <p>Personas vistas como mano de obra</p>	<div>Departamento de recursos humanos</div> <div>Departamento de gestión del talento humano</div> <p>Personas vistas como recursos humanos</p>	<div>Equipos de gestión del talento humano</div> <p>Personas vistas como socias</p>

5.2. Desafíos del tercer milenio

El tercer milenio apunta a cambios cada vez más acelerados e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas. El mundo moderno se caracteriza por tendencias que incluyen globalización, tecnología, información, conocimiento, servicios, énfasis en el cliente, calidad, productividad y competitividad. Todas estas tendencias afectan y continuarán afectando la manera como las organizaciones utilizan a las personas.

Estas fuertes tendencias influyen mucho en las organizaciones y en su estilo de administrar con las personas



6.1. Capacidades

6.1. Desarrollo de competencias ¿Práctica individual u organizativa?.

Una organización no puede desarrollar sus competencias si antes este desarrollo no se produjo de manera individual entre los empleados, pero es igualmente cierto que aun con desarrollo individual muchas veces no es posible lograr el desarrollo organizacional. Las organizaciones deben manejarse con estas dos realidades.

El desarrollo de competencias tiende al desarrollo de competencias en las dos direcciones: como parte del capital organizacional.

La española Pilar Jericó, hace referencia a la creación del talento organizativo y dice que este se logra de dos maneras:

- Seleccionando a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y puede gestionar.
- Generando un entorno organizativo, que cree valor al profesional, y que lo motive a aportar y a continuar en la empresa. Y esto se alcanza, básicamente, reforzando su compromiso con la organización a través de las políticas de retención del talento.

La organización debe definir un comportamiento deseado o para toda la empresa y/o para una posición en particular, debe realizar la evaluación de las capacidades de los individuos, que ser consideradas tanto desde el comportamiento individual como desde el grupal (dentro de la organización); y este debe generar un entorno favorable para el aprendizaje.

Si el desarrollo de competencias parte de los comportamientos deseados por la organización, estará dentro de las pautas organizativas, desarrollo sea de tipo individual para luego darse una aplicación de tipo organizacional.

Para que el desarrollo individual pueda producirse deben verificar varias condiciones:

- Desde la organización, un entorno favorable para el aprendizaje
- Desde el individuo, como ya vimos, algún grado de la competencia desarrollar, y su propia decisión de lograrlo.

Para que luego estas competencias puedan ser utilizadas por la organización, debe generarse a su vez un entorno organizativo favorable.

Capacidad

- Habilidad adquirida para realizar determinada actividad o trabajo
- Surge después del entrenamiento o aprendizaje
- Se evalúa a través del rendimiento en el trabajo
- Permite diagnosticar el presente: se refiere a la habilidad actual del individuo
- Resulta después de ejercitar o entrenar la aptitud
- Disposición general o específica para el trabajo actual
- Posibilita la ocupación inmediata de determinado cargo
- Estado actual y real de comportamiento

CONCLUSIONES

Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y la productividad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones que la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas, se deriva de las personas que laboran en ellas. Las personas mantienen y conservan el statu existente y son sólo ellas las que generan y fortalecen la innovación y el futuro de las organizaciones. Las personas producen, venden, atienden al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, gerencian y llevan los negocios de las empresas. Incluso dirigen a otras personas, ya que no pueden existir organizaciones sin personas. En lo fundamental, las organizaciones están constituidas por conjuntos de personas. Al hablar de organizaciones, es necesario hablar de las personas que las representan, que las vivifican y le dan personalidad propia.

No obstante, la administración de recursos humanos experimenta grandes cambios e innovaciones, sobre todo ahora que llegamos a las puertas del tercer milenio, con la creciente globalización de los negocios y la exposición gradual a la fuerte competencia mundial. En este nuevo contexto, las personas ya no son el problema de las organizaciones, sino la solución de sus problemas. Las personas dejan de ser el desafío para convertirse en la ventaja competitiva de las organizaciones que saben cómo tratarlas; las personas dejan de ser el recurso organizacional más importante para transformarse en el socio principal del negocio.

Muchas organizaciones invierten significativas sumas de dinero en la implantación de un modelo de Gestión por competencias, pero luego no saben cómo seguir.

BIBLIOGRAFÍA

Alies, Martha (2006), Desarrollo del talento humano: basado en competencias, 1.era edición. Buenos Aires: Granjea 360 p.

Chiavenato, Idalbeto (2002), Gestión de talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. 2da edición Bogotá: Editorial McGraw Hill. 475 p.

Chiavenato, Idalberto (2000), Administración de recursos humanos, 5ta edición, Bogotá: Editorial McGraw Hill, 699 p.