

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DE  
SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS DE BARRANQUILLA**



Trabajo de grado para obtener el título en administración de empresas.

**AUTORES:**

Héctor César Chacón Zúñiga  
hchacon1@cuc.edu.co

**TUTOR:**

Dr. Reynier I, Ramírez M.  
rramirez13@cuc.edu.co

**TUTORA:**

MSc. Karen M, Payares J.  
kpayares4@cuc.edu.co

UNIVERSIDAD DE LA COSTA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BARRAQUILLA  
2018

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DE  
SERVICIOS DE COMIDAS Y BEBIDAS DE BARRANQUILLA**

Trabajo de grado para obtener el título en administración de empresas.

**AUTORES:**

Héctor César Chacón Zúñiga  
hchacon1@cuc.edu.co

UNIVERSIDAD DE LA COSTA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BARRAQUILLA  
2018

### Resumen

Ante la nueva era global, diversos investigadores y personalidades del sector empresarial, han potenciado la línea de investigación sobre la integración de la dirección de talento humano y la teoría estratégica, con la convicción que la gestión humana de las organizaciones es una fuente de ventaja competitiva sostenible. La investigación analiza la gestión estratégica del talento humano en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla. Epistemológicamente se circunscribe dentro del paradigma cuantitativo, tipo descriptiva y de campo, diseño transeccional, análisis descriptivo. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario estructurado por 66 ítems, con una escala ordinal, validado por 10 expertos en el área, con una confiabilidad de 0,91r, determinada a través del método del Alpha de Cronbach, siendo altamente confiable, aplicado a 38 gerentes de las Pymes sujeto de estudio. Los resultados muestran, que la gestión estratégica del talento humano se ubicó en una categoría: ni satisfactoria - ni insatisfactoria; concluyéndose que de las tres dimensiones la más utilizada es el proceso de talento humano (reclutamiento de personal, descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño, remuneración, planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo, relación con las personas, capacitación y desarrollo del personal, desarrollo del personal, y ética y responsabilidad social), seguidamente el enfoque estratégico (rasgos y tendencias), y la que presenta falencias es el modelo de talento humano (proyección organizacional).

**Palabras clave:** gestión estratégica del talento humano, enfoque estratégico de talento humano, modelo de talento humano, talento humano

### Abstract

In the new global era, several researchers and personalities from the business sector, have boosted the line of research on the integration of the management of human talent and strategic theory, with the conviction that the human resources management of the organisations is a source of sustainable competitive advantage. The research analyzes the strategic management of human talent in SMEs with meals and drinks of Barranquilla. It is epistemologically confined within the quantitative paradigm, descriptive, and field, design transectional, descriptive analysis technique. For the collection of data, is used of the survey using a questionnaire structured by 66 items, with an ordinal scale, applied to 38 managers of SMEs subject of study. The results show, the strategic management of human talent is ranked in a category: - satisfactory or unsatisfactory; concluding that the three dimensions most used is the process of human talent (recruitment of staff, description and analysis of jobs, evaluation of performance, remuneration, social benefit, quality of life at work plans, relationship) people, training and staff development, development of the personnel, and ethics and social responsibility), then strategic approach (traits and tendencies), and presents shortcomings is the model of human talent (organizational projection).

**Keywords:** strategic management of human talent, strategic approach to human talent, model of human talent, human talent

### **Dedicatoria**

Dios por haberme permitido avanzar cada peldaño hasta este punto y regocijarme en salud para alcanzar el objetivo, además de su grandísima misericordia y amor.

A mi madre por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser persona de bien; por los ejemplos de perseverancia y constancia que la caracteriza y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

Autor.

### Agradecimiento

A DIOS, por permitirme vivir esta experiencia, llenarme de su gran misericordia y estar presente en cada paso de mi vida, direccionándome y haciéndome mejor ser humano en cada momento.

Izo este agradecimiento a los ojos y oídos del todo poderoso, glorificando la obra que ha cumplido mi madre en guiarme para ser un hombre de excelencia, sin su ayuda y su apoyo esto no sería posible; una vez más agradecemos a DIOS por brindarme el soporte y amor, encargándose del siempre obrar conforme a la moral y ética que desde casa me ha enseñado.

Agradezco a mi tutor Dr. Reynier Ramírez, por sus indicaciones y sugerencias que atribuyeron al enriquecimiento de la presente investigación.

Autor.

**Contenido**

|   |    |
|---|----|
| Lista de tablas y figuras.....  | 10 |
| Introducción.....   | 12 |
| El Problema.....  | 14 |
| 1. Planteamiento del problema.....  | 14 |
| 1.1 Formulación del problema.....   | 17 |
| 2. Objetivos de la investigación.....                                     | 17 |
| 2.1 Objetivo general.....   | 17 |
| 2.2 Objetivos específicos.....  | 17 |
| 3. Justificación de la investigación.....                                 | 17 |
| 4. Delimitación de la investigación.....                                  | 19 |
| Marco Teórico.....  | 20 |
| 5. Antecedentes de la investigación.....                                  | 20 |
| 6. Bases Teóricas.....  | 26 |
| 6.1 Gestión estratégica del talento humano.....                           | 27 |
| 6.1.1 La gestión del talento humano desde el enfoque estratégico.....     | 28 |
| 6.1.1.1 Estrategia organizacional.....                                    | 32 |
| 6.1.1.2 Rasgos y tendencias.....  | 38 |
| 6.1.1.3 Necesidad del modelo funcional.....                               | 44 |
| 6.1.2 Proceso de talento humano que incide en la gestión estratégica..... | 53 |
| 6.1.2.1 Subsistema de provisión.....                                      | 55 |
| 6.1.2.2 Subsistema de organización.....                                   | 59 |
| 6.1.2.3 Subsistema de mantenimiento.....                                  | 63 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.1.2.4 Subsistema de desarrollo.....                                     | 67  |
| 6.1.2.5 Subsistema de auditoria.....                                      | 71  |
| 6.1.3 Modelo de talento humano.....                                       | 74  |
| 6.1.3.1 Proyección organizacional.....                                    | 76  |
| 6.1.3.2 Gestión del cambio.....   | 77  |
| 6.1.3.3 Liderazgo de las personas.....                                    | 78  |
| 6.1.3.4 Gestión de la calidad.....  | 80  |
| 6.1.3.5 Productividad.....  | 81  |
| 6.1.3.6 Por competencia.....  | 82  |
| 7. Operacionalización de la variable.....                                 | 84  |
| 7.1 Definición nominal.....   | 84  |
| 7.2 Definición conceptual.....  | 84  |
| 7.3 Definición operacional.....   | 84  |
| 8. Marco Metodológico.....  | 87  |
| 8.1. Epistemología de la Investigación.....                               | 87  |
| 8.2 Tipo y nivel de Investigación.....                                    | 89  |
| 8.3. Diseño de la Investigación.....                                      | 90  |
| 8.4 Población de la Investigación.....                                    | 91  |
| 8.5. Técnica e instrumento de recolección de datos.....                   | 93  |
| 8.6. Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos..... | 95  |
| 8.7. Plan de análisis de datos.....                                       | 97  |
| 8.8. Procedimiento de la investigación.....                               | 98  |
| 9. Resultados.....  | 100 |



|   |     |
|---|-----|
| 9.1. Análisis y presentación de los resultados..... | 100 |
| 9.2. Discusión de los resultados.....               | 107 |
| 10. Conclusiones.....                               | 110 |
| 11.Recomendaciones.....                             | 115 |
| 12. Referencias.....                                | 116 |

**Lista de Tablas y Figuras****Tablas**

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1. Aportes de los antecedentes de la investigación: gestión estratégica del talento humano.....  | 25  |
| Tabla 2. Atributos de la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones.....   | 29  |
| Tabla 3. Dimensiones conceptuales de los enfoques de estrategia organizacional, desde la teoría de Cuesta (2015).....                            | 34  |
| Tabla 4. La estrategia organizacional para la gestión del talento humano.....  | 35  |
| Tabla 5. Rasgos y tendencias de la GETH tradicionales y emergente.....   | 40  |
| Tabla 6. Proceso de talento humano de acuerdo a la teoría de Chiavenato (2011).  | 54  |
| Tabla 7. Operacionalización de la variable.....  | 85  |
| Tabla 8. Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla.....  | 91  |
| Tabla 9. Codificación de las opciones de respuesta.....  | 94  |
| Tabla 10. Baremo de interpretación de la media.....  | 95  |
| Tabla 11. Escala para la valoración del coeficiente de confiabilidad.....  | 97  |
| Tabla 12. Gestión del talento humano desde el enfoque estratégico utilizados en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla..... | 101 |
| Tabla 13. Proceso de talento humano que incide en la gestión estratégica de las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla.....     | 102 |
| Tabla 14. Modelo de talento humano basado en la gestión estratégica de las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla.....          | 104 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 15. Gestión estratégica del talento humano en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla..... | 105 |
|--|-----|

### **Figuras**

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Niveles de la estrategia organizacional.....  | 33 |
| Figura 2. Mapa conceptual de estrategia organizacional.....   | 38 |
| Figura 3. Modelo conceptual sobre la gerencia de recursos humanos de Werther y Davis.....   | 45 |
| Figura 4. Modelo conceptual sobre la gerencia de recursos humanos de Chiavenato..   | 46 |
| Figura 5. Modelo de gerencia de recursos humanos de Beer y Colaboradores.....   | 47 |
| Figura 6. Mapa de gerencia de recursos humanos de Beer modificado.....  | 47 |
| Figura 7. Modelo de gerencia de recursos humanos PDC.....   | 49 |
| Figura 8. Esquema de modelo cubano de requisitos e implementación de un sistema integrado de gestión de los recursos humanos..... | 50 |
| Figura 9. Tecnología de las tareas en su nexa con la compensación laboral.....  | 51 |

## **Introducción**

La era actual trae una nueva visión de la gestión del talento humano, convirtiéndolo en una variable importante para lograr el éxito en el mundo de las Pymes. Visualizar la gestión del talento humano como parte estratégica en las organizaciones, representa a las Pymes un aumento significativo en el valor económico, por tanto, buscan calidad, valor para fortalecer sus beneficios, redundando en el desarrollo de la gente.

Estudios recientes han demostrado que la clave de la rentabilidad de las Pymes descansa en la gestión de talento humano con un enfoque estratégico, mostrando el camino a realizar, es decir todo el proceso que le permite a una organización establecerse dentro de un mercado y ser la mejor, siendo el motor de toda empresa y que, con el trabajo eficaz de su gente, permite el logro de las metas trazada.

Al respecto la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH), es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar lo deseado, evaluación de programas y proyectos, formulación de un plan de desarrollo, implementación de una política, conquista de un mercado, posicionamiento de un producto o servicio, y la resolución de conflictos.

Desde esta perspectiva, la GETH permitirá garantizar el valor financiero y social de las empresas, orientado por sus principios corporativos. Por tal motivo la presente investigación busca analizar la gestión estratégica del talento humano en las Pymes del sector servicio en restaurantes. Este trabajo se estructurará en cuatro capítulos, entre estos el capítulo I, presentando el planteamiento del problema junto a la formulación y sistematización del mismo, los objetivos de la investigación tanto general como específico, la justificación de la investigación para finalizar con la delimitación de la misma.

Por otro lado, se hace mención al capítulo II, donde se presentan los antecedentes de la investigación, bases teóricas en la cual se desarrolla la variable gestión estratégica del talento humano, con sus dimensiones e indicadores, para luego finalizar con el sistema de variables en donde se definen las mismas desde el punto de vista nominal, conceptual y operacional.

De igual manera se hace referencia al capítulo III, donde se representa el sustento metodológico de la investigación, en el mismo se exponen el paradigma, tipo y diseño de la investigación, población a estudiar, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad. Al mismo tiempo se expone el capítulo IV, que corresponde al análisis de datos que llevan la vertiente estadística, las cuales se analizaron junto a las teorías que se expusieron en las bases teóricas, con el fin de facilitar los resultados, conclusiones y recomendaciones.

## Primer Capítulo

### El Problema

#### 1. Planteamiento del Problema

La gestión del talento humano en los precedentes años, manifestaba el rango adquirido en la conquista de objetivos corporativos de las actividades llevadas a cabo por los colaboradores del proceso, permaneciendo invariable a pesar de que la gestión de las organizaciones ha reformado considerablemente su visión estratégica en estos últimos tiempos. La aplicación de prototipos para la gestión estratégica humana en los servicios de comidas y bebidas está creciendo universalmente, instrumento que surge del ámbito empresarial; la transmisión de prototipos y prácticas empresariales es una permanencia de etapas tras etapas, exponiendo las experiencias del manejo en los servicios de comidas y bebidas. Para Pardo (2013), la gestión del talento humano (GTH), parte del concepto que los seres humanos son talentos y no recursos de los que se pueden disponer a discreción, son seres con posibilidades de desarrollo e infinito aporte.

Para quien investiga, la gestión estratégica de talento humano (GETH) puede definirse como las acciones que realizan estratégicamente las personas, por medio de sus competencias, en un área en específico, reforzando procedimientos de crecimiento, proyección y mejores condiciones de sí mismo y el equipo organizacionalmente. En Latino América, se apreció como un modo de trabajar con las personas, cuya finalidad se apoyaban solo en la valoración de funciones sencillas, han ido progresando hasta convertirse en un instrumento sólido de planeación y dirección estratégica, otorgando a los

líderes, información pertinente para una dirección acertada en el accionar productivo de las organizaciones.

En América del sur, países como Colombia, Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, Perú y Venezuela, han implementado la GETH en sus empresas, acompañando al personal, innovando en estrategias de compensación y políticas de retención; estimulando un resultado motivacional hacia el cumplimiento de metas, a través de la puesta en marcha de componentes estratégicos organizacionales, atributos y orientaciones modernas, reflexionando sobre un enfoque estratégico para la GETH, hacia el valor agregado.

Actualmente en Barranquilla, la GETH están ajustándose a las estipulaciones específicas de cada organización, adhiriéndose a la ocasión país, socio cultural y política. En la costa atlántica de Colombia y parte de las empresas se encuentran a las expectativas de incorporar un prototipo de gestión del talento humano con un enfoque estratégico, empleadas para definir con exactitud los objetivos que direccionarán la evolución de la empresa, al mismo tiempo, los departamentos de la costa atlántica, se han visto involucrados en este proceso de gestión gerencial, por tal motivo se asesoran con especialistas para iniciar sus procedimientos de implementación para la gestión estratégica del talento humano.

Para Romo y Márquez (2014), una gestión estratégica consiste en desenvolver tácticas competitivas para introducir políticas y crear una estructura organizacional que sea conveniente, direccionando a una delegación de herramientas que permita alcanzar con éxito esas acciones mediadas por la táctica. Según este aporte, se puede decir que la gerencia estratégica, puede ser intuita como un instrumento que permite predecir y gerenciar colectivamente el cambio, para crear constantemente estrategias que afirmen la razón de ser de la organización y su futuro.

En las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, vinculadas al régimen de personas naturales y jurídicas ante la cámara de comercio de la ciudad, se ha observado mediante una visita informal, dificultades en la gestión estratégica del talento humano y procedimientos para gestionar con la gente, originando debilidades que inciden en la gerencia estratégica, desmereciendo su direccionamiento estratégico que afecta en la gestión estratégica del talento humano del sujeto de estudio. Por lo tanto, la investigación tiene como propósito analizar la gestión estratégica del talento humano en las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla.

La GETH busca conservar una orientación estratégica general de servicios de comidas y bebidas en restaurantes, con el apoyo de la aceptación, empleo, indemnización, desarrollo, contención y dirección del personal, por medio de iniciativas que incrementen estratégicamente el aprovechamiento productivo de la empresa. Parece distante el aprecio de los líderes de los servicios, en el empleo de términos de GETH basado en la gerencia estratégica, por tal razón se hace adecuado aplicar en las pymes dicha variable de estudio, direccionando el rendimiento laboral que se puede llevar a cabo con base a la gerencia humana.

A lo antes expuesto, las pymes de servicios de comidas y bebidas, al desconocer los atributos de la GETH, posiblemente desmejore la administración en el talento humano, que va más allá del desarrollo operativo-administrativo que los dirigentes acostumbran a valorar, para la puesta en marcha de la organización, impidiendo prácticas adecuadas y novedosas para dirigir estratégicamente las actividades de la organización de acuerdo a su misión, visión y objetivos estratégico.



### **1.1 Formulación del problema**

Ante tal situación se formula la siguiente interrogante: ¿Cómo es la gestión estratégica del talento humano en las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla?

## **2. Objetivos de la investigación**

### **2.1 Objetivo general**

Analizar la gestión estratégica del talento humano en las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla.

### **2.2 Objetivos específicos**

Describir la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico utilizados en las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla.

Determinar la etapa del proceso de talento humano que incide en la gestión estratégica de las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla.

Evaluar el modelo de talento humano basado en la gestión estratégica de las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla.

## **3. Justificación de la investigación**

La época actual y sus exigencias requieren que la gestión del talento humano tenga una visión estratégica, haciendo que las actividades tradicionales como el diseño de cargo,

selección, gestión del desempeño, administración de la compensación, capacitación y desarrollo, dejen de mirarse de manera independiente entre ellas, ni de forma aislada de los principios corporativos de la organización, concibiéndola como un sistema que interactúa como todos los demás subsistemas de estas, constituyéndose en su apoyo.

Las organizaciones requieren personas competentes como profesionales, seres humanos y miembros de equipos de alto desempeño, por tal motivo la gestión estratégica del talento humano, responde ante tal responsabilidad, adelantándose a las nuevas tendencias administrativas, para garantizar este desarrollo. El accionar competitivo del mundo globalizado, origina condiciones sociales y culturales del mercado cada vez más exigentes, requiriendo que las organizaciones implementen modelos de gestión estratégica del talento humano efectivos, con posibilidad de dar respuesta a los requerimientos del entorno.

Las nuevas tendencias administrativas en la gestión estratégica del talento humano aplicadas a las pymes permiten lograr el alcance de las metas y objetivos organizacionales. Al comprender la alineación del talento humano con los indicadores de logro de la organización. Desde el punto de vista teórico, la investigación pretende mediante el estudio de teorías relacionados con la gestión estratégica del talento humano en las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, ampliar referentes conceptuales sobre dicha variable, descritos mediante sus dimensiones e indicadores.

El aporte práctico obedece al análisis de la gestión estratégica del talento humano en las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, por tanto, la información recabada servirá para orientar a las pymes indiferentemente de su naturaleza, sobre los retos que impone el manejo de la gestión estratégica ante el talento humano, reconociendo las

facultades y experiencias de los actores intervinientes en estos espacios de gestión, compartidas en un común colectivo.

#### **4. Delimitación de la investigación**

El trabajo de investigación se desarrollará desde: febrero a diciembre de 2018, enmarcado en la línea de investigación sostenibilidad organizacional, de la sub línea gestión de las organizaciones, dentro del eje temático gestión estratégica del talento humano. Utilizando como unidades de observación las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, constituida por treinta y ocho (38) sujetos claves, de acuerdo a los aportes teóricos de Chiavenato (2011), Pardo y Porras (2011), y Cuesta (2015).

## **Marco Teórico**

Este capítulo inicia con la presentación de investigaciones previas como antecedentes referenciales que tratan sobre la gestión estratégica del talento humano. Seguidamente se hacen mención al conjunto de conceptos de acuerdo a la investigación relacionada con las dimensiones e indicadores, cerrando con la operacionalización de la variable que contiene la definición y su sistematización.

### **5. Antecedentes de la Investigación**

En esta parte se toman como referencia diferentes estudios científicos que consideran la variable de estudio, brindando sus aportes para el desarrollo del proyecto de investigación. Ramírez, Avendaño, Alemán, Lizarazo, Ramírez y Cardona (2018), publicaron un artículo titulado “Principios de Responsabilidad Social Para La Gestión Estratégica Del Talento Humano en las Organizaciones de Salud Pública”, el propósito de la investigación fue describir los principios de responsabilidad social utilizados para la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones de salud pública. Con un enfoque epistemológico cuantitativo, descriptivo y campo.

Se utilizó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario estructurado por 12 ítems, con escala ordinal, aplicada a los 21 directores de los hospitales tipo 4, de las organizaciones de salud pública en Venezuela, adscrito al Sistema Público Nacional de Salud (SPNS). Se concluye que los principios de responsabilidad social están muy ausentes

en la gestión estratégica del talento humano, la dimensión menos recurrente son los estándares laborales, desfavoreciendo los principios: anticorrupción, derechos humanos y ambiente.

Esta investigación, aportó en acciones estratégicas socialmente responsables, adecuando al desarrollo de iniciativas comunitarias, promoviendo instrumentos convenientes, el cual los colaboradores puede identificarse con metas organizacionales e integrales en el plano institucional, difundiendo a los trabajadores con la empresa, estándares laborales vinculados a elementos intrínsecos de la gestión estratégica del talento humano en las pymes de servicios de comidas y bebidas.

Ambrosius (2018), realizó un artículo titulado “Gestión del talento estratégico en los mercados emergentes y su impacto en la retención de los empleados: la evidencia de las multinacionales brasileñas”, a fin de analizar la relación entre prácticas de gestión de talento estratégico diferente y la intención empleados dejan las multinacionales brasileñas. Partiendo de la visión basada en recursos, hipótesis de investigación ocho son desarrollados y probaron utilizando una muestra de 61 empleados de brasileño MNCs.

La línea de regresión modelado revela apoyo organizativo y oportunidad de carrera, perciben negativamente relacionados con la intención de trabajadores brasileños para irse, mientras que la formación y el desarrollo está relacionado positivamente con el bienestar laboral. Este estudio deriva importantes implicaciones para la gestión de talento estratégico en empresas multinacionales brasileñas y contribuye a la literatura más general sobre la gestión de recursos humanos en multinacionales de mercados emergentes. Además, se encuentra que las oportunidades percibidas en las carreras modernas están relacionadas con el desarrollo del talento humano.

La investigación antes citada, aportó valorar la importancia de la gestión del talento estratégico en los mercados emergentes y su impacto en la retención de los empleados, afectando positivamente el proceso de talento humano, para las empresas. De ellos, específicamente la retención del talento se ha convertido en el principal reto debido al crecimiento de las propias empresas y escasez de talento humano estratégico en el mercado. De igual manera la investigación estudiada, sirvió de guía para la realización del marco metodológico, del estudio en curso.

Al mismo tiempo, García, Duran Parra y Márceles (2017), efectuaron un artículo titulado “Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos”, dirigido a analizar la dirección estratégica del talento humano para fomentar valores en los cuerpos policiales venezolanos, la investigación estuvo sustentada en Alles (2008), Cortina (2007), Martinelli (2004).

La metodología fue descriptiva, diseño no experimental transversal, la población estudiada estuvo conformada por (35) sujetos. Se aplicó una encuesta con 40 ítems, con aplicación de la escala de Likert para su interpretación. Los datos fueron tabulados de acuerdo con los reactivos e interpretados estadísticamente mediante frecuencias absoluta y relativa, y puntajes de tendencia central y desviación estándar.

La investigación consultada, aportó el considerar las acciones estratégicas sociales, adoptándose esta denominación para referirse al desarrollo de iniciativas sociales, promover herramientas útiles mediante las cuales el personal puede identificarse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto institucional, generando la identificación de los empleados con la organización, aspectos vinculados a un componente elevado de subjetividad individual, lo que impacta la gestión estratégica del talento humano en las pymes de servicios de comidas y bebidas.

Por otra parte, Flores (2015), efectuó una investigación titulada “Modelo estratégico de gestión de talento humano para la superintendencia de economía popular y solidaria”, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, tesis previa la obtención del título de magister en dirección estratégica de recursos humanos. Básicamente se analizó básicamente la Ley Orgánica del Servicio Público, el Reglamento a la Ley y las Normas del sector público que son actualmente de aplicación obligatoria y permiten orientar a las unidades a la administración general de recursos humanos; sin embargo, existen normas que, aunque su contenido no es netamente estratégico, sí son necesarias para el normal desenvolvimiento de la institución.

Por otra parte, se realizó un análisis de la normativa, especialmente de aquellas que tienen una relación directa con la gestión estratégica de recursos humanos; exaltándolos temas que no consideran las actuales leyes o que están de cierta manera incompletos, con el objeto de evidenciar que ninguna de las normas técnicas en general no posiciona a los recursos humanos en la estrategia organizacional.

Se determinaron los principales aspectos a considerarse en una planificación de talento humano, dentro del ámbito estratégico, es decir cómo se debe alinear la planificación de recursos humanos en las decisiones de envergadura en la institución; de qué manera debe concebirse la planificación de talento humano para que la institución obtenga los resultados y mejore la productividad.

De igual manera, se plantearon los retos que debe enfrentar la administración pública actual de talento humano para poder alinearla a la estrategia institucional; es decir, se detallan los retos y desafíos y la manera cómo deben concebirse para encaminar a la institución a conseguir los resultados. Es importante indicar que varios de estos aspectos ya los ha implementado la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, sin embargo,

aún no están correctamente alineados con los pilares estratégicos lo que no ha permitido aún posicionar la gestión de talento humano dentro de la misión y visión institucional.

Así mismo, se explicaron los contenidos de un modelo de gestión estratégico aplicado para la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, una institución de reciente creación, lo que ha permitido ir planificando y organizándola de una manera ordenada, con un mapa estratégico consensuado y planteado a un horizonte a largo plazo, es decir al 2017. Ésta es una gran ventaja, por lo que ha permitido presentar una propuesta de modelo estratégico de gestión de talento humano, el cual contiene formatos y formularios que permiten esta alineación, así como factores relevantes que aportan al mejoramiento de la productividad, que, más allá de los recursos presupuestarios, físicos, tecnológicos, están directamente racionados con las personas sus competencias, las capacidades y la contribución a la excelencia.

Dicha investigación, aportó los componentes teóricos de la dirección de talento humano. Si bien es cierto, en el servicio de comidas y bebidas el cumplimiento de la normativa es fundamental, en tal sentido, a las pymes se les facilitará mediante el análisis de la gestión estratégica del talento humano, referentes teóricos, lo que posibilitará la redefinición de dicha variable en su campo de estudio.

De igual manera Aguilar (2014), realizó un artículo de investigación titulado “Retos y rol estratégico en la gestión del talento Humano Caso en empresas de Cali, Colombia”. La gestión estratégica del talento humano, como se conoce en las organizaciones de hoy, se caracteriza por la coherencia o el ajuste entre su papel y la estrategia organizacional. Partiendo de esta premisa se desarrolló la investigación para conocer el papel, los retos y las prácticas en la gestión del talento humano (GTH) de 16 empresas de la ciudad de Cali.



Logrando poner en evidencia que estas empresas han tenido avances en cuanto a las prácticas utilizadas para el desarrollo del talento humano frente a la competitividad y las tendencias del mercado, pero igualmente se enfrentan a grandes desafíos en el sentido de fortalecer su orientación estratégica y la medición del valor; se destaca también que los programas de bienestar, la medición de la efectividad del talento humano, los procesos de subcontratación y la compensación son aspectos sensibles en muchas de ellas.

La investigación reportada, aportó la consideración de los procesos donde se deciden las estrategias en las pymes y prácticas de políticas en el subsistema de mantenimiento, es de tomar en cuenta, que en las pymes, por su capacidad y naturaleza, no pueden competir con las grandes empresa en materia de compensación y beneficios, lo que determina preocupación o desafío a resolver y por ello, para retener su talento humano se basa en establecer un adecuado clima laboral y políticas especiales de promoción para que las desarrollen dentro de la organización.

Tabla 1

*Aportes de los antecedentes de la investigación: gestión estratégica del talento humano*

| <b>Autores</b>  | <b>Año</b> | <b>Investigación</b>  | <b>Aportes</b>   |
|---|------------|---|--|
| Ramírez, Avendaño, Alemán, Lizarazo, Ramírez y Cardona. | 2018.      | Principios de responsabilidad social para la gestión estratégica del talento humano en las Organizaciones de Salud Pública    | Acciones socialmente adecuadas al desarrollo de iniciativas comunitarias, vinculadas a elementos intrínsecos de la gestión estratégica del talento humano.                                   |
| Ambrosius, J.   | 2018.      | Gestión del talento estratégico en los mercados emergentes y su impacto en la retención de los empleados: la evidencia de las | Valorar la importancia de la gestión del talento estratégico en los mercados emergentes y su impacto en la retención de los empleados, afectando positivamente el proceso de talento humano. |

|  |       |  |                                |   |
|--|-------|--|--------------------------------|---|
|  |       |  | multinacionales<br>brasileñas. |   |
| García J, Duran S,<br>Parra M y Márceles<br>V. | 2017. | Dirección<br>estratégica del<br>talento humano para<br>el fomento de<br>valores en los<br>cuerpos policiales<br>venezolanos. |                                | Considerar las acciones<br>estratégicas sociales,<br>promover herramientas útiles<br>mediante las cuales el personal<br>puede identificarse con los<br>objetivos organizacionales e<br>integrarse en el proyecto<br>institucional, generando la<br>identificación de los<br>colaboradores con la<br>organización. |
| Flores Zambrano S.                             | 2015. | Modelo estratégico<br>de gestión de talento<br>humano para la<br>superintendencia de<br>economía popular y<br>solidaria.     |                                | Componentes teóricos de la<br>dirección de talento humano,<br>lo que posibilitará la<br>redefinición de dicha variable<br>en su campo de estudio.   |
| Aguilar Joyas J.                               | 2014. | Retos y rol<br>estratégico en la<br>gestión del talento<br>Humano Caso en<br>empresas de Cali,<br>Colombia.                  |                                | Consideración de los procesos<br>donde se deciden las<br>estrategias en las pymes y<br>prácticas de políticas en el<br>subsistema de mantenimiento.   |

---

Fuente: elaboración propia (2018).

## 6. Bases teóricas

La gestión estratégica del talento humano (GETH) es una variable con alcance global, elementos claves para alcanzar un adecuado desempeño organizativo, como el adquirir, retener y aprovechar el talento humano en función de la dinámica competitiva de las organizaciones responsables, otorgándole un alto valor estratégico, predictorio de éxito. Dicho factor estratégico es reciente, dando lugar a la reformulación del concepto, objetivos,

roles y el enfoque de la GETH, así como la asignación protagónica en la actuación y resultados organizativos novedosos, de acuerdo con su evolución. Al respecto, se facilitan una serie de basamentos teóricos, que contemplan las dimensiones e indicadores de dicha variable de estudio.

### **6.1 Gestión estratégica del talento humano (GETH)**

La GETH de las empresas en un mundo globalizado y en constante cambio exigen políticas que respondan al cómo gestionar con la gente, de manera armónica, relacionadas con las exigencias de las empresas para conservar capacidades competitivas. En la actualidad el talento humano es concebido como valor tangible e intangible, que integra habilidades y características que le dan vida, circulación y operación a toda empresa.

Para García, Durán, Parra y Márceles (2017), la GETH posibilita el desarrollo del potencial estratégico de las personas que integran la organización, lo que requiere de un fuerte compromiso del área de gestión humana con los planes estratégicos de la misma. El gerente debe convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos; por ende, requiere conocer y vincular la estrategia organizacional hacia los métodos de trabajo, desarrollándola de forma eficiente para llevarla adelante.

Al mismo tiempo, Bolet (2016), expone que la GETH, es un término novedoso y poco familiar, un reto difícil y a la vez atractivo, pero queda mucho por hacer. Las empresas deben ser dinámicas, flexibles y adaptadas a la frenética evolución de la sociedad y mercados, son capacidades indispensables para adecuar su gestión de forma rápida y ágil para impedir quedar desfasados. En el futuro se deberá adoptar un enfoque global e implementarlo como una estrategia competitiva, donde los procesos, prácticas y

capacidades que permiten su funcionamiento, queden articulados para ser aplicados eficazmente, para transformarse en valor añadido en la organización.

De acuerdo a Cuesta (2015), conceptualiza la GETH como el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implementación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. Para Aguilar (2014), responde al cómo aplicar los procesos del talento humano, decidiendo las estrategias organizacionales, manteniendo su papel en la puesta en práctica de políticas como las de selección, capacitación, compensación y evaluación del desempeño, considerando los retos, medición de la efectividad y mejoras en la contribución personas - empresa.

Al mismo tiempo Arias (2014), emite que la GETH, es un campo de la teoría del management, el cual forma parte del enfoque de la gerencia de recursos humanos. Teóricamente, se arraiga en el proceso histórico del desarrollo de la teoría de la organización, dentro de la perspectiva de la gestión de recursos y capacidades. La GETH está asociada con retener a aquellas personas con potencial para desarrollar una carrera dentro de la compañía y desempeñar cargos gerenciales en el futuro, considerados en el plan de sucesión de la empresa. En las organizaciones avanzadas del mundo, la lucha está en atraer, seleccionar y retener a los mejores talentos. Las personas más capacitadas podrán crear los mejores productos y generar ideas para que las compañías superen exitosamente a sus competidores (Prieto, 2013).

Al considerar tales aportes académicos, para quien investiga la GETH es un proceso que aporta al progreso de cualquier organización indiferentemente de su naturaleza y principios, permitiendo hacer una triangulación de las dimensiones estratégicas organizacionales, rasgos y tendencias actuales, y necesidad del modelo funcional,

desarrollando en los colaboradores nuevos roles y retos en su actividad socio productiva, obedeciendo al soporte de la gestión humana para la sustentabilidad de la organización, propiciando gestión de conocimiento, garantizando un abordaje integral del humano en lo laboral.

Al respecto la gestión estratégica del talento humano desde las organizaciones, es un proceso sistémico que involucra cada área empresarial, considerando la estrategia organizacional, rasgos y tendencia actuales, adaptándose a necesidades funcionales como orgánicas, sin desmeritar lo humano de la gestión, propiciando la generación de valor en la cadena productiva corporativa, vinculando la GETH como atributo a los principios organizacionales, (tabla 2).

Tabla 2

*Atributos de la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones*

---

Desarrollo del potencial estratégico de las personas que integran la organización.  
 Compromiso del área de gestión humana con los planes estratégicos de la misma.  
 Conocer y vincular la estrategia organizacional hacia los métodos de trabajo.  
 Mejoramiento continuo durante la planeación, implementación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.  
 Atraer, seleccionar y retener a los mejores talentos.

---

Fuente: elaboración propia (2018).

### **6.1.1 La gestión del talento humano desde el enfoque estratégico**

En la actualidad los tres elementos que distinguen la gestión estratégica de talento humano son: la consideración de recursos humanos, recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la gestión de recursos humanos y la necesidad que exista coherencia o ajuste entre esta y la estrategia organizacional. Para quien investiga, la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, se orienta por un conjunto de decisiones y acciones directivas en la organización, influenciando a las

personas, buscando el mejoramiento continuo en: planeación, implantación y control de estas estrategias, considerando las interacciones con el entorno.

La gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, para Ramírez (2018), promueve en la organización actitudes a favor de la visión estratégica, dirigidas a implementar mejores prácticas específicas de gestión humana, generando efectos positivos en el desempeño del talento humano, propiciando organizaciones felices, con igualdad de género, tendencia verde, a lo natural, emergente, original, técnico, profesional y sistémico, apoyadas con variables de responsabilidad social y sostenibilidad. De acuerdo al Departamento Administrativo de Función Pública (2018), la GETH, se define como el conjunto de buenas prácticas y acciones críticas que contribuyen al cumplimiento de metas organizacionales a través de la atracción, desarrollo y retención del talento humano posible, liderado por el nivel estratégico de la organización y articulado con la planeación institucional.

Los enfoques de estrategia organizacional, permiten a las empresas relacionarse con el entorno, mediante la estrategia global o corporativa, garantizando los recursos, insumo para establecer unidades de negocios, identificando indicadores de mando para competir en el mercado, apoyándose con estrategias funcionales, incentivando una coordinación e integración de políticas corporativas, (Ramírez, Chacón y Valencia, 2018).

Las estrategias empresariales se convierten en acciones de recursos humanos, respondiendo al cómo lograr las actividades mediante el desarrollo del potencial del talento humano con un alcance emprendedor e innovador. Dentro de este marco, el investigador asume que la dirección estratégica para el manejo del talento humano en las organizaciones debe ser una tarea fusionada entre el personal directivo y colaboradores que tienen la responsabilidad de consolidar los objetivos corporativos, estableciendo criterios claros, de

acuerdo a políticas y prácticas justas, acordes con los principios institucionales (Ramírez y Ampudia, 2018; García, Duran, Parra y Márceles, 2017).

Fuentes y Cordón (2016), modo organizativo agrupando los puestos de trabajo en unidades según las funciones básicas de la empresa, como producción, marketing, finanzas, recursos humanos, los colaboradores del área o departamento se enfocan en actividades específicas, formándose en áreas de conocimientos de cada función, compartiendo habilidades, conocimientos e información con los mismos equipos o herramientas de trabajo.

Bolet (2016), menciona que en la gestión del talento humano se relaciona con la estrategia, por lo que gestionar de forma eficiente el talento debe ser prioritario, debido al entorno dinámico y competitivo: esfuerzos por asegurar que la persona adecuada esté en el puesto y momento adecuado, esfuerzo sistemático y deliberado por asegurar continuidad en el liderazgo y posiciones clave y potenciar el desarrollo personal, proceso para atraer a individuos talentosos y retenerlos, ofreciéndoles incentivos superiores a los del mercado, capacidad de adquirir, desarrollar y asignar el talento, políticas, planes y programas para obtener, motivar, retribuir y desarrollar a personas que requieren, enfoque práctico de las actividades siendo el pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, herramienta estratégica que impulsa la excelencia de acuerdo a necesidades operativas para el desarrollo y administración de personas.

Para Cuesta (2015), la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, es más que la suma simple de sus partes o procesos claves, es una cualidad surgida de la interacción de sus partes, es integral, considerando la estrategia organizacional, rasgos y tendencias, y necesidad del modelo funcional. Lo sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de

multi-habilidades o polivalencia (multi-competencias), devenido en sustento de sistemas de trabajos flexibles. Lo sistémico, además, es base de modelación, imprescindible en la percepción funcional - integral de gestión.

Por su parte Prieto (2013), aporta, que la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados para ser competitivo en el entorno actual y futuro. Las personas deben ser concebidas como el activo importante en las organizaciones, así entonces, la gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia.

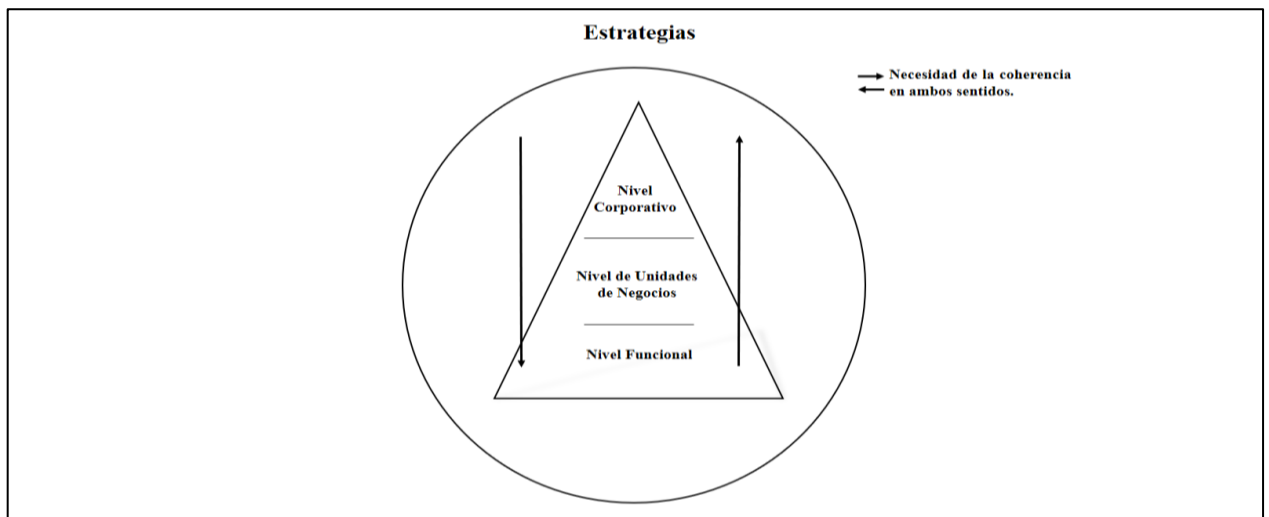
Para desarrollar el concepto de gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, es necesario entender el concepto de estrategia. Y en específico conocer la definición de estrategia organizacional que habrá de regir a todas las estrategias funcionales, incluyendo el área de la gestión del recurso humano, comprendiendo rasgos y tendencias, y la necesidad del modelo funcional, como el ciclo para gestionar integralmente el proceso de cambio organizacional o de mejoramiento continuo.

#### **6.1.1.1 Estrategia organizacional**

La estrategia organizacional refleja diferentes enfoques: estrategia global o corporativa (empresas diversificadas), de unidades de negocios y funcionales, posibilitando la dirección estratégica y cambio, y sus procesos fundamentales (figura 1). Para Cuesta (2015), la estrategia organizacional proviene del ejército que arrastra consigo la impronta



de la lucha, posicionamiento adecuado para prever acciones del contrario y proyectar las propias, para asestar el golpe donde menos se lo espere y más débil sea el contrincante.



*Figura 1.* Niveles de la estrategia organizacional.  
Fuente: Cuesta (2015).

La estrategia organizacional, se caracteriza por dar una visión del futuro, activa y anticipadamente, aporta un marco a la dirección unificada de la organización en función de sus metas, orienta los recursos y concentra el desarrollo de ventajas competitivas, indica la necesidad de adaptación sistemática del entorno, enfatiza encontrar posiciones favorables, considerando acciones futuras en los escenarios, con un impacto final importante.

La estrategia global o corporativa, recibe también el nombre de estrategia maestra, determina relaciones con el entorno, definiendo actividades en que participa la organización o campo de actividad de ella, estableciendo capacidades distintivas entre los negocios para lograr una sinergia entre ellos, incluyen todo tipo de recursos: físicos, técnicos, financieros, humanos, y actividades o competencias de diversas índoles.

De acuerdo a las estrategias de unidades de negocios, las empresas se caracterizan por la multiactividad, con diferentes unidades estratégicas, determina cómo competir en una u otra actividad específica, es donde realmente compiten las empresas al desplegar sus

capacidades distintas. Por su parte, las estrategias funcionales, se dirigen al logro de una utilización estratégica de los recursos y competencias, de cada área funcional y unidad estratégica de negocio, apoyando a través de la coordinación e integración de políticas en la estrategia corporativa. La sinergia es un elemento principal como funciones de la empresa, que establecen estrategias de este tipo, como el de recursos humanos, tecnología, producción, marketing y finanzas.

Considerando lo antes expuesto, para quien investiga, el considerar las dimensiones conceptuales de los enfoques de estrategia organizacional, permiten a las empresas relacionarse con el entorno, mediante la estrategia global o corporativa, garantizando los recursos, insumo para establecer unidades de negocios, identificando indicadores de mando para competir en el mercado, apoyándose con las estrategias funcionales, incentivando una coordinación e integración de políticas corporativas (tabla 3).

Tabla 3

*Dimensiones conceptuales de los enfoques de estrategia organizacional, desde la teoría de Cuesta (2015)*

| Enfoques de estrategia organizacional | Dimensiones conceptuales   |
|---------------------------------------|--|
| Estrategia global o corporativa.      | Determina relaciones con el entorno, definiendo actividades en que participa la organización o campo de actividad de la misma.<br>Establece capacidades distintivas entre los negocios para lograr una sinergia.<br>Incluye todo tipo de recursos: físicos, técnicos, financieros y humanos. |
| Estrategia de unidades de negocios.   | Determina cómo competir mejor en una u otra actividad, desplegando capacidades distintas.  |
|                                       | Logra una adecuada utilización estratégica de los recursos y competencias.   |

Estrategia funcional.

Apoya la coordinación e integración de políticas en la estrategia corporativa.

Busca la sinergia entre las actividades funcionales, elemento principal como funciones de la empresa, como el de recursos humanos, tecnología, producción, marketing y finanzas.

Fuente: elaboración propia (2018).

Los enfoques de estrategia organizacional, facilitan la dirección estratégica y cambio, y la dirección estratégica y sus procesos fundamentales, dando origen a la gestión estratégica de recursos humanos. Al respecto Cuesta (2015), manifiesta que: (a) la dirección estratégica y cambio, está ligada a la transformación, mejoramiento continuo, organizacional o empresarial. Configura un ciclo: planeación, implementación y control, cuando se está en presencia de una dirección(Gestión) estratégica se debe considerar como sistema a todos los conceptos que intervienen en la gestión operativa y estratégica; (b) la dirección estratégica y sus procesos fundamentales: comienza por planificar, para: pronosticar / precisar, el curso actual y futuro, fijando objetivos, determinando resultados finales, desarrollar estrategias que contribuyan a decidir cómo y cuándo alcanzar las metas fijadas (tabla 4).

Tabla 4

*La estrategia organizacional para la gestión del talento humano*

| <b>De cambio</b>   | <b>Procesos fundamentales</b>  |
|--|--|
| Implementar los principios corporativos.   | Formular metas, que proporcionen sentido de dirección, enfocar esfuerzos, guiar planes y decisiones, para evaluar los progresos. |
| Describir un estado de futuro, en que la organización estará inmersa.              | Identificar objetivos y estrategia actuales, para lograr el cambio deseado.  |
| Realizar un análisis estratégico que relacione dos dimensiones: externo e interno. | Analizar el ambiente, determinando oportunidades y amenazas.   |

Crear factores claves de éxito (FCE), otorgando ventaja distintiva a la empresa. Estudiar las condiciones internas de la organización.

Poseer ventajas distintivas competitivas, como fuente diferenciadora de la empresa ante el entorno, con diseño innovador, rápida respuesta, exclusividad del producto o servicio, bajos costos, presentaciones en postventa. Analizar la brecha estratégica, para alcanzar objetivos que se aspira con el cambio.

Fortalecer la cultura organizacional mediante normas, valores, creencias y pautas compartidas que caracterizan modos de hacer y comportamiento de los miembros de la organización. Toma de decisiones estratégicas, desarrollo, evaluación y selección de alternativas.

Establecer valores organizacionales, como principios morales de preferencias culturales y actitudes lógicas que estructuran juicios de personas y guían su comportamiento en la organización. Implantación de la estrategia, precisando etapas, participantes y recursos para cada objetivo.

Desarrollar competencias claves de la organización: conocimientos, valores y experiencias adquiridas. Establecer la medición y control del avance, para cumplir los planes y objetivos que se aspira con la estrategia.

---

Fuente: elaboración propia (2018).

Dirección estratégica y cambio, para Guzmán (2017), la define como la capacidad de transformación, es un proceso, a través del cual se pasa de un estado a otro, generando modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo o cualitativo de la realidad, el cambio se presenta en la adaptación de las organizaciones a las nuevas condiciones del medio en procesos de aprendizaje. El mismo autor, expone que la dirección estratégica en sus procesos fundamentales, promueve el interés de aprovechar al máximo el estado interno y

externo en el que se encuentra una organización, pretende que cada decisión tomada sea un paso activo y congruente que lleve a la consecución de objetivos y metas; el direccionamiento estratégico consiste en analizar, formular y ejecutar la estrategia.

Al abordar la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, de acuerdo a la revisión teórica, se distingue por la consideración del recurso humano como ventaja competitiva de la organización, la estrategia organizacional señala el camino para alcanzar los objetivos de la empresa, de acuerdo a los niveles de las estrategias: corporativo, unidades de negocios y funcionales. Es imprescindible la coherencia entre esas manifestaciones para que realmente sea estratégica la gestión del talento humano, (a) la dirección estratégica y cambio, comprende tres procesos fundamentales: planeación, implementación y control, a considerar indefectiblemente para desarrollar dicha gestión; la (b) dirección estratégica y sus procesos fundamentales, hacen énfasis a garantizar y respetar cada método utilizado por las áreas funcionales de la empresa, a fin de consolidar sus principios corporativos.

Entre los rasgos y tendencias de la actual gestión de talento humano, la formación o nivel de preparación, es determinante, sobre todo para que empresas y naciones puedan orientarse a la contemporaneidad de este siglo XXI, con su desarrollo tecnológico. La proyección estratégica del talento humano exige la asunción de sistemas o modelos, recurriendo a un modelo conceptual funcional que lo refleje. Por tal motivo, se hace necesario considerar los componentes fundamentales de los actuales modelos sistemas de gerencia de talento humano, y poder desarrollar sistemas propios con su derivado modelo funcional, respondiendo a la necesidad de lo autóctono.

En el sistema de gestión de talento humano que se asuma, además del componente dirección estratégica, habrá que considerar con énfasis la “tecnologías de las tareas”, por

cuanto comprende los procesos de trabajo que se constituye en pilares tecnológicos para el desarrollo de la actual gestión estratégica (figura 2). En este sentido, se recurrió al modelo funcional de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica (GRH DPC), citado por Cuesta (2015), argumentándose sus ventajas respecto a otros existentes, su tecnología, dada su dimensión, para llevarla a la práctica.

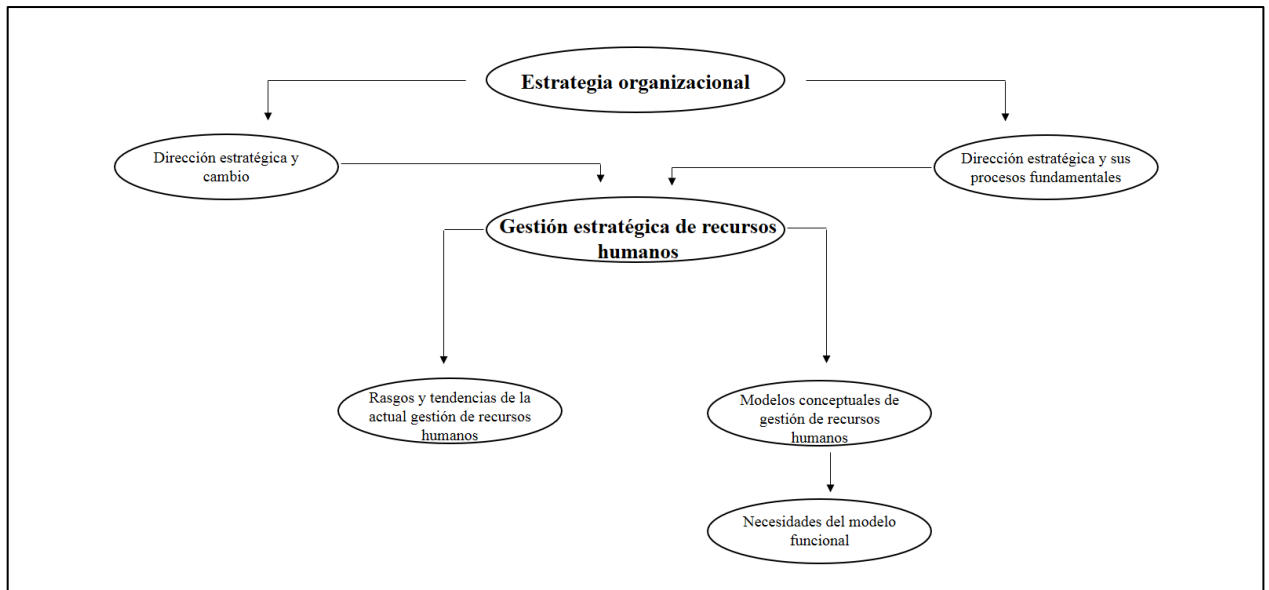


Figura 2. Mapa conceptual de estrategia organizacional.  
Fuente: Cuesta (2015).

### 6.1.1.2 Rasgos y tendencias

Debido a la preocupación por automatización, necesidad de nuevas habilidades, fuerza laboral que envejece y endurecimiento de mercados laborales, el problema decisivo que enfrentan las empresas en este siglo, es el alineamiento de líderes con un papel evolutivo de negocios en la sociedad. Para Ramírez (2018), la gestión de talento humano representa originales formas de concebir a las organizaciones en esta nueva era, considerando las redes empresariales, cadenas productivas, clústers, y su impacto en los stakeholders, redundando estos en el factor humano.

En este sentido los rasgos y tendencias de la actual gerencia estratégica del talento humano (GETH), se orientan a la gerencia estratégica del talento humano, gestión para la sociedad del conocimiento, y a la convivencia ante el cambio. Facilitando nuevos estilos administrativos y operativos de labor organizacional para la generación de valor agregado, un enfoque sistémico humanizante hacia lo estratégico-dinamizador, inclusión de la ciencia y tecnología, capacidad de internacionalización y asociatividad; convirtiéndose en factores claves de competitividad, posibilitando permanencia organizacional en un entorno globalizado.

Según Cuesta (2015), la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales, energéticos, financieros, y ni siquiera en la tecnología, la ventaja de las empresas a inicios del nuevo milenio radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. En consecuencia, y muy específico, la GETH que se argumenta deberá encaminar su mensaje esencial a reforzar tal ventaja.

Los rasgos y tendencias de la actual GETH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el siglo XXI inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse en: enfoques sistémicos multidisciplinarios, proactivo, de proceso, competencias y del conocimiento. La gestión estratégica de talento humano, requiere modelos conceptuales que reflejen y posibiliten funcionalidad, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia o multicompetencias) y participación o implicación de los colaboradores en sus actividades.

La GETH, se efectúa como función integral de la empresa de manera proactiva, demanda concebirla con carácter técnico científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de sistemas de trabajo)

y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas. Esto con la finalidad de propiciar el aumento de productividad del trabajo y satisfacción laboral asociada sus condiciones administrativas y operativas, preservar el sistema ecológico, alcanzar lo sostenible, eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión. Para Cuesta (2015), las investigaciones de los rasgos y tendencias de la GETH, no resulta fácil establecerlas, pueden predecirse posibilidades, enmarcadas en lo que podría denominarse investigación tradicional y emergentes (tabla 5).

Tabla 5

*Rasgos y tendencias de la GETH tradicionales y emergente*

| <b>Tradicionales</b>            | <b>Emergentes</b>                  |
|---------------------------------|------------------------------------|
| Liderazgo.                      | Estratégica de los RH.             |
| Motivación.                     | Internacional de los RH.           |
| Grupos.                         | Cultura y RH.                      |
| Planeación de recursos humanos. | Funciones y adquisiciones.         |
| Valoración de puestos.          | Cambio organizativo y RH.          |
| Retribución.                    | Downsizing.                        |
|                                 | Evolución de la función de los RH. |
|                                 | Teoría de la organización.         |

Fuente: Cuesta (2015).

En este mismo orden de ideas, se puede incluir estudios sobre las prácticas individuales, pero con cuestionamientos diferentes, la investigación en retribución se está orientando a encontrar efectos de la remuneración por productividad, la planeación de carreras se ligará con la empleabilidad antes que con la estabilidad interna y evaluación del rendimiento, se está concentrando en conocer el impacto del nuevo contrato psicológico; y los estudios sobre la función de recursos humanos continuarán en aspectos como la auditoría o planeación de recursos humanos.

Otra posibilidad que se visualiza son los temas que pueden denominarse emergentes, es decir, características con aspectos estratégicos e impacto de la gestión humana sobre la



organización. En ellos se encuentran estudios sobre configuraciones o sistemas de recursos humanos, modelos internacionales de gestión humana, análisis de cultura organizacional y recursos humanos, las relaciones críticas (como recursos humanos e innovación), gestión del conocimiento, entre otros. En cuanto a la función de recursos humanos, la investigación se centrará en encontrar indicios de su papel como capacidad organizacional, clave en el logro de ventaja competitiva, y en su papel de generar capacidades distintivas a partir de la gestión estratégica del talento humano.

Por otra parte, el informe Deloitte (2018) “Tendencias Globales de Capital Humano 2018” muestra el cambio profundo que enfrentan los líderes empresariales a nivel mundial, acuña el surgimiento de la empresa social, o social Enterprise. Examina expectativas de las personas y ritmo apasionante al que la tecnología moldea las prioridades de capital humano. Con la participación de más de 11.000 líderes de recursos humanos y de negocios, el informe de este año es el mayor estudio longitudinal de su tipo, enmarcado por:

(a) Sinfonía del C-Suite, liderando equipos: comportarse como una organización social y gestionar de forma efectiva las macro tendencias externas que la rodean requiere, un grado de alineación, colaboración y entendimiento entre los líderes que conforman el C-Suite. Para ello, es necesario que los altos ejecutivos se comporten entre ellos como un equipo, en vez de como expertos independientes con una jerarquía funcional. Al mismo tiempo deben liderar a sus equipos con un enfoque team-centric.

(b) Ecosistema de la fuerza laboral, la gestión más allá de la organización: los líderes empresariales y responsables de los departamentos de recursos humanos reconocen la necesidad de gestionar, activa y estratégicamente, relaciones con distintos segmentos de la fuerza de trabajo, ya que tiene un impacto mayor, en la forma en la que una organización ofrece servicios e interactúa con los clientes. Según el informe, sólo el 42% de los

encuestados afirmaron que sus empresas están compuestas de colaboradores asalariados, frente a una mayoría en la que conviven con autónomos, freelance y personal por proyectos.

(c) Nuevas compensaciones (personalizadas, ágiles y holísticas): durante años, los programas de compensación se han basado en acciones estandarizadas, buscando una correcta combinación entre salario y beneficios convencionales, tales como seguros de salud y días de vacaciones. Sin embargo, los días de este modelo tradicional están llegando a su fin. Las organizaciones pioneras están creando programas de retribución personalizados que puedan ofrecer a sus profesionales con mayor frecuencia, y no sólo una vez al año como en los sistemas tradicionales.

(d) Planes de carrera a experiencias como empleado: en la actualidad, las carreras profesionales no están únicamente determinadas por puestos de trabajo y habilidades que este requiere, sino también por la experiencia y capacidad de aprendizaje del profesional. Las organizaciones deben adaptar sus planes de carrera a las necesidades actuales con la aparición de nuevas habilidades tecnológicas y nuevos modelos de trabajo centrados en el equipo, empoderando a los trabajadores a adquirir nuevas capacidades, explorar nuevas funciones y permitiéndoles reinventarse continuamente.

(e) Dividendo de la longevidad (trabajar en la era de los cien años de vida): el incremento de la esperanza de vida, unido a la baja tasa de nacimientos, está aumentando la edad de jubilación en el mundo. Estos hechos tienen implicaciones para los trabajadores, organizaciones y sociedad. Según el informe, sólo un 18% de los encuestados piensa que la edad es percibida como algo beneficiosos. Sin embargo, empresas líderes ven la longevidad prolongada y envejecimiento de la población como una oportunidad, haciendo de estos trabajadores experimentados, como una ventaja competitiva.

(f) Ciudadanía y el impacto social: en la era de la empresa social, los stakeholders miran la contribución de las empresas a la sociedad y esperan ver un alto compromiso con los problemas sociales. La ciudadanía corporativa e impacto social forman parte de la identidad y estrategia organizacional. La correcta vinculación con temas como la diversidad, igualdad de género, desigualdad salarial y el cambio climático pueden potenciar el desarrollo financiero y el valor de la marca de una organización.

(g) Bienestar (estrategia y responsabilidad): a medida que la línea entre el trabajo y la vida personal se desdibuja cada vez más, los colaboradores demandan que las organizaciones amplíen el abanico de prestaciones, incluyendo programas para la salud física, mental, financiera y espiritual. El desarrollo de estos programas sociales para abarcar las necesidades de los profesionales se ha convertido en un elemento fundamental para que las organizaciones puedan tratar sus equipos de manera responsable, potenciando su capital social y fortalecer su imagen de marca.

(h) Inteligencia artificial, robótica y automatización: la influencia de las tecnologías cognitivas y robótica en las organizaciones, se ha visto acelerado en el último año, transformando la demanda de perfiles profesionales y habilidades. Para poder maximizar el potencial de estas tecnologías y minimizar los impactos adversos que estas pueden tener sobre la fuerza laboral, las organizaciones deben incluir a los humanos en la ecuación, está demostrado que estas tecnologías son efectivas cuando son usadas como un complemento a las capacidades humanas que como un sustituto.

(i) Hiperconectividad en el lugar de trabajo ¿reinará la productividad?: nuevas herramientas y canales de comunicación están emergiendo en los lugares de trabajo. Las organizaciones deben aplicar su experiencia en la gestión de equipos, determinación de

objetivos y planes de desarrollo profesional, para asegurarse que estas plataformas colaborativas suponen un beneficio real para la organización, los equipos e individuos.

(j) Datos de las personas: la analítica avanzada permite monitorizar y analizar cantidad de datos de los colaboradores que las organizaciones pioneras están utilizando para sacar conclusiones sobre cómo es la experiencia de su personal. Sin embargo, esta gran cantidad de datos también están generando riesgos potenciales, el gran reto de las organizaciones es cómo proteger los datos.

### **6.1.1.3 Necesidad del modelo funcional**

En la década del 90 del siglo XX hubo un énfasis marcado en las empresas de éxito y de avanzada en lograr sistemas de gerencia de recursos humanos (GRH), reflejados por los modelos funcionales conceptuales de Werther y Davis, Chiavenato, Beer y Colaboradores, citados por Cuesta (2015). El conjunto de elementos esenciales de esos sistemas no siempre tendía a configurar un proceder metodológico, el enfoque sistémico de la GRH se impuso como necesidad, donde se pretendía que sus elementos interactuaran buscando la sinergia, tributando al todo que era la empresa, considerada como organismo vivo. Para Ramírez (2018), la necesidad del modelo funcional especifica los requerimientos de un área funcional.

Al respecto Ramírez, et al (2018), manifiesta que la necesidad del modelo funcional se define como las actividades, procesos y operaciones en el sistema o modelo del área laboral; mientras que Ambrosius (2018), lo conceptualiza como la descripción de funciones y procesos, donde se identifican posibles oportunidades de mejoras. Para Fuentes y Córdón

(2016), es el modo organizativo agrupando los puestos de trabajo en unidades según las funciones básicas de la empresa, como producción, marketing, finanzas, recursos humanos.

Se pretendía que el sistema de GRH no resultara de la suma simple de sus partes o elementos (o actividades claves o procesos claves), sino de la interrelación de esas partes, dando lugar a la nueva cualidad resultante, el verdadero sistema de GRH, reflejado por un modelo conceptual. Hubo muchos modelos conceptuales descriptivos (donde no se manifestaba funcionalidad metodológica) y pocos modelos conceptuales funcionales (figura 3).

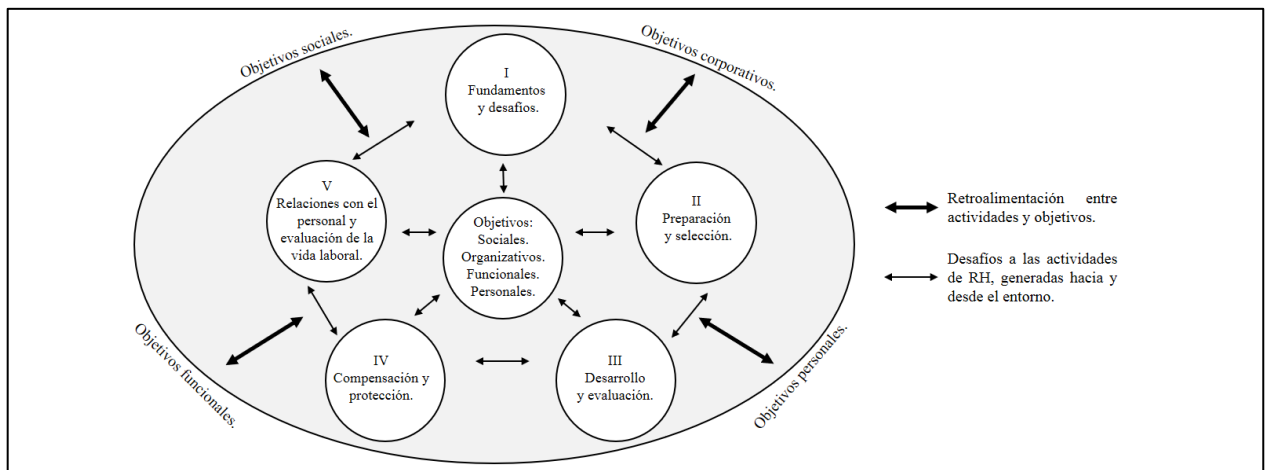


Figura 3. Modelo conceptual sobre la gerencia de recursos humanos de Werther y Davis. Fuente: Cuesta (2015).

En el modelo conceptual sobre la gerencia de recursos humanos de Werther y Davis, se incentiva la búsqueda de los modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades empresariales ajustada a la cultura organizacional y a la del país. Varios de los cuales devienen los sistemas de trabajo, interacción con el entorno y auditoria del sistema de GRH asumido. Obsérvese otros modelos conceptuales: presentado por Chiavenato (figura 4), cuyos textos han tenido gran divulgación en universidades iberoamericanas.

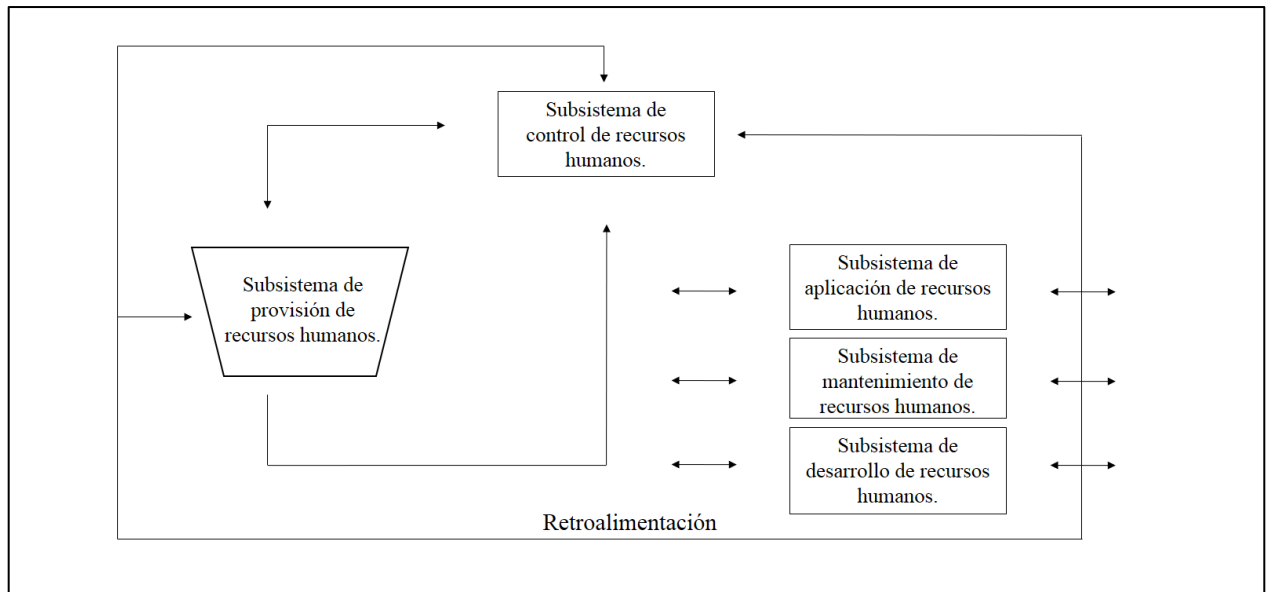


Figura 4. Modelo conceptual sobre la gerencia de recursos humanos de Chiavenato.

Fuente: Cuesta (2015).

Las actividades claves de GRH habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultural organizacional y políticas u objetivos consecuentes, donde el desempeño de la ergonomía y la ingeniería industrial serán determinantes en los diseños de sistemas de trabajo y logísticos que serán decisivos en la eficacia de la misma.

Todos esos subsistemas, procesos o actividades claves, demandan la necesaria sinergia a comprender por el sistema de GRH que se adopte, reflejado por un modelo funcional como el de Beer y colaboradores (figura 5), con cuyo mapa de GRH, extensión metodológica del modelo de aras de su funcionalidad con modificaciones, se empezó a trabajar desde 1995. El modelo de GRH de Beer se concentra en cuatro políticas que comprenden áreas con las mismas denominaciones de esas áreas políticas, abarcando ahí todas las actividades clave de GRH.

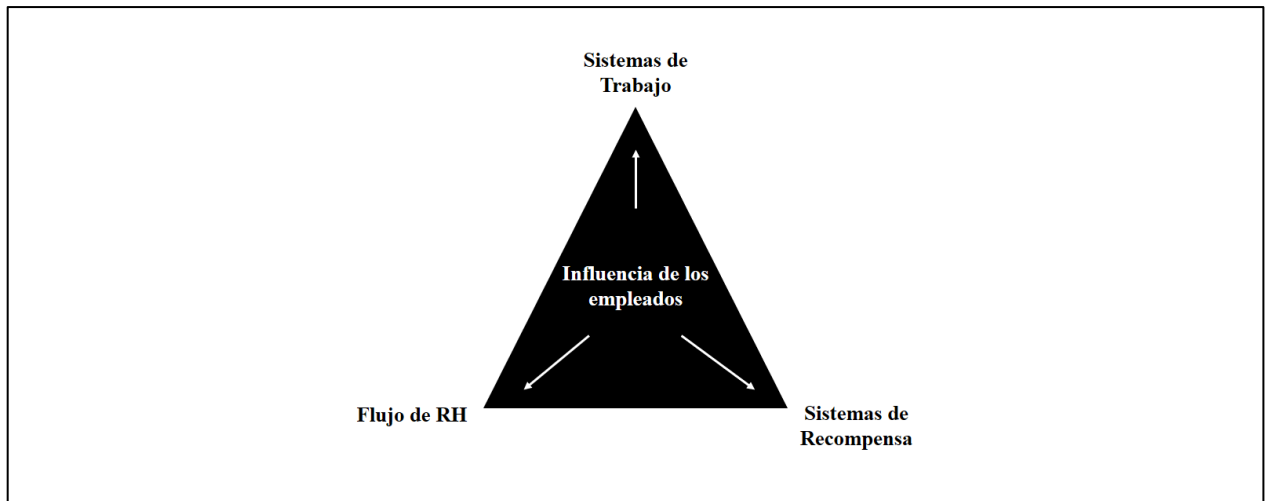


Figura 5. Modelo de gerencia de recursos humanos de Beer y Colaboradores.  
Fuente: Cuesta (2015).

Para el modelo de Beer y Colaboradores, la influencia de los empleados (participación, involucración) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de recursos humanos; por esta razón las manifestaciones (necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones) de los grupos de interés son objeto de consideración, siendo ineludible el análisis de las mismas. El mapa de GRH de Beer se modificó al añadir expresamente la auditoría de GRH centrada en la calidad como mecanismo de retroalimentación o feedback a este sistema, reflejado por el mapa con sus elementos esenciales, y al agregarle otras preguntas, así como indicadores y técnicas (figura 6).

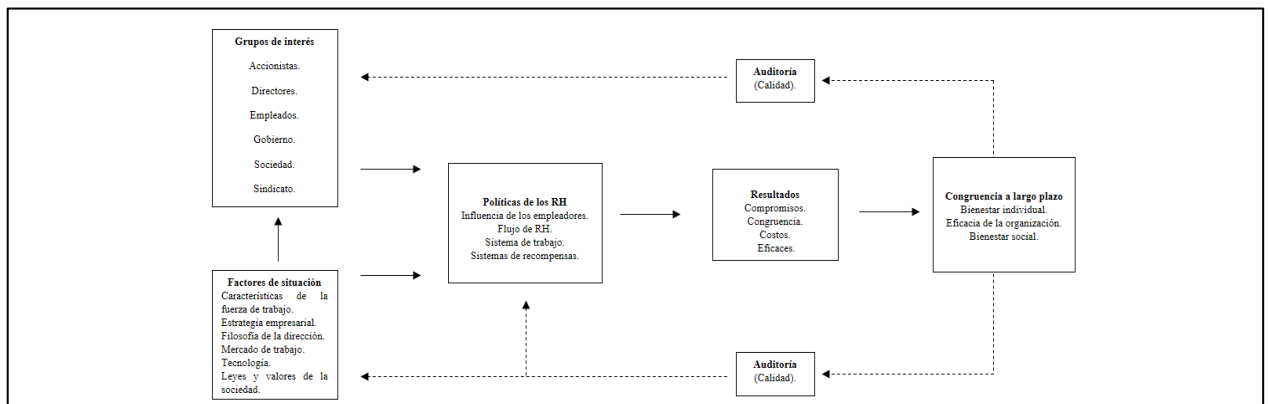


Figura 6. Mapa de gerencia de recursos humanos de Beer modificado.  
Fuente: Cuesta (2015).

El modelo de GRH de Beer de la Harvard Business School, modificado por este autor al incluirle la auditoria, junto a la inclusión de otras preguntas clave, así mismo indicadores y técnicas asociados a las mismas, llegando a configurar una “tecnología para el diagnóstico y la proyección de la GRH”. Esa práctica antes aludida y el enriquecimiento o perfeccionamiento alcanzado condujeron al modelo GRH DPC que se refleja. Ese es un modelo de GRH funcional, implicado, al igual que el anterior modificado, una tecnología para su aterrizaje, para llevarlo a la práctica organizacional. Ese modelo con su inmanente tecnología, esta adecuado a la práctica laboral de empresas y organizaciones del país, tomando las invariantes del modelo de Beer modificado y otros conceptos.

Para otorgarle una identificación a ese modelo de GRH se le denominó modelo GRH DPC significando esas siglas Diagnóstico (D), Proyección (P) y Control de gestión (C), seria: Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica (figura 7). Su denominación indica su funcionalidad, acarreado la aplicación de su implícita tecnología la investigación acción, de modo que a la vez que en el proceso de investigación se va diagnosticando o interpretando, proyectando, para ejecutar o transformar según lo proyectado, y con posterioridad se va a controlar (feedback) esa ejecución o gestión consecuente con la estrategia organizacional.

El modelo GRH DPC, como dinámica se impone, es imprescindible en el mundo cambiante de hoy, donde un diagnóstico empresarial, que haya sucedido en pocos meses o semanas por la proyección y ejecución, podría comprender un cambio rotundo de ese diagnóstico, en el cual la proyección partiría de presupuestos no validos en tanto distintos por los nuevos acontecimientos en ese lapso, permitiendo una proyección de lo deseado, con parámetros o controles, establecidos de acuerdo a la dinámica en la actividad ejecutada,



a fin de cerrar brechas organizacionales, que se originan por la misma dinámica del entorno.

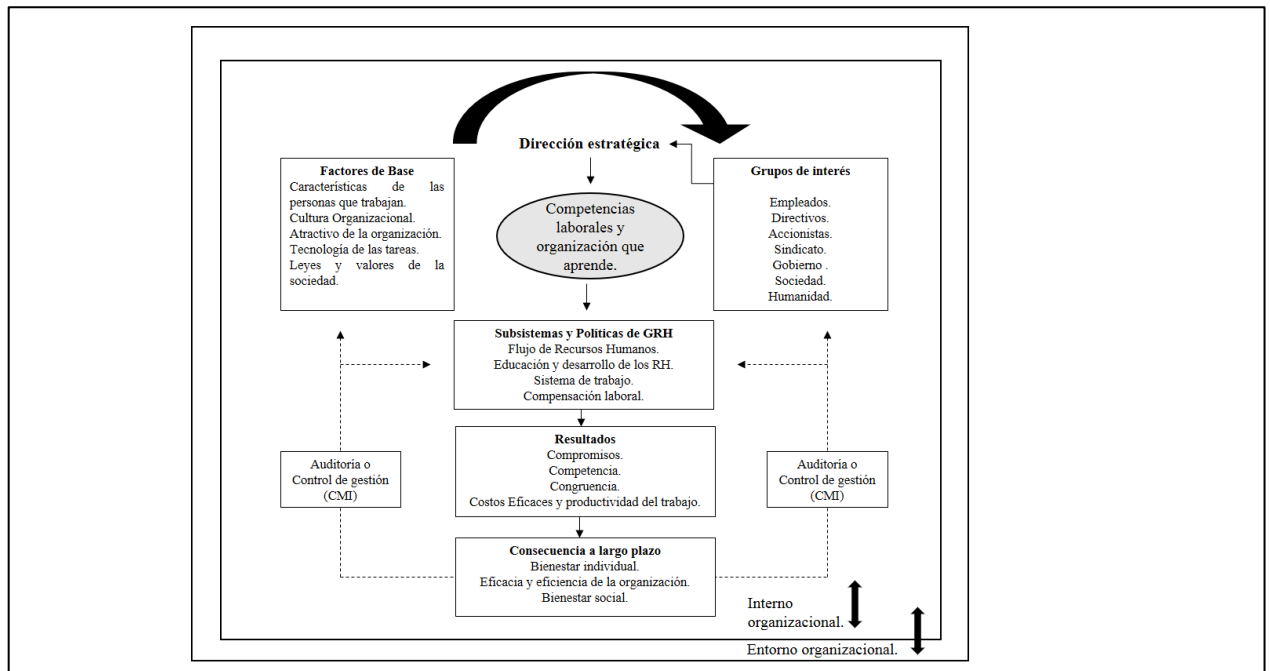


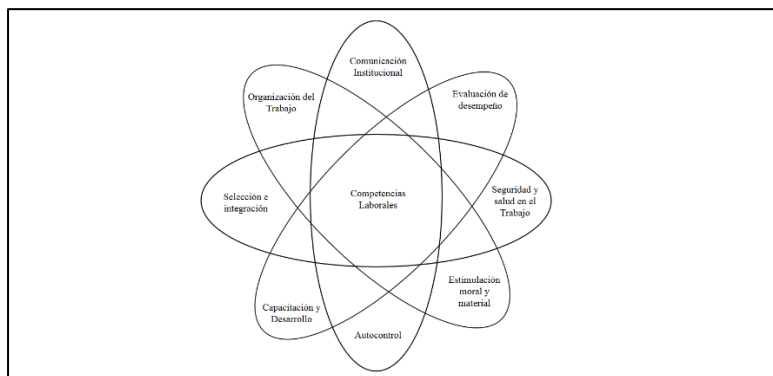
Figura 7. Modelo de gerencia de recursos humanos PDC.

Fuente: Cuesta (2015).

El modelo de GRH DPC tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de RH a la persona manifiesta su educación y desarrollo. La persona, su educación y desarrollo humano, es el fin y no el medio, siendo el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas, donde quedarán incluidos todos los procesos o actividades clave a comprender por este modelo. El flujo de recursos humano: inventario de personal, reclutamiento y selección del personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, jubilación, recolocación u outplacement. De acuerdo a la educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, desempeño de cargos y tareas, planes de NTIC (recurrencia a internet, intranet, sistemas de información sobre RH e-RR.HH., e-selección, e- learning).

El sistema de trabajo: considera la organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, perfiles de cargo. Por su parte la compensación laboral: es un sistema de estimulación material y moral, sistemas de pago a tiempo y por rendimiento, sistema de reconocimiento social, sistemas de motivación, evaluación de puesto, etc.

Dada la especialidad cubana, de trabajar en la acreditación o aplicación por la Oficina Nacional de Normalización (NC), Organismo Nacional de Normalización de la República de Cuba y representa al país ante las organizaciones internacionales y regionales de normalización (NC 3000, 3001 y 3002), se asumirán los nueve (9) módulos o procesos clave dentro de ese cuadro de subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC. Y los requisitos que en esas NC se consigan devendrían las preguntas clave a responder, (figura 8).



*Figura 8.* Esquema de modelo cubano de requisitos e implementación de un Sistema Integrado de Gestión de los Recursos Humanos.

Fuente: Cuesta (2015).

El modelo GRH DPC parte de los elementos devenidos “Factores base”, significan el ser social y condiciones objetivas. Respecto a las manifestaciones de los grupos de interés (aspiraciones, actitudes, motivaciones, intereses), los factores de base son sus determinantes. Son manifestaciones de los grupos de interés, las que determinan la “dirección estratégica”, liderada por los directivos. Relevancia significa para los sistemas

de compensación laboral en ese modelo funcional se aprecia en la consideración de la “tecnología de las tareas”, puesto que concibe la tecnología de las tareas como determinante de la compensación laboral y pilar el sistema GRH, (figura 9).

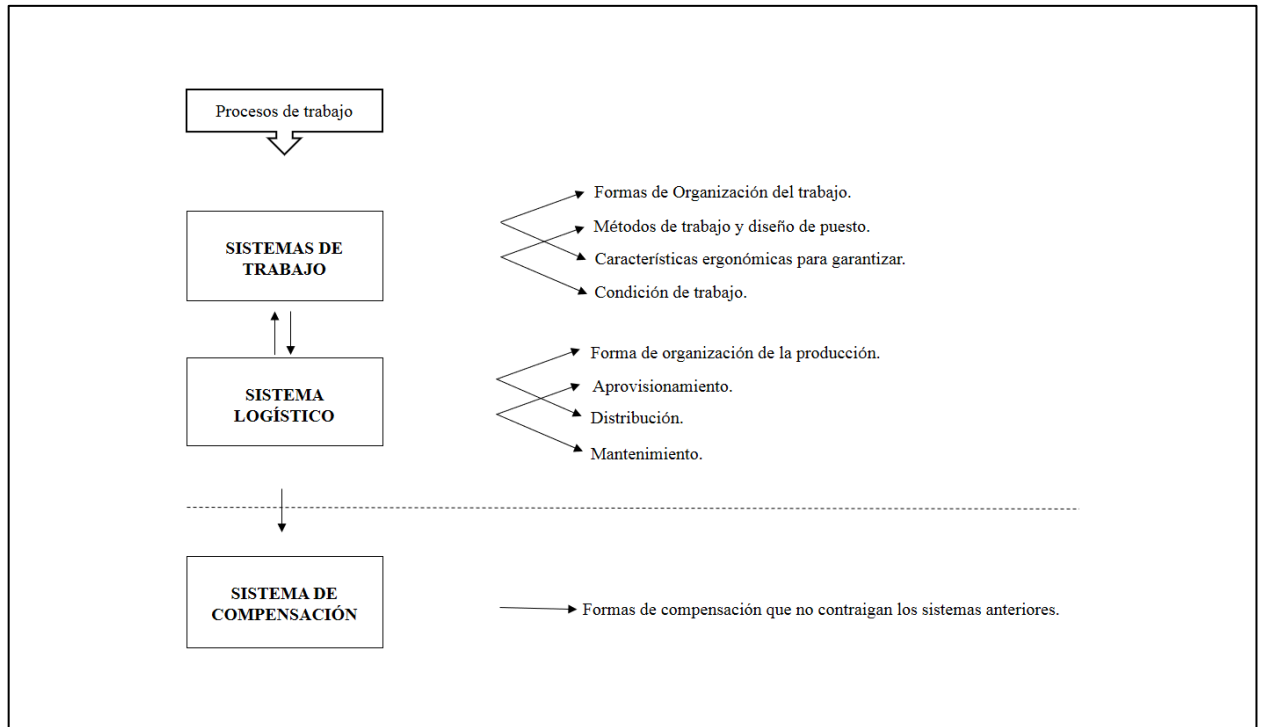


Figura 9. Tecnología de las tareas en su nexos con la compensación laboral.

Fuente: Cuesta (2015).

Es importante advertir que los sistemas de trabajo y logístico, concebidos hoy a la luz de los aportes de la reingeniería como conjuntos de procesos de trabajo, se consideran pilares tecnológicos de la GRH, y por eso están concebidos en la denominación “tecnología de tareas”. Solamente después que tales procesos de trabajo sean definidos, entran los sistemas de compensación a concebirse. La remuneración salarial, y la compensación en general, técnicamente deben concebirse como resultantes del diseño de los sistemas de trabajo y logístico, y no al revés.

Los grupos de interés comprenden los indicados en el modelo, siendo la categoría suprema. Transciende al grupo sociedad, que bien puede referirse a un país o región.

Considerar las manifestaciones de las contradicciones entre esos grupos resulta especialmente importante; recuérdese que el desarrollo viene dado por el carácter contradictorio de la realidad: la ley de la unidad y lucha de contrarios aquí suele reflejarse con fuerza. Ellos determinan a la “dirección estratégica” que ocupa el lugar cimero en el modelo, en tanto su orientadora y aglutinadora sinérgica. Y todo eso pasa con inmediatez por el elemento del modelo titulado “competencias laborales y organización que aprende”, significando ambos elementos un subconjunto peculiar, rector, en el modelo.

Si se mantiene consecuencia con la tesis que afirma que la ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología, que la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación (competencia) y gestión de sus recursos humanos, y a la vez, si se comprende bien que de esos dos elementos: formación y gestión, el primero es el determinante, se inferirá claramente la importancia de considerar a las competencias laborales que portan las personas. Y como esas competencias no se dan de una vez y para siempre, y hay que mantenerlas vitales y en continuo desarrollo, se impone un tipo de organización que garantice su continua renovación: una “organización que aprende”.

Es necesario precisar que, si bien en ese modelo la educación y desarrollo, es el centro y referente obligado para el resto de los subsistemas y políticas, el sistema de trabajo es su base fundamental con los procesos de trabajo implicados. El diseño o rediseño de procesos de trabajo, concebido como espiral dialéctica de perfeccionamiento empresarial o mejoramiento continuo en aras de la calidad requerida, es definitorio en la eficacia de la GRH. Después del cuadro relativo a “subsistemas y políticas de GRH”, corresponde el

concerniente a resultados, donde el resultado o compromiso con la organización se considera el de mayor importancia.

Le sigue el cuadro “consecuencias a largo plazo” y después procede la retroalimentación del sistema, como indican las saetas, dada por los resultados de la “Auditoría” o control de gestión (CMI). Se retroalimentan los factores base y los grupos de interés, que son los bloques de inicio, y también los subsistemas y políticas de RH, los más susceptibles de forma inmediata al cambio. Como señala en el modelo GRH DPC esa actividad antes reseñada se halla en interacción con el “interno organizacional” (el resto de las tareas o procesos funcionales de la empresa tales como finanzas, producción, ventas) y el “entorno organizacional”.

### **6.1.2 Proceso de talento humano (PTH) que incide en la gestión estratégica**

La variable talento humano, tiene un efecto social en las personas y organizaciones. La forma y estilo de seleccionar al personal, reclutarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas productivas, promover su autodesarrollo, recompensarlas, evaluarlas y auditarlas, representa el PTH, eslabón dentro de la cadena de valor socio competitiva estratégica de la empresa. Este incide en la gestión estratégica de las organizaciones, entendida como un modelo de intervención y gestión, de los principales procesos de talento humano de cada empresa, soportado en una metodología sistemática, cuyo propósito está orientado a lograr un alto desempeño del personal, que redunde en niveles óptimos de productividad, (Ramírez, 2018; Parra, 2016; Quirós & Martínez, 2015).

Por su parte Münch (2014), manifiesta que el PTH es un sistema integrado de gestión, constituido por el reclutamiento y selección, administración de sueldos y salarios,

capacitación y desarrollo, relaciones laborales, higiene y seguridad industrial, servicios y prestaciones, y la planeación y evaluación; proceso que inicia desde el ingreso del colaborador, tendientes a aplicar sus funciones, a fin de optimizar y consolidar los indicadores de logro de la empresa.

Para Blanco y Duran (2011), el proceso de talento humano compete a la organización en este componente como estructura organizativa que es, asegurar óptimas condiciones que permitan un desarrollo ocupacional del colaborador de manera impecable. De acuerdo a Caplan (2014), las condiciones para ejecutar actividades deben ser adecuadas, y las competencias que se generen se miden por la motivación, reconocimiento y desempeño de modo ético, que integra: selección del personal, inducción y reinducción, bienestar social laboral, formación y capacitación, evaluación desempeño, seguridad y salud en el trabajo.

Chiavenato (2011), afirma que, los procesos en la gestión de personas son: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. Por su interacción, algún cambio en uno de ellos influye en los demás, realimentando nuevas motivaciones, con lo que producen cambios y ampliación en todo el sistema. Para este autor, el PTH son cinco: (1) subsistema de provisión, (2) subsistema de organización, (3) subsistema de mantenimiento, (4) subsistema de desarrollo, y (5) subsistema de auditoria, (tabla 2). Estos están íntimamente relacionados e interdependientes, por su interacción todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, lo que generará ajustes y adaptación en el mismo, desde una visión sistémica, considerando subsistemas, dentro de ese sistema.

Tabla 6

*Proceso de talento humano de acuerdo a la teoría de Chiavenato (2011)*

| <b>PTH</b>                   | <b>Indicadores del PTH</b>                           |
|------------------------------|--|
| (1) Subsistema de provisión. | Reclutamiento de personal.<br>Selección de personal. |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| (2) Subsistema de organización.  | Diseño de puestos.<br>Descripción y análisis de puestos.<br>Evaluación de desempeño.                              |
| (3) Subsistema de mantenimiento. | Remuneración.<br>Planes de prestaciones sociales.<br>Calidad de vida en el trabajo.<br>Relación con las personas. |
| (4) Subsistema de desarrollo.    | Capacitación del personal.<br>Desarrollo del personal.  |
| (5) Subsistema de auditoría.     | Sistemas de información de recursos humanos.<br>Ética y responsabilidad social.                                   |

---

Fuente: elaboración propia (2018).

Estos subsistemas forman un proceso holístico y dinámico, a través de este se capta y atrae el talento humano, se integra a sus actividades, retiene a la organización, desarrolla, evalúa y audita. El proceso no siempre es consecuente, debido a su flexibilidad y relación en los subsistemas, de manera contingente y situacionales; varían de acuerdo a los principios corporativos de cada organización, dependiendo de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, culturales, económicos y políticos. Por tal motivo, para efectos de esta investigación, se profundizará en el PTH, que incide en la gestión estratégica de las organizaciones, sustentado por Chiavenato (2011).

### **6.1.2.1 Subsistema de provisión**

Los subsistemas de recursos humanos en las organizaciones cuentan con funciones definidas, alcanzando actividades que componen la administración de personal. El área o departamento de recursos humanos debe estar correctamente organizada, respondiendo

eficientemente a necesidades de la organización, para que el proceso de provisión se consolide, hay que saber cuál es la necesidad del cargo y compromisos del área a desempeñar.

Según Haros y Piacentini (2017), la provisión de recursos humanos se encarga del suministro de personas a la organización, abasteciendo la empresa con talentos humanos necesarios para su funcionamiento que implican actividades relacionadas con reclutamiento y selección de personas, así como su integración a tareas organizacionales. Determinado por la previsión de recursos humanos, quien se encarga de analizar la necesidad de dotación del personal. Para García y Treminio (2016), el aprovisionamiento del personal es la búsqueda, selección, integración y capacitación, de colaboradores actuales y candidatos que han ingresado a la organización, brindándoles herramientas necesarias para desempeñar con eficiencia y eficacia sus tareas asignadas.

Por otra parte, Alfaro (2012), manifiesta el subsistema de provisión permite conocer que vacante, están en proceso de ser cubiertas, tiempo empleado en reclutar, seleccionar y contratar al nuevo miembro. Del mismo modo, Chiavenato (2011), expone que, esta tarea se dedica al reclutamiento y selección de personal. La organización, como sistema abierto, interactúa con el mercado de recursos humanos y sufre profundas influencias del mercado laboral. Los mecanismos de oferta y demanda tienen repercusiones para candidatos y organizaciones que actúan en ellos. Además, como sistemas abiertos, las organizaciones se caracterizan por la rotación de personal (causas internas o externas), imponiendo costos en organizaciones, aun cuando el ausentismo constituye otra incertidumbre e imprevisibilidad para las organizaciones.

Sobre tal afirmación, Wayne (2010), aporta que este elemento del proceso organizacional, asegura obtener el número apropiado de colaboradores, con habilidades



idóneas en los trabajos correctos y momento indicado, alcanzando sus metas. En este sentido, el *reclutamiento de personal* se entiende como el proceso que lleva a cabo para ingresar a un colaborador en la organización, es el conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente cualificados, capaces de desarrollar el puesto de trabajo y aplicar a vacantes. Asimismo, Parra (2016), lo define como el proceso de divulgación, invitación o publicación, encaminado a captar atención y atraer de manera selectiva, el interés de candidatos con un perfil en específico, que cumplan con las expectativas.

Por su parte Chávez (2015), lo expone como difundir información de la vacante para que los interesados se acerquen de acuerdo con especificaciones y posterior selección, es decir, se buscan candidatos a ocupar el puesto de trabajo. De igual manera Grados (2013), menciona que el reclutamiento es necesario al momento de presentarse los casos: cuando un puesto es nuevo; cuando se tiene una vacante por baja promoción; y cubrir un puesto por un tiempo determinado.

Acevedo (2012), aporta que el proceso de reclutamiento inicia con la requisición de personas del departamento donde ha surgido la vacante, y finaliza con el recibimiento de solicitudes (aspirantes al puesto vacante), algunas empresas culminan analizando la papelería, sin embargo, esta actividad pertenece al proceso de seleccionar ya que en este inicia la delimitación de candidatos. Mientras tanto, Chiavenato (2011), menciona que reclutar implica un proceso que varía de acuerdo la organización. Hay organizaciones que depende de una decisión de línea, en otras palabras, el departamento de reclutamiento tiene autoridad limitada para efectuar alguna actividad en efecto, es una función de staff, oficializado con orden de servicio.

Di Corpo (2010), afirma que el reclutamiento contempla actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento, selección de personas e integración a tareas

organizacionales. Entendiendo el entorno donde ingresa la organización, analizando el mercado laboral y recursos humanos. Previo al análisis, se debe conocer la dimensión espacial, temporal de oferta y demanda del mercado.

En relación con las implicaciones, *selección del personal* es donde se comienzan a aplicar filtros en las vacantes del personal, donde el currículum que incumpla con el perfil del puesto es desclasificado. Indica, Chávez (2015), que en la selección de personal, se eligen a personas idóneas con aspectos requeridos para el cargo; experiencia, conocimiento y virtudes personales para que puedan formar parte del equipo de trabajo de la empresa y quede seleccionado. Al mismo tiempo, Cansinos (2015), afirma que se debe ver como un proceso, en el cual se tienen dos variables sometidas a comparación, estas son: exigencias del cargo, y características personales de cada candidato que se presenta. La primera variable se obtiene por medio del perfil y descripción del puesto, y la segunda, mediante la aplicación de técnicas de selección.

Por otra parte, Acevedo (2012), emite que la admisión de personal es el proceso que suministra personas, respondiendo a funciones y actividades inherentes de cada empresa, de forma eficaz y eficiente. Su objetivo es cubrir una vacante, captar personas que cuente con conocimientos, habilidades y actitudes que la organización necesita. Con esa finalidad, Alfaro (2012), alude que, es un proceso para determinar cuáles solicitantes pueden adaptarse a descripciones y especificaciones del puesto. La selección comienza cuando los candidatos aspiran al cargo, y finaliza contratando, las etapas intermedias coinciden con necesidades de empleo de candidatos y organización.

Según Chiavenato (2011), el reclutamiento y selección, forman parte de un mismo proceso denominado provisión de recursos humanos, la selección hace comparación entre variables: requisitos del puesto y características de candidatos, también es decisión y

elección, con tres modelos: colocación, selección y desclasificación. Es responsabilidad de línea, obtener información acerca del puesto por cubrir mediante su análisis, requisición de personal.

### **6.1.2.2 Subsistema de organización**

El subsistema de organización en las empresas cuenta con procesos definidos como: descripción y análisis de puestos, diseño de puestos y evaluación de desempeño, actividades que soportan la efectiva gestión del personal, respondiendo a la mejora continua en necesidades de la organización, del mismo modo que la empresa está en la obligación de tener planes de organización de los colaboradores en sus áreas pertinentes.

García y Treminio (2016), añade que después de haber integrado al personal, se procede a organizarlo en la organización, se le da a conocer su puesto, tareas y obligaciones a realizar, dependencia que tendrá con las demás áreas, y finalmente se hará una evaluación del desempeño, para medir el grado de aporte al cumplimiento de objetivos. Al mismo tiempo, Jones y George (2014), manifiestan que es el proceso donde los gerentes constituyen la estructura de relaciones de trabajo entre colaboradores para alcanzar las metas de la organización.

Según Bernal (2014), el subsistema de organización es una función administrativa, acto de organizar, actividad administrativa cuyo fin es proyectar efectividad en el logro de resultados en organizaciones o empresas, organizando sus recursos, tareas o cargos, y diseñar la estructura organizacional para el desarrollo de sus funciones, respondiendo a exigencias del entorno, diseñando manuales de procesos, para realizar las actividades.

Por otro lado, Alfaro (2012), indica que consiste en situar al personal en puestos apropiados, dando la información necesaria al nuevo colaborador, y realizar las actividades

pertinentes logrando su propia incorporación a grupos sociales que existen en la organización, a fin de lograr identificación con la organización. Para Chiavenato (2011), es abarcar la integración de los nuevos miembros, diseño del puesto y evaluación del desempeño en el cargo, se encarga de obtener en el mercado de personas su continuidad o desempeño. Lo siguiente es organizar el trabajo dentro de la organización, una vez reclutadas y seleccionadas, se integran, ubicándolas en sus puestos evaluando su desempeño.

El *diseño de puestos*, para Sanabria (2015), es la forma de contratación y diseño de puestos de trabajo, enfatiza en llevar a cabo procesos estratégicos de planeación de la fuerza de trabajo (a largo plazo) en entidades y comparando entre organizaciones, solo así será posible conocer competencias, posiciones y habilidades requeridas para ocupar un determinado cargo. A diferencia del modelo burocrático, ya no buscan puestos de trabajo diseñados en estrictos perfiles ocupacionales, sino que se buscan cargos con funciones básicas y genéricas dando flexibilidad al colaborador, en búsqueda de innovación.

Según Padilla (2013), las organizaciones están integradas por áreas funcionales ocupadas por individuos, cumpliendo obligaciones y características correspondientes de estas, las personas a contratar producen información que requiere el puesto; y es usada para elaborar descripciones de cargo (compromisos) y detalles (requisitos para contratar el mismo). Grados (2013), lo define como un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman unidad de trabajo, sin embargo, para la empresa es forma de diseñar un organigrama representativo con estructura, metas, objetivos y sin duplicación de funciones.

Para Acevedo (2012), se debe tomar en cuenta que para el desempeño de cada puesto se necesitan conocimientos, habilidades y actitudes con diferentes propósitos, es necesario

diseñar una herramienta que incluya requerimientos del puesto. Para esta actividad invierten directivos en diferentes perfiles de recursos (tiempo, dinero, entre otros), en elaborar cargos que se adecuen a la organización y permita dejar de lado lo genérico. Chiavenato (2011), aporta que el diseño del puesto es especificar el contenido del puesto, métodos de trabajo y relaciones con los demás cargos, con objeto de satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante; es cómo administradores de áreas protegen cargos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

La *descripción y análisis de puestos*, según Lema (2016), estudia y determina requisitos de calificación, responsabilidades implícitas y condiciones que exige para desempeñarlo de manera adecuada. Es base para evaluar y clasificar cargos, con el propósito de compararlos. Quirós y Martínez (2015), manifiestan que la técnica de gestión de recursos humanos tiene doble objetivo: conocer el puesto de trabajo del perfil profesional asociado al mismo, determinando responsabilidades y tareas a desempeñar en el puesto, analizando sus características, frecuencia o importancia, dando origen, a la descripción del cargo.

De acuerdo a Torres & Jaramillo (2015), es examinar la información del cargo, buscando el compromiso de la gerencia para diseñar, actualizar y determinar técnicas para recolecta de datos, incorporando competencias claves de la compañía y actitudes similares para las áreas y departamentos de la organización, con un instrumento de apoyo para el líder y la empresa en general.

Acevedo (2012), menciona que, los compromisos en la empresa se convierten en complejos y es necesario incorporar trabajadores, con descriptores de puestos, en consecuencia, es el primer documento que debe recibir el nuevo colaborador, proporciona

actividades necesarias para desempeñar un puesto. De acuerdo a Chiavenato (2011), es analizar el puesto en relación con los requisitos de su ocupante (aspectos extrínsecos), guardando estrecha relación con propósitos y procesos para obtener información. La descripción, es el contenido del puesto (que hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis de puestos determina requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Según el estudio de la *evaluación de desempeño*, para Parra (2016), es el proceso que evalúa cualitativa y cuantitativamente el desempeño de personas en ejercicio de su cargo, identificando competencias adquiridas y diagnosticar factores de mejora, los cuales la empresa deberá enfocar su esfuerzo. Sanabria (2015), la define como la medición del desempeño, haciendo referencia a mecanismos aplicados en la entidad, valorando la labor del colaborador y su desempeño en la organización, usada como herramienta de gestión estratégica para generar valor agregado, basada en evidencia permitiendo estimular altos desempeños o corregir situaciones divergentes.

Por su parte, Sosa (2014), manifiesta que consiste en procesos organizacionales que incluye la planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección de personal, capacitación, desarrollo de carrera y programas de compensación. Al respecto, Martínez (2013), propone que deben hacerse en función del puesto. Se fijan competencias en conjunto, luego por área y nivel de posición. Para luego evaluar al personal involucrado y, cada competencia debe tener apertura en grados o niveles. Esta tomará en cuenta competencias relacionadas con el cargo, y grado que son requeridas por la posición evaluada.

Por otra parte, Chiavenato (2011), manifiesta que responde al cómo realiza las actividades en un puesto, es decir, el comportamiento de la persona que lo ocupa, es

situacional, y varía de una persona a otra y depende de factores condicionantes que influyen en él. Determina la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer, una relación perfecta de costo-beneficio. Así, el desempeño del puesto está en función de variables que lo condicionan.

### **6.1.2.3 Subsistema de mantenimiento**

El área de talento humano debe mantener motivado al personal, para que este responda positivamente a la mejora continua en la organización, en este caso, el subsistema de mantenimiento, cuenta con planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo y relación con las personas ejerciendo dinamismo en la gestión del personal. Logrando que los colaboradores realicen sus actividades de manera óptima y eficiente; aplicando planes de autorrealización, que serán de provecho para la calidad de conocimientos en la organización.

Para Münch (2014), la higiene y seguridad en el trabajo son de vital importancia para mantener a los colaboradores, evitando riesgos en la vida de ellos y bienes de la organización, en la mayoría de casos, los incidentes ocurren debido a la ausencia de orientación y capacitación en relación al empleo de procesos, equipos y herramientas, además la salud organizacional es estado de bienestar físico, mental y social. Jones y George (2014), resaltan la motivación como factor psicológico de mantenimiento, que determina dirección en la conducta organizacional de colaboradores.

Contribuye Capacho (2011), que es un excedente de la sociedad del conocimiento en entrenamiento del talento humano, requiere analizar e interpretar la relación que existe con el estado, economía y sociedad, a fin de comprender la relación que exterioriza en procesos

de información, determinando el desarrollo que puede alcanzar el colaborador. De igual manera, Chiavenato (2011), afirma que el dinero puede ser un motivador eficaz para que se registre productividad: cuando la persona percibe aumento del esfuerzo, generando un incremento de su recompensa monetaria, sin embargo, muchos planes de remuneración residen, que las personas no sienten tal relación y consideran los incentivos en función de la edad, grado de estudios, desempeño anterior o incluso criterios irrelevantes, como suerte o favoritismo.

Nievas y Araujo (2011), menciona que realizar un plan de mantenimiento en una organización se debe enfrentar un inconveniente para saber controlarlo, seleccionando estrategias que ayuden a cumplir el logro de las metas, realizando actividades que se encuentran en relación directa con las tácticas que hayan sido definidas y establecidas por los directivos de dicha empresa, el cual cada una presenta sus propias desventajas.

Asimismo, la *remuneración*, para Sanabria (2015), incluye el salario regular que reciben los colaboradores por el cumplimiento de sus funciones, como eventuales instrumentos, monetarios o no, motivando al personal (pagos, bonos ocasionales, primas, planes de beneficios y bienestar, entre otros).

Por tanto, Prieto (2013), expone que, para generar satisfacción en la persona, el hecho de recibir un incentivo por haberse esforzado habiendo sido elegido entre opciones apto para el cargo. Ese galardón o premio es aumento salarial, lo cual mejora su condición y calidad de vida, académica, satisfacción personal, gustos y diversión. Alfaro (2012), afirma que la remuneración es toda retribución que percibe el colaborador a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo, por una actividad productiva dando pagos de salario, sueldo o en especie.



Según Chiavenato (2011), las organizaciones cuentan con sistemas de premios y sanciones, cuyo objetivo es que los miembros observen comportamientos esperados; es decir, premian (refuerzo positivo), comportamientos que consideran correctos y sancionan incorrectos, comparan estos premios con sus contribuciones, lo que genera sentimiento subjetivo de equidad o de inequidad, define su interpretación de cómo tratan las organizaciones. Cuello y Sibaja (2011), afirman que el salario constituye las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones, los individuos ofrecen su tiempo y esfuerzo, a cambio reciben dinero, esto representa el intercambio equivalente entre derechos y responsabilidades del colaborador.

Atendiendo a estas consideraciones, los *planes de prestaciones sociales*, de acuerdo a la cartilla laboral (2018), proceden en la relación de trabajo y establecen contraprestación a cargo de la gerencia, adicionando que existen beneficios y garantías predestinadas a favor de los colaboradores y abarcar riesgos que se presenten, conocidas como prestaciones sociales. Sanabria (2015), lo señala como la recompensa extrínseca que incluye salario, retribuciones y recompensas relacionadas con el empleo y seguridad de los colaboradores, ya sea por política pública, contrato o ley, motivados al servicio, abarcando oportunidades de ellos y satisfacer carencias.

Por su parte, Alfaro (2012), dice que, el contrato laboral favorece a determinar límites, funciones, prestaciones, sueldo, derechos y obligaciones del colaborador. Del mismo modo la ley protege al trabajador brindándole beneficios que quizá hubiera obtenido con una contratación formal, ya que existe subordinación. Según Chiavenato (2011), las personas son atraídas y participan en la organización no solo en función del puesto, salario, oportunidades y clima organizacional, sino en función de sus expectativas a los prestadores y la seguridad social que podrán disfrutar.

De acuerdo a Wayne (2010), emite que están surgiendo tendencias en las prestaciones como la personalización, permitiendo a los colaboradores ejecutar sus planes de prestaciones, ajustándose a sus necesidades individuales. En este sentido, las organizaciones ofrecen prestaciones denominadas servicios para los trabajadores, estas abarcan áreas, como prestaciones por reubicación, guarderías, asistencia educacional, sistema de alimentación y cafeterías subsidiados, financieros, legales y becas para los dependientes.

Contribuyendo a la *calidad de vida en el trabajo*, Navarro (2015), manifiesta que es un término que produce la experiencia laboral, objetivos (seguridad, higiene, salario) como subjetivos (experiencia vivida por el colaborador). Villar (2015), afirma que la calidad de vida está centrada en aspectos subjetivos o psicológicos de los colaboradores como satisfacción laboral, relaciones laborales, vinculación hacia el trabajo y valores personales. Centrada en condiciones objetivas del contexto empresarial, como sistemas de gestión, estructura física, factores ambientales y seguridad profesional.

Para Patlán (2013), la calidad de vida en el trabajo (CVT), nace de la necesidad de humanizar ambientes de trabajo, desarrollando el recurso humano y optimizando la calidad de vida, asociado a diversos factores sociales y económicos. Así como el interés por definir de modo operativo, centrado en obtener puestos de trabajo ergonómicos, condiciones seguras, saludables, organizaciones eficaces, democráticas y participativas, que satisfagan necesidades y demandas de sus colaboradores, ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y personal.

A su vez, Chiavenato (2011), expresa que la CVT, representa el nivel que los colaboradores retribuyen obligaciones personales en virtud de su actividad en la empresa; implica factores de satisfacción con el trabajo desempeñado y posibilidades de

reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas del equipo en la organización, ambiente psicológico y físico del trabajador, toma de decisión y posibilidades de participación.

En este sentido, Wayne (2010), menciona que aunque los colaboradores consideran la transferencia de puesto como costo económico en su calidad de vida, amplia el alcance de los servicios, la reubicación puede ser estresante para los trabajadores, la muerte de un familiar, un divorcio o la pérdida del trabajo, actividades recreativas, afiliaciones escolares y eclesiásticas, se consideran factores relacionados con el empleo.

En virtud de la *relación con las personas*, Sanabria (2015), hace mención que la organización, como principal moderador de las relaciones y actividades entre los colaboradores, debe contar con profesionales de todas las áreas del conocimiento, innovando las condiciones propicias para crecer hacia una economía competitiva y un desarrollo justo, contando con el talento humano como prioridad para organizaciones ecológicas. Afirma Bernal (2014), que el propósito es fortalecer actividades que permitan a la organización dirigir adecuadamente las relaciones con los colaboradores, agrupaciones de trabajadores o con sindicatos donde permanecen laborando en la organización.

De acuerdo con Münch (2014), es también conocida como relaciones laborales o relación colaborador - líderes, las competencias importantes del área de recursos humanos es preparar y llevar a cabo negociaciones con el sindicato, igualmente, es importante mantener optimas relaciones logrando un ambiente y clima organizacional, como sistemas de motivación que promuevan el logro de metas propuestas del personal.

Por otra parte, representan las políticas de relaciones laborales de curto paternalista, autocrático, de reciprocidad o participativo, implica corresponsabilidad del sindicato para mantener un clima saludable en la organización. Las organizaciones tienen por ley la

obligación de reconocer un sindicato de colaboradores que los represente, de esta manera la actividad de los recursos humanos se denomina relaciones industriales, ya que todas las áreas funcionales están interrelacionadas, (Chiavenato 2011; Wayne 2010).

#### **6.1.2.4 Subsistema de desarrollo**

El desarrollo en las organizaciones enmarca la capacitación y desarrollo del personal, estos crean espacios de aprendizaje sostenible, haciendo que sus colaboradores estén en capacidad y facultad de aplicar a cargos gerenciales y la empresa esté en constante rotación y gestión con la gente. La gestión de talento humano debe contar con el respectivo plan de carrera y sucesión organizacional, creando oportunidades de mejoras en el quehacer profesional.

El desarrollo de talento humano debe verse como inversión, explota el talento de los trabajadores, contribuyendo al cumplimiento de metas organizacionales. Implica planes de carrera que están diseñados en base a la antigüedad, experiencia adquirida y trayectoria en la empresa, evaluando condiciones para promover ascensos de personal (Rincón, Contreras y Ramírez, 2017; García y Treminio, 2016)

De igual manera Bernal (2014), manifiesta que el crecimiento del personal, es lograr que las metas individuales complementen los objetivos organizacionales, de esta manera la comunicación sea apropiada en el conocimiento de personas, y crezcan desarrollando paralelamente la búsqueda continua de intereses organizacionales, como lo son: proyecto de vida personal, laboral y administración de la motivación.

Respecto a Prieto (2013), el desarrollo de personas en una organización perfecciona las expectativas laborales, brindándole al colaborador oportunidades de ejercer un cargo de

alta categoría que el actual, adquiriendo nuevas responsabilidades e incentivándolo en su preparación, interés y capacidades, garantizando que el trabajador se mantenga activo, interesado, satisfecho y en constantes capacitaciones u optimizando procedimientos que incurran en el alcance de esa meta fijada.

Añade Martínez (2013), que la actividad promueve la utilización de la evaluación del desempeño como instrumento que detecte fortalezas, deficiencias y áreas de oportunidad del trabajador, con la finalidad de diseñar programas de desarrollo para el colaborador. Los resultados alimentan otros subsistemas como: análisis y descripción de puestos, remuneraciones y beneficios, desarrollo de planes de sucesión y formación.

Chiavenato (2011), menciona que el proceso de desarrollo talento humano incluyen actividades de capacitación, desarrollo del personal y organizacional, representan inversiones de la organización en su personal. En las organizaciones, el personal sobresale por su único elemento vivo e inteligente, dinamismo y potencial de desarrollo. Las personas tienen capacidad de aprender habilidades, captar información, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones, agregarles valor, hacer que cada vez cuenten con múltiples aptitudes y habilidades para el trabajo.

La *capacitación del personal*, para Parra (2016), en esencia se debe entender como medio continuo de conocimientos, competencias y habilidades de su personal, ejecutando actividades, métodos y herramientas a ser aplicadas, programando directamente el desempeño del grupo de personas o cargos específicos. Del mismo modo Sanabria (2015), dice, que la capacitación del personal, se entiende como las tareas educativas, otorgando a los colaboradores de la organización, conocimientos, herramientas y destrezas necesarias para realizar su labor efectivamente.

Por lo tanto, Hernández y Cruz (2014), consideran la capacitación como acción tendiente a proporcionar, desarrollar o perfeccionar las aptitudes de una persona con el propósito de prepararla para que se desempeñe correctamente en un puesto de trabajo. Según Martínez (2013), la capacitación faculta desarrollar capacidades, competencias, habilidades y conocimientos, permitiendo reconocer el grado de formación continua que el individuo requiere, con el objetivo de mantener efectividad para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar. Chiavenato (2011), declara, que la capacitación es la acción premeditada de suministrar espacios de aprendizaje, surgiendo como resultado del esfuerzo del colaborador, esta orienta la experiencia del aprendizaje positivo, benéfico, completado y reforzando actividades planeadas de todos los niveles de la empresa.

El *desarrollo del personal* según Sanabria (2015), son actividades que permiten crecer al individuo, personal y laboralmente, a partir del trabajo y vinculación en la organización, permitiendo generar actividades de competencias, cognitivas y no cognitivas, que redunden el desempeño individual en la empresa, su interacción efectiva y asertiva con actores organizacionales. Para Oscco (2015), permite potenciar habilidades en los colaboradores, que la organización necesitarán en el futuro, actividades en beneficio de sus trabajadores, para desempeñar adecuadamente sus puestos de trabajo.

Manifiesta Parra y Toro (2014), que es conocido como formación en ascenso, como la innovación de cultura de aprendizaje, el cual responde a la estrategia organizacional y ayudan a dar forma e influir en la empresa. Prieto (2013), manifiesta, que esta necesidad de desarrollo no puede satisfacerse con ofertas de formación, la organización también debe ofrecer al talento humano la posibilidad de superarse en proyectos ambiciosos; colaboradores calificados, potenciando sus competencias profesionales.

Para Chiavenato (2011), es la educación que recibe el colaborador para ocupar un cargo, posibilitando su crecimiento personal y profesional en la organización, en un mediano plazo. Proporciona conocimientos que trasciendan a los que exige el área actual asumiendo nuevas funciones, implicando la transmisión de información, desarrollo de habilidades, actitudes, conocimientos y nuevas estrategias de compensación.

#### **6.1.2.5 Subsistema de auditoría**

Catalogado como sistemas de información de recursos humanos, ética y responsabilidad social en la gestión de los recursos humanos, aplicando novedosas herramientas de tecnología de la información y comunicación, que permitan el pensamiento ético y socialmente responsable en la organización, aspirando a un clima organizacional saludable, que contribuya al bienestar del ambiente.

García y Treminio (2016), afirman que la auditoría es el proceso sistemático que permite percibir cualquier anomalía en la administración de los recursos humanos, es una forma de evaluación, aprovisionamiento del personal y actividades que realiza el personal en la organización con el objetivo de mejorar, es analizar el costo del recurso humano, trayectoria y aportes a la empresa. Montes, Montilla y Mejía (2014), mencionan que son mecanismos independientes, que facultan la organización, emitiendo dictámenes en el ejercicio de áreas o procesos con evaluaciones, a través de aplicación de normas y técnicas de auditoría aprobadas internamente.

Por su parte, Alfaro (2012), sostiene que la auditoría resume aptitudes y preparación de colaboradores, a personas que no están en gerencia, dan como resultado el inventario de habilidades, esto proporciona un panorama de la capacidad de fuerza laboral en la organización. Chiavenato (2011), expresa que la auditoría, es un método de regulación, en

función de un mecanismo de información del personal, suministrando base de datos del talento humano, la organización debe contar como un sistema integrado para reunir, procesar, almacenar y proporcionar reportes de sus colaboradores, ya que, el recurso humano es responsabilidad de línea y función de staff, algunas acciones y controles se enfocan en el departamento de staff y otras se descentralizan distribuidas en el departamento de línea. Según Wayne (2010), presenta una medida de caracteres que usan los contratantes para evaluar el desempeño del nuevo colaborador durante los primeros meses, existiendo un departamento de auditoría, que confirmen actividades que se llevan a cabo con prácticas organizacionales aprobadas.

Los *sistemas de información de recursos humanos* según Sanabria (2015), son herramientas a disposición de encargados del talento humano, tecnologías de la información y comunicación (TIC), que ayudan a flexibilizar procesos y ampliar cobertura de selección. La investigación empírica ilustra que el uso de estas, como portales virtuales de talento humano de entidades, aplicaciones electrónicas con información y procesos en reclutamiento y selección; permitiendo expandir (ayudando a reducir asimetrías de información y otras barreras de entrada) al tiempo que atrae personal calificado.

Son métodos o técnicas para adquirir, regular, asegurar, maniobrar y difundir información que representa datos organizados significativos, y comunican conocimientos útiles a quien la recibe. (Ramírez y Hugueth, 2017; Jones y George, 2014). Alfaro (2012), expone que en la empresa, la tecnología ha constituido medios de información organizacional, acercando a los colaboradores que se necesitan, y los candidatos ofrecen sus servicios.

Según Chiavenato (2011), el sistema de información es el control de recursos humanos, incluyendo bancos de datos, y auditorías de recursos humanos. Implica un



proceso de: establecer estándares deseados, supervisar el cumplimiento, comparar desempeño con estereotipos ambicionados, aplicando medidas correctivas para suprimir desviaciones de la comunicación. Wayne (2010), manifiesta, que el desarrollo de la tecnología ha creado puestos a profesionales de la organización actualizados en esta competencia. Las TIC han permitido relacionarse con el cibertrabajo, ofreciendo a los usuarios acceso potencial de jornada laboral en tecnologías de comunicación inalámbrica, creando posibilidades ilimitadas.

Para Ramírez Molina, Avendaño Villa, Alemán Escobar, Lizarazo Barrera, Ramírez Molina y Cardona Jaramillo (2018), la *ética y responsabilidad social (RS)*, indican la condición de ser capaz y tener la competencia adecuada, cumpliendo los compromisos de la vida, las organizaciones están en la obligación de optimizar los resultados positivos en la sociedad y reducir sus impactos negativos, obteniendo rendimiento a largo plazo tendientes a alcanzar la gestión estratégica del talento humano.

La finalidad de la RS, es la innovación de la cultura organizacional vinculada con la ética y valores empresariales, en un ambiente de equidad, convivencia, respeto por la naturaleza y sostenibilidad (Loteró, 2015; Saldarriaga, 2013). De acuerdo a Jones y George (2014), es el conjunto de principios internos que sirven de guía para la ética y responsabilidad social, los factores que definen el comportamiento ético de personas, colaboradores, organizaciones y países como lo son: ética social, ocupacional, individual, empresarial y corporativa.

Según Bernal (2014), el comportamiento ético y la RS son causantes en el mundo, la constitución del futuro profesional debe ser clara y severa en las universidades, complementando la formación familiar, que es la base para el aprendizaje de los colaboradores. Chiavenato (2011), destaca que la RS, como elemento esencial, desarrolla

actividades sociales lideradas a la comunidad; el equilibrio social expone aspectos éticos, la auditoría de recursos humanos es un análisis sistemático de políticas y pruebas del personal y evaluación de su funcionamiento, para corregir desviaciones como mejora continua.

Para quien investiga la (RS) debe implementarse en las organizaciones como un compromiso estratégico, para empezar a notar los cambios en la conducta empresarial, representa el compromiso de actuación organizacional respecto al entorno social y ambiental, convirtiendo su ejecución en una necesidad para la acción laboral, vinculada en la misión empresarial para el análisis de las líneas y perspectivas estratégicas.

### **6.1.3 Modelo de talento humano**

El objetivo de este esquema en una empresa, posibilita una visión y posibilidades de futuro, para desarrollar el potencial estratégico (intelectual, laboral y social) de los miembros de la organización. Considerando a estos, bajo el nuevo enfoque de talento o capital humano, y abandonando la concepción obsoleta de administración de personal, relaciones industriales o visión reducida de jefe de personal.

Por tanto, el modelo de talento humano basado en la gestión estratégica, alinearán los esfuerzos de los colaboradores con objetivos empresariales, es decir, estableciendo como prioridad en el talento humano el compromiso, desarrollo e implementando estrategias organizacionales, de modo que, todo modelo de gestión del talento humano, tenga comportamientos observables y de alcance.

Para Escobedo y Andrade (2018), el empleo de modelos como estrategia de talento humano en las organizaciones, cumplen con la reglamentación legal y acciones que acogen de modo voluntario para mitigar los impactos de desmejoras en sus operaciones, estimando

procesos adecuados, tanto administrativos como operativos en los sistemas organizativos, sobre las tácticas económicas y sociales de la empresa.

Afirma Duran (2016), que la constitución de un modelo de gestión del talento humano, busca optimizar procesos, ampliar rendimiento, mejorar asistencia de los servicios, e innovar la relación con los usuarios y consumidores, enfocado en satisfacer necesidades de las organizaciones, permitiendo producir valor agregado a la empresa y colaboradores, logrando ser duradero en el futuro.

Según Flórez (2015), el modelo estratégico del talento humano, establece tácticas de acción proyectadas, definiendo intervenciones que permitan optimizar el desempeño organizacional, direccionando la gestión del talento humano, hacia el logro de objetivos estratégicos a nivel institucional, considera de manera organizada, sistemática y contribuyente que provengan de herramientas técnicas, sin dejar la parte normativa, permitiendo la excelencia, dando importancia a la ejecución del mismo, condicionando al empoderamiento de niveles ejecutivos y compromiso del personal que permita incrementar las labores productivamente. Moya y Mancilla (2014), establecen la importancia de diseñar e incorporar el modelo de talento humano como herramienta estratégica, incrementando el patrimonio intelectual y generando ventaja competitiva en las organizaciones.

Pardo y Porras (2011), aluden que el crecimiento de enfoques y/o modelos de la gestión de personal se caracteriza por el cambio en el concepto de colaboradores, entendiéndose como un costo, resaltando su importancia estratégica para generación de ventajas competitivas sostenidas, cumpliendo con los objetivos estratégicos de la organización a través del compromiso organizacional como componente clave en el proceso de creación de valor, entre los modelo de talento humano basado en la gestión

estratégica, menciona la proyección organizacional, gestión del cambio, liderazgo de las personas, gestión de la calidad, productividad y por competencia.

### **6.1.3.1 Proyección organizacional**

Las organizaciones han sufrido cambios en su proyección organizacional, optimizando estrategias y permitiendo incursionar en el mercado global, con planes de contingencia, poniendo en marcha actividades que ayudan a sustentar recursos actuales, del mismo modo que la cultura de la organización se va retroalimentado de cada paso que la empresa va incorporando en sus políticas de desarrollo.

Pardo y Díaz (2014), afirman que, los cambios en la organización se dan por razón, que al ser un proceso planeado y sistemático - reactivo, para hacer frente al cambio del entorno proactivo, mitigando el impacto de cambios futuros en dicho entorno, y estar preparados con los recursos, estrategias, capacidades de la organización y sus colaboradores. Silva (2014), menciona que, la dirección de empresa debe tener visión amplia para lograr sus estrategias, planes y acciones, permitiendo a la organización incursionar en escenarios donde desea ingresar, además deben proveer los mecanismos necesarios para lograr el desarrollo organizacional.

Por su parte, Yagual (2013), manifiesta que, permite implantar la estructura de crear puestos de trabajo, incrementando funciones en comunicación interna y toma de decisiones efectivas, asumiendo protagonismo en la globalización de las empresas. Del mismo modo, Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), afirman que este define políticas y objetivos organizacionales que den respuesta a problemas identificados, requerimientos del mercado y desarrollo de las capacidades internas, a partir del capital humano, permitiendo el

incremento en la productividad, resultados financieros y retención de clientes. Para Duque (2009), en toda organización, el trabajo requiere de compromiso y ofrece satisfacción. Esto solo puede ser logrado a través de una efectiva proyección organizacional hacia sus colaboradores, determinando elementos clave de éxitos corporativos.

### **6.1.3.2 Gestión del cambio**

Gestionar en las organizaciones se ha vuelto un reto, ya que éstas están en constantes cambios, enfrentándose a los tropiezos que el mercado actual les exige para ser competitivas, demostrando eficiencia y eficacia ante la competencia. Los consumidores de bienes y servicios, al ajustarse a los avances y contribuyendo al crecimiento personal de los colaboradores, buscan gestionar el cambio, para adaptarse a los requerimientos del entorno, con una visión global, contribuyendo a la rentabilidad de las empresas.

Olguín, Crawford y Soto (2016), aluden que es una disciplina que propone novedosas perspectivas para contrarrestar costos y riesgos afiliados a los procedimientos de cambio, analizando posturas críticas de la gestión como el rol del liderazgo, organización, diseño de procesos y tácticas de implementación, haciendo hincapié en competencias blandas, como gestión de emociones, comunicación de metas, logros, manejo de las estructuras de poder y desarrollo del cambio.

Según Salas y López (2016), son tácticas, normas y procesos creados para direccionar y permitir cambios en la organización, apoyando las exigencias, requerimientos técnicos e innovaciones de la empresa, sosteniendo estabilidad y seguridad integral en las operaciones que se realicen. Para Prieto, Emonet, García y González (2015), son variaciones, innovaciones, reajustes y modificaciones estructurales y prácticas, que unen nuevas

estrategias, con óptimos resultados en la organización y sus componentes, tomando como modelos los procedimientos, tecnología, colaboradores y alteraciones de elementos, que redefinen el sistema de cambio continuo afectando su desarrollo.

Pérez (2014), aporta que, los cambios se estandarizan de acuerdo a su magnitud, tamaño, y número de áreas de la organización que serán ajustadas, son realizados en forma incremental, requiriendo de tiempo para llevarse a cabo, pero permite ir ajustándose a los avances, o fundamental que demanda atención y solicita supervisar la sincronización de los hechos. Rojas (2012), alude que es una estrategia organizacional utilizada como apoyo para facilitar procesos de cambio en las empresas, contribuyendo en administrar y preparar la transición de personas influenciadas por la variación sistemática de herramientas, mitigando barreras y proveer novedosos conocimientos y/o habilidades.

### **6.1.3.3 Liderazgo de las personas**

Es el proceso de mediación de conflictos entre los colaboradores por parte del individuo delegado en las organizaciones, el líder cuenta con competencias y habilidades de adaptación a los cambios, ya que es la imagen que representa a los trabajadores ante los stakeholders de la empresa, a su vez tiene el papel fundamental, que es la optimización de funciones administrativas y operacionales de manera inteligente para el mercado global.

Más allá de la visión tradicional del líder, éste debe ser visto entonces como un agente social de cambio, cuyas competencias permitan modificar ya sea deliberada o espontánea la dinámica del equilibrio, que suele producirse en el mundo comercial, volviéndolas rígidas y vulnerables a los continuos cambios de la sociedad. Desde esta perspectiva, las organizaciones comerciales son vistas por los clientes como sistemas, y los líderes como aquellas personas que logran flexibilizar su estructura, potenciar la

innovación, creatividad, las preparan para hacer frente a los cambios del ambiente y a la incertidumbre creciente, integrando acciones socialmente responsables. Por su parte Newstron (2011) define liderazgo como:

El proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. Los tres elementos de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. Sin liderazgo una organización sería como una masa confusa de gente y de máquinas, (p.169).

Para quien investiga el liderazgo de las personas, se puede entender como las habilidades que un individuo puede poseer para influir en la forma de ser o actuar de las personas o grupo de trabajo, haciendo que este equipo realice sus actividades con entusiasmo hacia el logro de sus objetivos, con capacidad de delegar, gestionar, convocar, promover, incentivar y estimular eficientemente, impactando su entorno social de manera responsable.

Para Ramírez, Rincón y Prieto (2017), los líderes actuales buscan un acercamiento con la comunidad impactando notoriamente su contexto, por tal motivo implica ser un agente de cambio, en la acción social, proyectándose como un ser integral, ocupado del bienestar igualitario y justicia, con un verdadero espíritu de bien común. A su vez, estimula imperativamente al cliente para que siga sus propuestas claras y acepte sus soluciones alentadoras.

Según, Contreras, Barbosa y Piñeros (2016), compromete la influencia de individuos, explorando objetivos establecidos, la competencia del liderazgo es generar líderes, ingresando al equipo en el logro de metas, disponiendo del personal y tomando decisiones, responsables, con el nivel de conocimiento y experiencia. Gijón (2016), afirma que son

prácticas que vinculan competencias cognitivas, interpersonales, edificación y desarrollo de ideas, el análisis, toma de decisiones, iniciativa, escucha, planificación, resolución de conflictos, adaptación y colaboración, hacen parte de los escenarios que enfrenta el líder, evitando ser neutro emocionalmente. El liderazgo busca soluciones tangibles de sus trabajadores, optimizando estructuras, incluyéndose en la vida de los colaboradores.

Palomares (2016), expresa que es la capacidad de estimular a los colaboradores, para que estos se esfuercen por realizar las actividades espontáneamente, siendo el líder quien propone alcanzar su propia honradez, y la de aquellos quienes comparten un entorno definido. Para Maxwell (2016), desarrolla habilidades y destrezas propias, ambiciosas de lograr el éxito. Loya (2013), alude que, es la actitud que apropian los dirigentes, para cumplir las metas que les fueron asignadas, optimizando el rendimiento de técnicas y relaciones, adquiriendo resultados en sus colaboradores y que estos conserven el entusiasmo por lo que hacen.

#### **6.1.3.4 Gestión de la calidad**

El concepto de calidad ha evolucionado, y algunas de las definiciones representativas son: la calidad cooperativa, medición sistemática de la satisfacción del mercado, cambios en los mecanismos de acreditación del entorno, aseguramiento en la creación de cultura de la calidad, evaluación en la forma de hacer las cosas, comprobando su realización como objetivo la satisfacción de necesidades del cliente e incluyendo aspectos como aptitud para el uso, diseño, seguridad, fiabilidad y el respeto al medio ambiente.

Según Esquembre y Morales (2016), es el proceso de identificar las condiciones y estándares en la organización y sus entregables, documentando el cumplimiento de los



procesos y actividades de la empresa verificadora que delimita responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de satisfacer las necesidades, previniendo descuidos y defectos, implementando auditorias oportunas, periódicas y puntualmente. Afirman Fuentes y Cordón (2016), que es el conjunto de tácticas operacionales en la organización, optimizando características de un diseño, producto, proceso o servicio, satisfaciendo las necesidades del usuario, y sus especificaciones, evitando obtener productos defectuosos.

Es una decisión estratégica de la organización que le ayuda a optimizar su ejecución global, suministrando desarrollo sostenible, beneficios organizacionales al implementar el sistema de gestión de la calidad, proporcionando productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente, potenciando la satisfacción del mismo, (Icontec., 2015, Iso 9001). Para Scharager y Aravena (2010), facilita el intercambio y promulgación de información que determina la época, introduciendo mecanismos de conformidad en el entorno, aseguramiento de la calidad, saberes, y competencias, fomentando transparencia y accesibilidad que incentiven a personas interesadas tomen decisiones acertadas, respetando relaciones con el desarrollo social y humano del capital humano.

De acuerdo a Vásquez (2010), gestión de la calidad se manifiesta en la empresa como elementos de talento humano, infraestructura y materiales, desarrollando sistemas que certifican características del producto y servicio, satisfaciendo necesidades y expectativas, reflexionando sobre lo que es admitido redefinir o explicar, los valores, misión, y razón de la organización garantizan el sostenimiento, favoreciendo la gestión de recursos humanos en cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

#### **6.1.3.5 Productividad**

En cada organización hay distintos modos de describir el concepto de productividad, para algunas es importante tener indicadores de medición, su talento humano, su aprendizaje continuo y sus prácticas de gestión, y en otras, sus avances tecnológicos, habilidades y competencias específicas, que ayudan a optimizar las actividades fundamentales de la organización, haciendo que el factor humano se comprometa, sea productivo y eficaz organizacionalmente.

Para Simancas, Silvera, Garcés y Hernández (2018), es el uso efectivo de los recursos, logrando óptimos beneficios con la misma cantidad de bienes, direccionando adecuadamente su talento humano, alcanzando sinergia entre capital humano (trabajador) y recursos (trabajo, financieros, tierra, materiales, energía, tecnología e información), elaborando diversos productos y servicios y dándole prioridad a la creación de valor agregado. Para Anaya (2016), es la técnica de optimización continua, aplicando recursos en procedimientos del entorno, conociendo oportunidades de mejora, y aumentando la curva de aprendizaje, diseño de productos o procesos, optimización en los métodos de trabajo y avances tecnológicos.

Escalante y Domingo (2016), manifiestan que es la capacidad de utilizar racional y óptimamente los recursos que administra la organización (talento humano, naturales, financieros, científicos, y tecnológicos), generando productos, proporcionando bienes y servicios que satisfacen necesidades materiales, educativas, culturales de los colaboradores, optimizado el nivel de vida y grado de bienestar que dispone la persona, clase social o comunidad, haciendo sinergia entre objetivos de la empresa con el entorno. Fuentes y Cordón (2016), se entiende como el óptimo nivel de elaboración de productos o servicios, obtenidos en relación de tiempo que ofrece la organización en condiciones normales de funcionamiento determinado.

Según Cruelles (2013), es el aprovechamiento de los recursos elaborados, indicando la relación existente entre el ejercicio realizado y la cantidad de insumos aplicados en conseguirla, valorando la eficiencia de producción manufacturada o capital financiero, calidad y las características de los bienes que determinan las organizaciones que pueden alcanzar, con lo producido, determinando salarios de los colaboradores que se adquieren en el capital humano y el rendimiento que obtienen los propietarios.

#### **6.1.3.6 Por competencia**

Las organizaciones de alto impacto están optando por el desarrollo continuo de su capital humano, fortaleciendo habilidades de cada colaborador, aprovechando las oportunidades de mejora en sus debilidades teniendo en cuenta que para estas trabajar en el ser y saber ser es importante, ya que esto se refleja en las competencias dadas por su trabajo y el esfuerzo que requiere hacerlo de manera pertinente frente a su círculo social-empresarial.

Para Bell, Lema y Vacacela (2018), el modelo por competencia, facilita conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes, que caracterizan la personalidad del colaborador, desarrollando creatividad, idoneidad, mejoramiento continuo y ética, estableciendo el proceso de aprendizaje y respondiendo a requerimientos del proceso productivo, y organización laboral, a la información y la actualización permanente e innovadora.

Son conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, que facultan a los trabajadores a ejercer y desarrollar actividades de planificación, ejecución y control, para realizar actividades, alcanzando objetivos, (Vila 2017; García 2017; Gijón 2016). Para Niño,

Tamayo, Díaz y Gamma (2016), el modelo por competencia se define como los aprendizajes y habilidades que desarrollan los trabajadores, involucrando posturas cognitivas, materializados en la empresa como estrategia para promover la calidad organizacional, estableciendo relación ineludible para realizar actividades en contexto de evaluación continua.

## **7. Operacionalización de la variable**

**7.1 Definición nominal:** Gestión estratégica del talento humano.

**7.2 Definición conceptual de la gestión estratégica del talento humano:** conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implementación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno, Cuesta (2015).

**7.3 Definición operacional de la gestión estratégica del talento humano:** puntuaciones obtenidas en la escala de Likert de Hernández, Fernández y Baptista (2014), con 66 ítems que analizan la gestión estratégica del talento humano, que implican acciones directivas que impacta en el talento humano, para el mejoramiento continuo durante la planeación, implementación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno, respecto a los cuales el personal debe indicar las opciones de respuestas, (MDA): muy de acuerdo, (DA): de acuerdo, (I): indeciso, (ED): en desacuerdo, (MED): muy en desacuerdo, calificándose desde cinco (5) al uno (1) los enunciados positivos y del uno (1) al cinco (5) los enunciados negativos, siendo los puntajes altos índice de mayor aplicabilidad de la gestión estratégica del talento humano.

Tabla 7  
*Operacionalización de la variable*

| <b>OBJETIVO GENERAL:</b> analizar la gestión estratégica del talento humano en las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla.            | <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>            | <b>VARIABLE</b>            | <b>DIMENSIONES</b> | <b>SUB DIMENSIONES</b>  | <b>INDICADORES</b>   |
|--|---|----------------------------|--------------------|---|--|
| Describir la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico utilizados en las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla.        |   | Enfoque estratégico.       |                    | Estrategia organizacional.<br>Rasgos y tendencias.<br>Necesidad del modelo funcional.         |  |
|  | Gestión estratégica del talento humano. |                            |                    | Subsistema de provisión.<br><br>Subsistema de organización.                                   | Reclutamiento de personal.<br>Selección de personal.<br><br>Diseño de puestos.<br>Descripción y análisis de puestos.<br>Evaluación de desempeño.   |
| Determinar la etapa del proceso de talento humano que incide en la gestión estratégica de las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla. |   | Proceso de talento humano. |                    | Subsistema de mantenimiento.<br><br>Subsistema de desarrollo.<br><br>Subsistema de auditoria. | Remuneración.<br>Planes de prestaciones sociales.<br>Calidad de vida en el trabajo.<br>Relación con las personas.<br><br>Capacitación del personal.<br>Desarrollo del personal.<br><br>Sistemas de información de recursos humanos.<br>Ética y responsabilidad social. |
| Evaluar el modelo de talento humano basado en la gestión estratégica de las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla.                   |   | Modelo de talento humano.  |                    |   | Proyección organizacional.<br>Gestión del cambio.<br>Liderazgo de las personas.<br>Gestión de la calidad.<br>Productividad.<br>Por competencia.  |

---

Fuente: elaboración propia (2018).

## 8. Marco Metodológico

En este capítulo, se describe la epistemología de la investigación, su tipo y nivel, diseño, población, técnica e instrumento de recolección de datos, propiedades psicométricas, plan de análisis de datos y procedimiento, correspondiente a la variable de estudio gestión estratégica del talento humano, a fin de darle respuesta al objetivo de la investigación, operacionalizado conceptualmente mediante sus dimensiones e indicadores.

### 8.1. Epistemología de la Investigación

La actividad investigativa, se guió por paradigmas que condujeron el estudio de la realidad lógica, orientando al investigador sobre cómo actuar para abordar la investigación, explicando los fenómenos del objeto de análisis, con una estructura coherente, constituida por una red de conceptos, de aportes teóricos y metodológicos, permitiendo la evaluación crítica de problemas científicos. La epistemología, según *García* (2014), se centra en la reflexión crítica de la construcción de las teorías científicas específicas, analizando su estructura, naturaleza interna, principios generales, relación de estas teorías con los hechos y fenómenos que pretenden, describir, explicar y predecir.

Es por esto, que *Hurtado* (2010), plantea que la epistemología de la investigación es la concepción del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas para estudiar la naturaleza de los métodos, forma de explicar, interpretar y comprender los resultados,

define lo que constituye la ciencia legítima para el conocimiento de la realidad a la cual se refiere.

En este sentido, toda actividad científica, está determinada por uno o varios paradigmas correspondientes a ellos, condicionando el modo de abordar los objetos, métodos y todo aquello relacionado con el conocimiento y manera de conocer. En el criterio de Hurtado y Toro (2013), los paradigmas, constituyen la lógica de actividad investigativa, proporcionando una visión de fenómenos, un modo de analizar la complejidad de la realidad, siendo en cierta medida normativa, al señalar al investigador manera de actuar. Para la presente investigación el enfoque epistemológico que la sustenta es el racionalista deductivo también llamado (deductivista, teórico o teoricista, racionalista crítico, entre otros).

Para Padrón (2010), este enfoque se concibe como un producto de conocimiento científico, el diseño de sistemas abstractos dotados de alto grado de universalidad, que emiten procesos de generación, comportamiento de una cierta realidad, según esta definición el conocimiento, es más un acto de invención que de descubrimiento. En este contexto, la postura epistemológica de esta investigación se enmarcó en el paradigma cuantitativo, con un enfoque empírico positivista, de acuerdo con Hurtado (2010), utiliza la lógica de la verificación empírica de hechos, sus causas, complejidad del ser humano reducida a variables, calcula probabilidad estadística, además se aplican instrumentos que codifican, tabulan, para su análisis y conclusiones.

Siguiendo con lo planteado por el autor, en este enfoque se señalan los sistemas teóricos con el producto por excelencia del conocimiento científico, se basan en conjeturas o suposiciones arriesgadas acerca del modo en que una cierta realidad se genera o



comporta. Kolakowski (2009), define el enfoque empírico positivista, como el conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano, tiende a reservar el nombre de “ciencia” a operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas, naturaleza, describe lo que ocurre en la realidad social.

## 8.2. Tipo y nivel de investigación

En función al tipo de metodología, se consideró como descriptiva y de campo, explicada por Hernández, Fernández, y Baptista (2014, p. 117), como aquellos estudios que “buscan especificar las propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Particularmente, en esta investigación se dan a conocer hechos, características en la gestión estratégica del talento humano en las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla. Para Niño (2011), el propósito de la investigación descriptiva, es explicar la realidad del objeto de estudio, un aspecto de ella, partes, clases, categorías o relaciones, establecida entre varios objetos, considerando una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis.

Según Arias (2012, p. 48), la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. Bajo este esquema se materializaron los objetivos específicos, mediante la realización de actividades que permitieron recolectar los datos requeridos, directamente de la fuente primaria (pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla).

### 8.3. Diseño de la investigación

En atención al objeto de estudio de la investigación, el diseño es no experimental, de acuerdo con Hernández et al. (2014), consiste en observar fenómenos, tales como se dan en su contexto natural para luego analizarlos y finalmente concluir sobre ellos, en este caso analizar la gestión estratégica del talento humano en las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla. Según la perspectiva temporal fue transeccional, para Hernández et al. (2014), los datos se recopilaron en un solo momento en un tiempo único; por lo que el instrumento de investigación diseñado se aplicó una sola vez en un momento único, siendo esto útil para cumplir con los propósitos del investigador.

De esa forma, según Bavaresco (2008), las investigaciones transeccionales se pueden clasificar en estudios transeccionales - descriptivos, siendo el propósito de los primeros, la descripción de características medidas en uno o más grupos, los segundos tienen el propósito de describir las características del fenómeno en estudio, el cual fue el conocimiento del proceso llevado en el análisis de alternativas en la gestión estratégica del talento humano en las pymes de servicios de comidas y bebidas. Por tal motivo, la investigación presenta un diseño transeccional descriptivo, el cual es concebido por Hernández, et al. (2014), como aquel que presentan un panorama del estado de una o más variables, su relación en uno o más grupos de personas, objetos e indicadores en determinado momento.

#### 8.4. Población de la investigación

En la investigación, su población de estudio estuvo constituida por las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, considerando como universo de la población, los treinta y ocho (38) establecimientos, liderado por un gerente, adscritas a la cámara de comercio, de Barranquilla, (tabla 3). Para Tamayo, y Tamayo (2012), el universo de la población es definida como la totalidad de individuos o elementos en los cuales pueden presentarse determinadas características susceptibles a ser estudiadas.

Tabla 8

*Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla*

| <b>Pymes de servicios de comidas y bebidas</b> | <b>Numero de gerentes</b> |
|--|---------------------------|
| Buffalo Grill Buenavista E.U.                  | 1.                        |
| Buffalo Grill Kra 51B E.U.                     | 1.                        |
| Chtriss Café.                                  | 1.                        |
| Crepes & Waffles.                              | 1.                        |
| Crepes & Waffles.                              | 1.                        |
| Devis Gourmet Ltda.                            | 1.                        |
| El Sandwich Cubano Buenavista.                 | 1.                        |
| Fancy Boutique y Accesorios.                   | 1.                        |
| Hama Casino S.A.S.                             | 1.                        |
| Inversiones Taja.                              | 1.                        |
| Johnny Rockets.                                | 1.                        |
| La Girolata Ristorante & Cava.                 | 1.                        |
| La Locanda.                                    | 1.                        |
| La Piazzetta Da Flavia & Michel.               | 1.                        |
| la Trattoria Italiana.                         | 1.                        |
| Los Trigales Restaurante Parrillada.           | 1.                        |
| M Cocina Barranquilla.                         | 1.                        |
| Match Services S.A.S.                          | 1.                        |
| Mc Donald'S Buenavista ADC.                    | 1.                        |
| Mc Donald'S Prado ADC.                         | 1.                        |
| Milagros Group S.A.S.                          | 1.                        |
| Mucura De La Quinta S.A.S.                     | 1.                        |
| Nancy Cabrera Repostería Y Restaurante Ltda.   | 1.                        |
| Narcobollo.                                    | 1.                        |
| Porthos Steakhouse And Pub 2.                  | 1.                        |

|  |           |
|--|-----------|
| Restaurante & Cava La Vecchia Signora. | 1.        |
| Restaurante Mag Mondongo 2.            | 1.        |
| Restaurante Medio Oriente.             | 1.        |
| Restaurante-Bar Pepe Anca.             | 1.        |
| Tcherassi Mayans Y Cia. S. En C.       | 1.        |
| Teriyaki.                              | 1.        |
| Varadero 51b E.U.                      | 1.        |
| Zaitun S.A.S.                          | 1.        |
| Zona 4 The Food Place.                 | 1.        |
| Burger King Le Champ.                  | 1.        |
| Palenque Viva.                         | 1.        |
| Henry"S Café.                          | 1.        |
| Palenque Kusina.                       | 1.        |
| Total                                  | <b>38</b> |

Fuente: Base de datos de la cámara de comercio de Barranquilla, (2018).

Para Tamayo, y Tamayo (2012), la población, es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde estas unidades de población poseen características en común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Según Chávez (2009), la población de un estudio se refiere al universo, sobre el cual se pretende generalizar los resultados. De acuerdo con los criterios de selección de la población, fueron considerados el personal de gerencia que labora en las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla -Colombia, en el departamento del Atlántico, los cuales cuentan con un número de unidades operativas y administrativas.

De igual manera, se tomaron las pymes, por su similitud en cuanto a su naturaleza jurídica, áreas operativas de trabajo, números de personal y servicios que prestan; representativos para valorar los resultados, consolidando objetivos propuestos en la investigación. Las unidades informantes, se caracterizan por ser de la gerencia, en condición fija, de ambos sexos, mayores de edad e independientemente del estado civil. Según Hurtado y Toro (2013), el criterio poblacional es el utilizado cuando se eligen elementos particulares de información sobre el asunto que se estudia, que requiere una

controlada selección de sujetos con características similares en vez de una representatividad de elementos.

Tomando en cuenta la naturaleza de la investigación se determinó tomar el censo poblacional, permitiendo considerar en su totalidad los gerentes que laboran en las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla - Colombia, del departamento de Atlántico. Al respecto Tamayo y Tamayo (2012, p.221) manifiesta que el censo poblacional, “es la que en la cual entran todos los miembros de la población”. Es representativo debido a su clasificación final, la población se tomará en su totalidad por lo que no se requiere muestra ni muestreo.

### **8.5. Técnica e instrumento de recolección de datos**

La definición de las técnicas de recolección de datos, son necesarias para construir instrumentos que permitan obtener datos de la realidad, según Sabino (2008), debe hacerse una vez obtenidos los indicadores de elementos teóricos, definido el diseño. Se utilizó la encuesta como técnica para la recolección de datos, y como instrumento un cuestionario. El cuestionario, es una técnica de recolección de datos reales, consiste en una lista de preguntas con escala de selección múltiples estructurado por sesenta y seis (66) ítems, con una escala ordinal, mediante opciones de respuestas, (MDA): muy de acuerdo, (DA): de acuerdo, (I): indeciso, (ED): en desacuerdo, (MED): muy en desacuerdo. Dentro de este mismo contexto, Bavaresco (2008), lo define como un instrumento, herramienta o medio que recoge información directa.

Por su lado, Hernández et al. (2014), manifestaron que este tipo de escalas es un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes, éstas direcciones pueden ser favorable positiva o negativa, de acuerdo con los cuales codificará las opciones de respuesta: calificándose del cinco (5) al uno (1) los enunciados positivos y del uno (1) al cinco (5) los enunciados negativos (tabla 9).

Tabla 9

*Codificación de las opciones de respuesta*

| <b>Opciones Positivas</b>   | <b>Opciones Negativas</b>   |
|-----------------------------|-----------------------------|
| (5) MDA: muy de acuerdo.    | (1) MED: muy en desacuerdo. |
| (4) DA: de acuerdo.         | (2) ED: en desacuerdo.      |
| (3) I: indeciso.            | (3) I: indeciso.            |
| (2) ED: en desacuerdo.      | (4) DA: de acuerdo.         |
| (1) MED: muy en desacuerdo. | (5) MDA: muy de acuerdo.    |

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Por su lado, Tamayo y Tamayo (2012), afirman que los cuestionarios contienen aspectos del fenómeno considerado esencial, permitiendo, además, aislar ciertos problemas de interés principales, reduciendo la realidad a cierto número de datos esenciales y precisando el objeto de estudio. Al respecto, Hernández et al. (2014), afirman que un cuestionario es el conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Dando respuesta a las especificaciones de los objetivos, se generó el siguiente baremo para medir la media, estableciendo el comportamiento de cada una de las dimensiones estudiadas, (tabla 10).

Tabla 10

*Baremo de interpretación de la media*

| <b>Rango</b>        | <b>Categoría</b>                       |
|---------------------|--|
| 0 - 1 $\geq$        | Insatisfactoria.                       |
| 1 - 2 $\geq$        | Moderadamente insatisfactoria.         |
| $\leq$ 2 - 3 $\geq$ | Ni Satisfactoria - Ni Insatisfactoria. |
| $\leq$ 3-4 $\geq$   | Moderadamente satisfactoria.           |
| $\leq$ 4-5          | Satisfactoria.                         |

Fuente: Elaboración propia (2018).

### 8.6. Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos

Un instrumento es válido cuando este mide verdaderamente lo que se desea, es decir, la variable objeto de estudio. La elaboración del mismo constituye uno de los procesos primordiales de la investigación, la construcción del conjunto de preguntas que den respuesta a los objetivos, constituye la clave para obtener información requerida. La validez del contenido es la correspondencia del instrumento con su contexto teórico. Según Tamayo y Tamayo (2012, p. 181), “la validación del instrumento no se expresa en términos de índice numérico, se basa en la necesidad de discernimiento y juicio independiente entre expertos”, es el análisis cuidadoso y crítico de la totalidad de las reactivas, de acuerdo con el área específica de contexto teórico.

Según lo especificado por Hernández, et al. (2014), la validez se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de lo que se mide, es el grado en el que la medición representa el concepto o variable medida. En consecuencia, para validar el contenido del instrumento, se aplicó la técnica del juicio de diez (10) expertos en las áreas

de metodología y gerencia en las organizaciones. La técnica del juicio consistirá en presentar a los especialistas, un formulario donde puedan evaluar: pertinencia de los ítems respecto a los indicadores de las dimensiones de la variable, así como los objetivos.

De allí, que en toda investigación que se incluya la medición de una o más variables con algún instrumento de recolección de datos, se requiere como paso obligatorio la medición de la confiabilidad de ese instrumento. En ese mismo orden de ideas, Chávez (2009), infiere que la confiabilidad se efectúa, para obtener el grado de congruencia con que se realiza la medición de la variable, con el propósito de dar validez cuantitativa al instrumento.

Es por esta razón que se tomó la definición de Hernández et al. (2014, p. 332), donde señalan que: “un instrumento de medición debe cumplir dos requisitos: validez y confiabilidad”. Al mismo tiempo plantean que la validez se refiere al grado en que un instrumento de medición mide realmente las variables que pretende comprobar. Por ello, para estimar la confiabilidad de los ítems, se realizó una prueba piloto en un número de sujetos de las pymes similares a las investigadas, y una vez recopilada la información, se aplicó la fórmula de confiabilidad Alfa de Cronbach, utilizando para ello la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Donde:

$\alpha$  = coeficiente de cronbach.



$K$ = número de ítems.

$\sum Si^2$ = varianzas de los puntajes de cada ítem.

$St^2$ = varianza de los puntajes totales observados.

1= constante.

Donde sustituyendo los datos se obtuvo:

$$r = \frac{66}{66 - 1} \left( 1 - \frac{2.07}{19.84} \right) = 0,909 = 0,91$$

Lo cual indica, que el instrumento es altamente confiable según el baremo de interpretación:

Tabla 11

*Escala para la valoración del coeficiente de confiabilidad*

| Escala             | Categoría |
|--------------------|-----------|
| De 0 hasta 0,20    | Muy baja. |
| De 0,21 hasta 0,40 | Baja.     |
| De 0,41 hasta 0,60 | Moderada. |
| De 0,61 hasta 0,80 | Alta.     |
| De 0,81 hasta 1    | Muy alta. |

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

### 8.7. Plan de análisis de datos

Una vez completada la recolección de los datos se procede al análisis de resultados. En este sentido, para Niño (2011), el análisis de datos provenientes de entrevistas, implica que el investigador examine datos procesados, revise el material original grabado para

examinarlo, comparando respuestas de entrevistados, con la finalidad de observar detallada la información, estudiando el momento y circunstancias en que respondieron, y actitudes reflejadas en la aplicación. El análisis de datos por encuestas, están representados numéricamente en cuadros y tablas, facilitando el análisis estadístico.

Por consiguiente, el análisis de datos arrojados por la población estudiada, se realizará mediante la codificación y tabulación del investigador, con el programa Excel, versión 2016, para luego aplicar la estadística descriptiva; para Cruz, Olivares y González (2014), esta trata entonces de inferir o sacar conclusiones sobre algunos aspectos de la población, que se refiere a la confirmación de alguna hipótesis, prueba de hipótesis o estimación de algún promedio numérico u otras características de la población.

### **8.8. Procedimiento de la investigación**

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, será necesario establecer las fases a seguir, describiendo las actividades que permitirán la obtención de los resultados esperados en cada etapa del desarrollo de la misma. En este sentido, se han identificado cinco etapas:

Selección del tema: en esta fase fue necesaria una indagación de necesidades presentes en las pymes de Barranquilla del departamento de Atlántico – Colombia, posteriormente se identificó la problemática partiendo de sus causas y consecuencias, permitiendo así la sistematización y formulación del problema.

Revisión de la literatura: una vez seleccionado el tema, se procedió a la verificación de los fundamentos teóricos pertinentes para la sustentación de la investigación, logrando con esto revisar los antecedentes y operacionalizar la variable de estudio, para la posterior teorización de las bases teóricas en función al tema central, dimensiones, sub dimensiones e indicadores.

Selección de la metodología: establecidas las bases teóricas del estudio, será necesario la conformación de un marco metodológico de enfoque positivista, diseño descriptivo y tipología explicativa, no experimental de campo y transaccional descriptivo, que sirva de base para la selección de la población y elaboración del instrumento de recolección de datos.

Aplicación del instrumento: luego de validar el instrumento para la recolección de la información, se procederá a la aplicación del mismo, de acuerdo a los sujetos seleccionados.

Análisis y discusión de los resultados: una vez aplicado el instrumento, se procederá al tratamiento estadístico, para el análisis y correspondiente discusión de los resultados, a fin de analizar la gestión del talento humano en las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, y así emitir las recomendaciones.

## **9. Resultado**

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos del proceso de recolección de la información, de acuerdo a la investigación gestión estratégica del talento humano en las Pymes de Servicios de Comidas y Bebidas de Barranquilla, para dar respuesta a cada uno de los objetivos específicos valorados, mediante las dimensiones e indicadores; y así interpretar todas las respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado.

En este mismo orden de ideas, la variable fue analizada en forma individual, por dimensión, indicadores y finalmente por ítems, a partir de las estadísticas calculadas, cuyas matrices se presentan en los anexos. Fue necesario recolectar la información la cual fue analizada estadísticamente, y con esto se desarrolló la discusión de los resultados, conclusiones y recomendaciones pertinentes. El capítulo estará compuesto por dos partes, análisis y presentación de los resultados y discusión de los resultados.

### **9.1. Análisis y presentación de los resultados**

en la tabla 7 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, el cual fue suministrado a la población seleccionada, entre estos los treinta y ocho (38) establecimientos, liderado por un gerente, para dar respuesta al primer objetivo específico dirigido a describir la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico utilizados en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla.

Tabla 12

*Gestión del talento humano desde el enfoque estratégico utilizados en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla*

| Alternativas de Respuesta      | Indicadores | Ítems | MDA |      | DA |    | I  |       | ED |       | MED |       | Total |     |
|--------------------------------|-------------|-------|-----|------|----|----|----|-------|----|-------|-----|-------|-------|-----|
|                                |             |       | FA  | FR   | FA | FR | FA | FR    | FA | FR    | FA  | FR    | FA    | FR  |
| Estrategia organizacional      |             | 1-3   | 3   | 7,89 | 2  | 5  | 7  | 18,42 | 17 | 44,74 | 9   | 23,68 | 38    | 100 |
| Rasgos y tendencias            |             | 4-6   | 4   | 11   | 2  | 5  | 8  | 21    | 19 | 50    | 5   | 13    | 38    | 100 |
| Necesidad del modelo funcional |             | 7-9   | 3   | 8    | 4  | 11 | 5  | 13    | 19 | 50    | 7   | 18    | 38    | 100 |

**MEDIDAS DE TENDENCIAS CENTRALES Y VARIABILIDAD**  
 Media Aritmética: 2,28.  
 Moda: 2,0.  
 Varianza: 1,29.  
 Desviación típica: 1,13.  
 Coeficiente de Variación: 50%  
 Se ubica en una categoría: Ni Satisfactoria - Ni Insatisfactoria.

Fuente: elaboración propia (2018).

De acuerdo al enfoque estratégico utilizados en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla en la gestión del talento humano, la media aritmética es de 2,28, moda: 2,0, varianza: 1,29, desviación típica: 1,13, coeficiente de variación: 50%, ubicándose en la categoría ni satisfactoria - ni insatisfactoria, lo que incide en las prácticas de gestión humana a favor de la visión estratégica de las Pymes, generando efectos positivos en el desempeño del talento de la gente.

Respecto a la utilización del indicador estrategia organizacional en la gestión del talento humano, 17 personas, representadas por un 44,74% manifestaron estar en desacuerdo, mientras que otros 9 sujetos 23,68%, reafirmando esta respuesta. Al abordar los rasgos y tendencias, 19 personas, siendo el 50%, informaron estar en desacuerdo, pero unas 8 personas, 21%, emitieron estar indecisos. De acuerdo a las necesidades del modelo funcional, 19 sujetos con 50%, informaron estar en desacuerdo, reforzada la respuesta con un 18% de 7 encuestado. En tal sentido, se evidencia que los indicadores deprimidos son:

estrategia organizacional y necesidad del modelo funcional, y el favorecido rasgos y tendencias, en la dimensión enfoque estratégico.

Siguiendo con el análisis y presentación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio, para dar respuesta al segundo objetivo específico, que tiene como finalidad determinar la etapa del proceso de talento humano que incide en la gestión estratégica de las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, se facilita la tabla 13.

Tabla 13

*Proceso de talento humano que incide en la gestión estratégica de las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla*

| Alternativas de Respuesta<br>Indicadores     | Ítems | MDA |    | DA |    | I  |    | ED |    | MED |    | Total |     |
|--|-------|-----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|-------|-----|
|  |       | FA  | FR | FA | FR | FA | FR | FA | FR | FA  | FR | FA    | FR  |
| Reclutamiento de personal.                   | 10-12 | 3   | 8  | 2  | 5  | 7  | 18 | 23 | 61 | 3   | 8  | 38    | 100 |
| Selección de personal.                       | 13-15 | 5   | 13 | 4  | 11 | 5  | 13 | 16 | 42 | 8   | 21 | 38    | 100 |
| Diseño de puestos.                           | 16-18 | 2   | 5  | 3  | 8  | 5  | 13 | 18 | 47 | 10  | 26 | 38    | 100 |
| Descripción y análisis de puestos.           | 19-21 | 3   | 8  | 4  | 11 | 8  | 21 | 16 | 42 | 7   | 18 | 38    | 100 |
| Evaluación de desempeño.                     | 22-24 | 4   | 11 | 2  | 5  | 10 | 26 | 19 | 50 | 3   | 8  | 38    | 100 |
| Remuneración.                                | 25-27 | 5   | 13 | 4  | 10 | 9  | 24 | 16 | 42 | 4   | 10 | 38    | 100 |
| Planes de prestaciones sociales.             | 28-30 | 4   | 10 | 4  | 10 | 8  | 21 | 15 | 39 | 7   | 18 | 38    | 100 |
| Calidad de vida en el trabajo.               | 31-33 | 4   | 10 | 2  | 5  | 8  | 21 | 18 | 47 | 6   | 15 | 38    | 100 |
| Relación con las personas.                   | 34-36 | 2   | 5  | 1  | 2  | 8  | 21 | 22 | 57 | 5   | 13 | 38    | 100 |
| Capacitación y desarrollo del personal.      | 37-39 | 0   | 0  | 0  | 0  | 11 | 29 | 24 | 63 | 3   | 8  | 38    | 100 |
| Desarrollo del personal.                     | 40-42 | 0   | 0  | 1  | 3  | 10 | 26 | 20 | 53 | 7   | 18 | 38    | 100 |
| Sistemas de información de recursos humanos. | 43-45 | 4   | 11 | 4  | 11 | 5  | 13 | 18 | 47 | 7   | 18 | 38    | 100 |
| Ética y responsabilidad social.              | 46-48 | 3   | 8  | 4  | 11 | 7  | 18 | 19 | 50 | 5   | 13 | 38    | 100 |

MEDIDAS DE TENDENCIAS CENTRALES Y VARIABILIDAD

Media Aritmética: 2.43.

Moda: 2.

Varianza: 1.16.

Desviación típica: 1.06.

Coefficiente de Variación: 43%

Se ubica en una categoría: Ni Satisfactoria - Ni Insatisfactoria.

---

Fuente: elaboración propia (2018).

Respecto al proceso de talento humano que incide en la gestión estratégica de las Pymes, la media aritmética fue de 2.43, moda: 2, varianza: 1.16, desviación típica: 1.06, coeficiente de variación: 43%, ubicándose en una categoría: ni satisfactoria - ni insatisfactoria, posibilitando mantener una estructura organizativa, redundando en óptimas condiciones de labores que permitan un desarrollo ocupacional satisfactorio del colaborador.

En atención al reclutamiento de personal 23 encuestados 61%, expusieron estar en desacuerdo, mientras que 7 sujetos 18% estuvieron indecisos, en el indicador selección de personal, 16 personas 42%, admitieron estar en desacuerdo, 8 gerentes 21%, manifestaron estar medianamente en desacuerdo. Por su parte en el indicador diseño de puestos, 18 unidades de análisis 47% estuvieron en desacuerdo, y 10 sujetos 26% medianamente en desacuerdo.

Mientras que en la descripción y análisis de puestos 16 (42%), evaluación de desempeño 19 (50%), remuneración 16 (42%), planes de prestaciones sociales 15 (39%), calidad de vida en el trabajo 18 (47%), relación con las personas 22 (57%), capacitación y desarrollo del personal 24 (63%), y desarrollo del personal 20 (53%), de las personas encuestadas manifestaron estar en desacuerdo, con que estos indicadores inciden en la gestión estratégica de las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla.

Al hacer mención a los sistemas de información de recursos humanos 18 (47%) personas emitieron estar en desacuerdo, y 7 (18%) medianamente en desacuerdo. De acuerdo a la ética y responsabilidad social, 19 (50%) sujetos, expusieron que están en desacuerdo, y otras 7 (18%), indecisos. En este sentido, los indicadores con mayores oportunidades de mejoras en el proceso de talento humano: selección de personal, diseño de puestos y sistemas de información de recursos humanos.

Respondiendo al tercer objetivo que buscó evaluar el modelo de talento humano basado en la gestión estratégica de las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, se hace mención a la tabla 14.

Tabla 14

*Modelo de talento humano basado en la gestión estratégica de las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla*

| Alternativas de Respuesta<br>Indicadores | Ítems | MDA |    | DA |    | I  |    | ED |    | MED |    | Total |     |
|--|-------|-----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|-------|-----|
|  |       | FA  | FR | FA | FR | FA | FR | FA | FR | FA  | FR | FA    | FR  |
| Proyección organizacional.               | 49-51 | 4   | 11 | 6  | 16 | 5  | 13 | 8  | 21 | 15  | 39 | 38    | 100 |
| Gestión del cambio.                      | 52-54 | 1   | 3  | 1  | 3  | 6  | 16 | 23 | 61 | 7   | 18 | 38    | 100 |
| Liderazgo de las personas.               | 55-57 | 0   | 0  | 2  | 5  | 7  | 18 | 20 | 53 | 9   | 24 | 38    | 100 |
| Gestión de la calidad.                   | 58-60 | 0   | 0  | 0  | 0  | 9  | 24 | 21 | 55 | 8   | 21 | 38    | 100 |
| Productividad.                           | 61-63 | 0   | 0  | 0  | 0  | 7  | 18 | 27 | 71 | 4   | 11 | 38    | 100 |
| Por competencia.                         | 64-66 | 2   | 5  | 2  | 5  | 8  | 21 | 22 | 58 | 4   | 11 | 38    | 100 |

MEDIDAS DE TENDENCIAS CENTRALES Y VARIABILIDAD

Media Aritmética: 2,16.

Moda: 2,00.

Varianza: 0,83.

Desviación típica: 0,86.

Coefficiente de Variación: 40%

Se ubica en una categoría: Ni Satisfactoria - Ni Insatisfactoria.

Fuente: elaboración propia (2018).

Al abordar el modelo de talento humano basado en la gestión estratégica de las Pymes, la media aritmética fue de 2,16, moda: 2,00, varianza: 0,83, desviación típica: 0,86, coeficiente de variación: 40%, ubicada en una categoría: ni satisfactoria - ni insatisfactoria, alineando los esfuerzos de los colaboradores con objetivos empresariales, es decir,



estableciendo como prioridad en el talento humano el compromiso, desarrollo e implementando estrategias organizacionales, de modo que, todo modelo de gestión del talento humano, tenga comportamientos observables y de alcance.

En el indicador proyección organizacional, 8 (21%) personas estuvieron en desacuerdo, y 15 (39%) medianamente en desacuerdo. Al hacer mención a los indicadores gestión del cambio 23 (61%), liderazgo de las personas 20 (53%), gestión de la calidad 21 (55%), productividad 27 (71%) y por competencia 22 (58%), de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo al utilizarse estos modelos de talento humano basado en la gestión estratégica de las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla. Cabe destacar que los modelos de talento humano basado en la gestión estratégica de las Pymes, se ubican el de gestión de la calidad, productividad y por competencia, y los menos frecuentes: gestión del cambio y liderazgo de las personas, siendo el de proyección organizacional, el más afectado.

En atención al objetivo general que tiene como fin analizar la gestión estratégica del talento humano en las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, se expone la tabla 15.

Tabla 15

*Gestión estratégica del talento humano en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla*

| Alternativas de Respuesta<br>Indicadores | Ítems | MDA |      | DA |    | I  |      | ED |      | MED |      | Total |     |
|--|-------|-----|------|----|----|----|------|----|------|-----|------|-------|-----|
|  |       | FA  | FR   | FA | FR | FA | FR   | FA | FR   | FA  | FR   | FA    | FR  |
| Enfoque estratégico.                     | 1-9   | 5   | 13,2 | 0  | 0  | 7  | 18,4 | 21 | 55,3 | 5   | 13,2 | 38    | 100 |

|                            |       |   |     |   |     |   |      |    |      |   |      |    |     |
|----------------------------|-------|---|-----|---|-----|---|------|----|------|---|------|----|-----|
| Proceso de talento humano. | 10-48 | 1 | 2,6 | 1 | 2,6 | 6 | 15,8 | 28 | 73,7 | 2 | 5,3  | 38 | 100 |
| Modelo de talento humano.  | 49-66 | 0 | 0   | 1 | 2,6 | 2 | 5,3  | 26 | 68,4 | 9 | 23,7 | 38 | 100 |

MEDIDAS DE TENDENCIAS CENTRALES Y VARIABILIDAD

Media Aritmética: 2,45.

Moda: 2,0.

Varianza: 1,33.

Desviación típica: 1,15.

Coefficiente de Variación: 47,14%

Se ubica en una categoría: Ni Satisfactoria - Ni Insatisfactoria.

Fuente: elaboración propia (2018).

En la gestión estratégica del talento humano en las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, la media aritmética fue de 2,45, moda: 2,0, varianza: 1,33, desviación típica: 1,15, y el coeficiente de variación: 47,14%, ubicándose en una categoría: ni satisfactoria - ni insatisfactoria, posibilitando el desarrollo del potencial estratégico de las personas que integran la organización, lo que requiere del compromiso del área de gestión humana con los planes estratégicos de la misma. De acuerdo a las dimensiones enfoque estratégico, 21 (55,3%), proceso de talento humano 28 (73,7%), y el modelo de talento humano 26 (68,4%), manifestaron estar en desacuerdo, con la gestión estratégica del talento humano de las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, afectando considerablemente el modelo de talento humano.

De las tres dimensiones de la gestión estratégica del talento humano, se evidencia que la más utilizada es el proceso de talento humano (reclutamiento de personal, descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño, remuneración, planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo, relación con las personas, capacitación y desarrollo del personal, desarrollo del personal, y ética y responsabilidad social), seguidamente el enfoque estratégico (rasgos y tendencias), y la que presenta falencias es el modelo de talento humano (proyección organizacional).

## 9.2. Discusión de los resultados

Al describir la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico utilizados en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, se ubicó en la categoría ni satisfactoria - ni insatisfactoria, lo que incide en las prácticas de gestión humana a favor de la visión estratégica de las Pymes, generando efectos positivos en el desempeño del talento de la gente. Se evidencia que los indicadores deprimidos son: estrategia organizacional y necesidad del modelo funcional, y el favorecido rasgos y tendencias.

La gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, para Ramírez (2018), promueve en la organización actitudes a favor de la visión estratégica, dirigidas a implementar mejores prácticas específicas de gestión humana, generando efectos positivos en el desempeño del talento humano, propiciando organizaciones felices, con igualdad de género, tendencia verde, a lo natural, emergente, original, técnico, profesional y sistémico, apoyadas con variables de responsabilidad social y sostenibilidad.

Los enfoques de estrategia organizacional, permiten a las empresas relacionarse con el entorno, mediante la estrategia global o corporativa, garantizando los recursos, insumo para establecer unidades de negocios, identificando indicadores de mando para competir en el mercado, apoyándose con estrategias funcionales, incentivando una coordinación e integración de políticas corporativas, (Ramírez, Chacón y Valencia, 2018). Para Cuesta (2015), la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, es más que la suma simple de sus partes o procesos claves, es una cualidad surgida de la interacción de sus

partes, es integral, considerando la estrategia organizacional, rasgos y tendencias, y necesidad del modelo funcional.

Las estrategias empresariales se convierten en acciones de recursos humanos, respondiendo al cómo lograr las actividades mediante el desarrollo del potencial del talento humano con un alcance emprendedor e innovador. Dentro de este marco, el investigador asume que la dirección estratégica para el manejo del talento humano en las organizaciones debe ser una tarea fusionada entre el personal directivo y colaboradores que tienen la responsabilidad de consolidar los objetivos corporativos, estableciendo criterios claros, de acuerdo a políticas y prácticas justas, acordes con los principios institucionales (Ramírez y Ampudia, 2018; García, Duran, Parra y Márceles, 2017).

Al determinar la etapa del proceso de talento humano que incide en la gestión estratégica de las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, se ubicó en una categoría: ni satisfactoria - ni insatisfactoria, posibilitando mantener una estructura organizativa, redundando en óptimas condiciones de labores que permitan un desarrollo ocupacional satisfactorio del colaborador. Los indicadores con mayores oportunidades de mejoras en el proceso de talento humano: selección de personal, diseño de puestos y sistemas de información de recursos humanos.

Por su parte Münch (2014), manifiesta que el PTH es un sistema integrado de gestión, constituido por el reclutamiento y selección, administración de sueldos y salarios, capacitación y desarrollo, relaciones laborales, higiene y seguridad industrial, servicios y prestaciones, y la planeación y evaluación; proceso que inicia desde el ingreso del colaborador, tendientes a aplicar sus funciones, a fin de optimizar y consolidar los indicadores de logro de la empresa. De acuerdo a Caplan (2014), las condiciones para

ejecutar actividades deben ser adecuadas, y las competencias que se generen se miden por la motivación, reconocimiento y desempeño de modo ético, que integra: selección del personal, inducción y reinducción, bienestar social laboral, formación y capacitación, evaluación desempeño, seguridad y salud en el trabajo.

Chiavenato (2011), afirma que, los procesos en la gestión de personas son: integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. Por su interacción, algún cambio en uno de ellos influye en los demás, realimentando nuevas motivaciones, con lo que producen cambios y ampliación en todo el sistema. Para este autor, el PTH son cinco: (1) subsistema de provisión, (2) subsistema de organización, (3) subsistema de mantenimiento, (4) subsistema de desarrollo, y (5) subsistema de auditoria,

Al evaluar el modelo de talento humano basado en la gestión estratégica de las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, se ubicó en una categoría: ni satisfactoria - ni insatisfactoria, alineando los esfuerzos de los colaboradores con objetivos empresariales, es decir, estableciendo como prioridad en el talento humano el compromiso, desarrollo e implementando estrategias organizacionales, de modo que, todo modelo de gestión del talento humano, tenga comportamientos observables y de alcance.

Cabe destacar que los modelos de talento humano basado en la gestión estratégica de las Pymes, se ubican el de gestión de la calidad, productividad y por competencia, y los menos frecuentes: gestión del cambio y liderazgo de las personas, siendo el de proyección organizacional, el más afectado. Para Escobedo y Andrade (2018), el empleo de modelos como estrategia de talento humano en las organizaciones, cumplen con la reglamentación legal y acciones que acogen de modo voluntario para mitigar los impactos de desmejoras en

sus operaciones, estimando procesos adecuados, tanto administrativos como operativos en los sistemas organizativos, sobre las tácticas económicas y sociales de la empresa.

Afirma Duran (2016), que la constitución de un modelo de gestión del talento humano, busca optimizar procesos, ampliar rendimiento, mejorar asistencia de los servicios, e innovar la relación con los usuarios y consumidores, enfocado en satisfacer necesidades de las organizaciones, permitiendo producir valor agregado a la empresa y colaboradores, logrando ser duradero en el futuro. Según Flórez (2015), el modelo estratégico del talento humano, establece tácticas de acción proyectadas, definiendo intervenciones que permitan optimizar el desempeño organizacional, direccionando la gestión del talento humano, hacia el logro de objetivos estratégicos a nivel institucional, considera de manera organizada, sistemática y contribuyente que provengan de herramientas técnicas, sin dejar la parte normativa.

Al analizar la gestión estratégica del talento humano en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, se ubicó en una categoría: ni satisfactoria - ni insatisfactoria, posibilitando el desarrollo del potencial estratégico de las personas que integran la organización, lo que requiere del compromiso del área de gestión humana con los planes estratégicos de la misma.

De las tres dimensiones de la gestión estratégica del talento humano, se evidencia que la más utilizada es el proceso de talento humano (reclutamiento de personal, descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño, remuneración, planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo, relación con las personas, capacitación y desarrollo del personal, desarrollo del personal, y ética y responsabilidad social), seguidamente el

enfoque estratégico (rasgos y tendencias), y la que presenta falencias es el modelo de talento humano (proyección organizacional).

Para García, Durán, Parra y Márceles (2017), la GETH posibilita el desarrollo del potencial estratégico de las personas que integran la organización, lo que requiere de un fuerte compromiso del área de gestión humana con los planes estratégicos de la misma. El gerente debe convertir las estrategias empresariales en prioridades de recursos humanos; por ende, requiere conocer y vincular la estrategia organizacional hacia los métodos de trabajo, desarrollándola de forma eficiente para llevarla adelante.

Al mismo tiempo, Bolet (2016), expone que la GETH, es un término novedoso y poco familiar, un reto difícil y a la vez atractivo, pero queda mucho por hacer. Las empresas deben ser dinámicas, flexibles y adaptadas a la frenética evolución de la sociedad y mercados, son capacidades indispensables para adecuar su gestión de forma rápida y ágil para impedir quedar desfasados. De acuerdo a Cuesta (2015), conceptualiza la GETH como el conjunto de decisiones y acciones directivas organizacionales que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implementación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

## 10. Conclusiones

La gestión del talento humano desde el enfoque estratégico utilizados en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, se ubicó en la categoría ni satisfactoria - ni insatisfactoria, incidiendo en las prácticas de gestión humana a favor de la visión estratégica de las Pymes, generando efectos positivos en el desempeño del talento de la gente. Se evidencia que los indicadores deprimidos son: estrategia organizacional y necesidad del modelo funcional, y el favorecido rasgos y tendencias.

La gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, permiten a las empresas relacionarse con el entorno, mediante la estrategia global o corporativa, garantizando los recursos, insumo para establecer unidades de negocios, identificando indicadores de mando para competir en el mercado, apoyándose con estrategias funcionales, incentivando una coordinación e integración de políticas corporativas.

Al determinar la etapa del proceso de talento humano que incide en la gestión estratégica de las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, se ubicó en una categoría: ni satisfactoria - ni insatisfactoria, posibilitando mantener una estructura organizativa, redundando en óptimas condiciones de labores que permitan un desarrollo ocupacional satisfactorio del colaborador. Los indicadores con mayores oportunidades de mejoras en el proceso de talento humano: selección de personal, diseño de puestos y sistemas de información de recursos humanos.



Al evaluar el modelo de talento humano basado en la gestión estratégica de las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, se ubicó en una categoría: ni satisfactoria - ni insatisfactoria, alineando los esfuerzos de los colaboradores con objetivos empresariales, es decir, estableciendo como prioridad en el talento humano el compromiso, desarrollo e implementando estrategias organizacionales, de modo que, todo modelo de gestión del talento humano, tenga comportamientos observables y de alcance.

Cabe destacar que los modelos de talento humano basado en la gestión estratégica de las Pymes, se ubican el de gestión de la calidad, productividad y por competencia, y los menos frecuentes: gestión del cambio y liderazgo de las personas, siendo el de proyección organizacional, el más afectado. La constitución del modelo de gestión del talento humano en las Pymes, busca optimizar procesos, ampliar rendimiento, mejorar asistencia de los servicios, e innovar la relación con los usuarios y consumidores, enfocado en satisfacer necesidades de las organizaciones, permitiendo producir valor agregado a la empresa y colaboradores, logrando ser duradero en el futuro.

Al analizar la gestión estratégica del talento humano en las Pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, se ubicó en una categoría: ni satisfactoria - ni insatisfactoria, posibilitando el desarrollo del potencial estratégico de las personas que integran la organización, lo que requiere del compromiso del área de gestión humana con los planes estratégicos de la misma.

De las tres dimensiones de la gestión estratégica del talento humano, se evidencia que la más utilizada es el proceso de talento humano (reclutamiento de personal, descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño, remuneración, planes de prestaciones sociales, calidad de vida en el trabajo, relación con las personas, capacitación y desarrollo

del personal, desarrollo del personal, y ética y responsabilidad social), seguidamente el enfoque estratégico (rasgos y tendencias), y la que presenta falencias es el modelo de talento humano (proyección organizacional).

## **11. Recomendaciones**

Al analizar la gestión estratégica del talento humano en las pymes de servicios de comidas y bebidas de Barranquilla, se recomienda:

(a) Fortalecer la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico, de acuerdo a las dimensiones: estrategia organizacional y necesidad del modelo funcional.

(b) Mejorar las prácticas de talento humano, de acuerdo a sus etapas: selección de personal, diseño de puestos y sistemas de información de recursos humanos.

(c) Revisar los modelos de talento humano basado en la gestión estratégica, haciendo énfasis en la gestión del cambio, liderazgo de las personas y proyección organizacional.

(d) Diseñar estrategias gerenciales, para mejorar las dimensiones de la gestión estratégica del talento humano, específicamente en el modelo de talento humano que garantice el éxito de la empresa.

## 12. Referencias

- Acevedo Barahona, M. (2012). Procesos de reclutamiento y selección de personal por competencias laborales para una empresa de transporte pesado. (Tesis de Pregrado, Universidad San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas). Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4030.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4030.pdf)
- Aguilar Joyas, J. (2014). Retos y rol estratégico en la Gestión del talento Humano, caso en empresas de Cali, (Colombia). Revista Mercados y Negocios, 15(1), 4 -20. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5811263.pdf>
- Alfaro Castellano, M. (2012). Administración de personal. Recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf)
- Ambrosius, J. (2018). Strategic Talent Management in Emerging Markets and Its Impact on Employee Retention: Evidence from Brazilian MNCs. Thunderbird International Business Review, 60(1), 53-68. Recovered from <https://doi.org/10.1002/tie.21799>
- Anaya Tejero, J. (2016). Organización de la producción industrial. Un enfoque de gestión operativa en la fábrica. Madrid – España. Esic Editorial.
- Arias, Fidias, G. (2012). El proyecto de Investigación. 6a ed. Caracas, República Bolivariana de Venezuela. Editorial Episteme.
- Arias Pineda, A. (2014). Gestión estratégica de la cultura organizacional: ¿Ventaja competitiva sostenible en el tiempo? Revista páginas, 8(95), 91-102. Recuperado de <http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/paginas>
- Bavaresco de Prieto, A. M. (2008). Proceso Metodológico en la Investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación). Maracaibo: La Universidad del Zulia.
- Bell Rodríguez, R F., Lema Cachinell B. M. & Vacacela Conforme, L. J. (2018). la configuración del perfil de competencias profesionales del docente de educación

superior: aproximaciones y propuestas. Revista de investigación. 5(3). Recuperado de <http://rci.cetics.ec/index.php/rif/issue/view/8>

Bernal Torrez, C. A. (2014). Introducción a la Administración de las Organizaciones. Enfoque global e integral. 2a ed. Colombia. Pearson.

Blanco Miranda, P. I. & Durán Polo, J. G. (2011). Proyecto Educativo Institucional (PEI). Más que un documento, un Compromiso Social con la Educación Pública y Privada del País. Barranquilla, Colombia. Editorial Universidad de la Costa (CUC).

Bolet Úbeda, M. (2016). Gestión estratégica del talento. (Tesis de pregrado, Universidad Politécnica de Cartagena). Recuperado de <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5797/tfg-bol-ges.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C. & Álvarez Giraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración, 23(41), 13-36. Recuperado de [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/1890](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1890)

Capacho Portilla, J. R. (2011). Evaluación del Aprendizaje en Espacios Virtuales – TIC. Barranquilla- Bogotá, Colombia. Editorial Universidad del Norte.

Cansinos Kestler, A. (2015). Selección de personal y desempeño laboral. (Tesis de Pregrado, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cansinos-Andrea.pdf>

Cartilla laboral. (2018). Cartilla laboral legis. Bogotá – Colombia. Legis Editores S.A.

Caplan Janice (2014). Interview Thinking differently about talent development (Strategic Talent Development). Human Resource Management International Digest, 22(2), 42-45. Recovered from <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2014-0034>

Chávez Alizo, N. (2009). Introducción a la investigación educativa. 3a ed. Maracaibo Estado Zulia. Ars Gráfica Editores.

Chávez Gonzales, A. (2015). Propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal dirección de administración de recursos humanos de la secretaria del agua, ubicada en la ciudad de Quito. (Tesis de Pregrado, Universidad Central del Ecuador). Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7440/3/T-UC-0003-AP014-2015.pdf>

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones, 9a ed, México. Mc Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. a Subsidiary of The Mc Graw-Hill Companies.

Cruelles Ruiz, J. A. (2013). Ingeniería Industrial. Métodos de trabajo, tiempos y su aplicación a la planificación y a la mejora continua. México. Alfaomenga Grupo Editor, S.A. de C.V.

Cruz, C., Olivares, S. & González, M. (2014). Metodología de la Investigación. México DF. Grupo Editorial Patria.

Contreras Torrez, F., Barbosa Ramírez, D. & Piñeros Espinosa, R. (2016). Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo. Bogotá – Colombia. Editorial Universidad del Rosario.

Cuesta Santos, A. (2015). Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá (Colombia). Ediciones ECOE.

Cuello Pérez, G. & Sibaja González, H. (2011). Sistemas de Compensación en Empresas del Sector de Construcción de la Ciudad de Cartagena. (Tesis de Pregrado, Universidad de Cartagena). Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/528/1/TESIS%20FINAL%20PARA%20ENTREGAR%2009%20DE%20AGOSTO%20pdf.pdf>

Deloitte (2018). Tendencias Globales del Capital Humano. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/human-capital/articles/cl-tendencias-globales-capital-humano-2018.html>

- Di Corpo, M. (2010). Manual de puestos para la Gerenciadora de Servicios de Salud Orión SRL (Tesis de Pregrado, Universidad Empresarial Siglo Veintiuno). Recuperado de [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10993/Tesis\\_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10993/Tesis_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Durán pinos, A. (2016), Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Revista Ciencia Unemi, 9(17), 36- 43. Recuperado de <http://ojs.unemi.edu.ec/ojs/index.php/cienciaunemi/article/view/249/232>
- Duque Delgado, M. J. (2009). Desarrollo del modelo de clima organizacional Maquiavícola. (Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Javeriana). Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis307.pdf>
- Escalante Lago, A. & Domingo González, J. (2016). Ingeniería Industrial. Métodos y tiempos con manufactura ágil. Bogotá - Colombia. Alfaomega grupo editor, S.A.
- Escobedo Guerrero, G. G. & Andrade Vallejo, M. A. (2018). Desarrollo sustentable. Estrategia en las empresas para un futuro mejor. Cuauhtémoc, Ciudad de México. Alfaomega grupo editor, S.A. de C.V.
- Esquembre, J. F. & Morales, J. (2016). Gerente profesional de proyectos. Cómo gestionar con éxito su proyecto de certificación profesional PMP. México. Cengage Learning.
- Flores Zambrano, S. (2015). Modelo estratégico de gestión de talento humano para la superintendencia de economía popular y solidaria. (Tesis de Maestría, Universidad Pontificia Católica del Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8507/TESIS%20MODELO%20ESTRATEGICO%20DE%20GESTION%20DE%20TALENTO%20HUMANO%20PARA%20LA%20SUPERINTENDENCIA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20VF.pdf?sequence=1>
- Fuentes Fuentes, M. & Cordón Pozo, E. (Coord.). (2016). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. 3a ed. España. Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.).

García Avilés, A. (2014). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. 2da Edición. México. Editorial Plaza y Valdés Editores.

García Bravo, T. & Treminio Mejía, M. (2016). El Sistema de Administración de Recursos Humanos y el Subsistema de Aprovisionamiento aplicado en las empresas del Municipio de Matagalpa, Año 2015 (Tesis de Pregrado, Universidad Autónoma Nacional de Nicaragua). Recuperado de <http://repositorio.unan.edu.ni/2597/1/5421.pdf>

García González, A. J. (Coord.). (2017). El aprendizaje basado en problemas como experiencia de innovación y mejora docente universitarias. España. Editorial Síntesis, S.A.

García, J., Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2017). Dirección estratégica del talento humano para el fomento de valores en los cuerpos policiales venezolanos. Revista Espacios, 38 (3), 16-27. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n32/17383216.html>

Gijón Puerta, J. (Coord.). (2016). Formación por competencias y Competencias para la formación, perspectivas desde la Investigación. Madrid – España. Editorial Síntesis, S.A.

Grados Espinosa, J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México DF. Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V.

Guzmán Peralta, C. (2017). Dirección estratégica en empresas familiares: Caso plástico Fayco. (Tesis de pregrado). Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia.

Haro Ramos, S. & Piacentini, M. (2017). Diseño del subsistema de previsión y provisión de recursos humanos en concesionaria autocity. (Tesis de Pregrado, Universidad de la defensa nacional). Recuperado de <https://rdu.iua.edu.ar/bitstream/123456789/635/1/Proyecto%20de%20Grado%20HARO-PIACENTINI.pdf>

Hernández Flores, P. & Cruz Galicia, R. (2014). Capacitación al personal administrativo en la clínica No. 23 del imss: propuesta pedagógica respecto al cuidado de sí mismo y



como mejora para las relaciones interpersonales. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperado de <https://es.slideshare.net/luizzangelsuarez/capacitacion-tesis>

Hernández, R., Fernández, C & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Hurtado de Barrera, J. (2010). Comprensión Holística de la Ciencia. 3a ed. Caracas Fundación Sypal.

Hurtado, I. & Toro, G. (2013). Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio 4a ed. Valencia-Venezuela. Editorial Episteme.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC.]. (23 de septiembre de 2015). Sistemas de Gestión de la Calidad. [ ISO 9001]. I.C.S.: 03.120.10. 4a ed. Editorial Monarca.

Jones, R. G. & George, M. J. (2014). Administración Contemporánea. México. Mc Graw-Hill Companies, Inc.

Kolakowski, L. (2009). El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento. Madrid: Ediciones Cátedra.

Lema Cadena, J. (2016). Diseño de Puestos y Manual de Funciones para el Reclutamiento del Personal “CARMELITA 1”. (Tesis de Pregrado, Universidad Estatal de Milagro). Recuperado de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3259/1/Trabajo%20Practico%200%20Lema%20.pdf>

Lotero Echeverri, G. (Compil.). (2015). La Responsabilidad Social desde una Perspectiva Crítica e Interdisciplinaria. Medellín, Colombia. Fondo Editorial Funlam. Recuperado de [https://www.fundacionamigo.org/wp-content/uploads/2016/04/books\\_gratis-Responsabilidad-social-perspectiva.pdf](https://www.fundacionamigo.org/wp-content/uploads/2016/04/books_gratis-Responsabilidad-social-perspectiva.pdf)

Loya Loya, S. F. (2013). Liderazgo en el comportamiento organizacional. 2a ed. México. Editorial Trillas.

Martínez Recio, V. (2013). Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas. (Tesis de Maestría, Instituto Politécnico Nacional). Recuperado de <http://148.204.210.201/tesis/1377536337803tesisfinalimp.pdf>

Maxwell, C. J. (2016). Desarrolle el líder que está en usted. Bogotá – Colombia. San Pablo.

Montes Salazar, C., Montilla Galvis, O. & Mejía Soto, E. (2014). Control y evaluación de la gestión organizacional. Bogotá – Colombia. Alfaomega Colombiana S.A.

Moya Pardo, M. L. & Mancilla Laguna, J. C. (2014). Cadena de Valor del Talento Humano como Herramienta Estratégica. Revista Uninpahu Investigaciones, (10), 113- 127.

Münch, L. (2014). Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos. 2a ed. México. Pearson.

Navarro Peydró, C. (2015). Calidad de vida, trabajo y salud en los profesionales sanitarios un estudio en el Hospital General Universitario de Alicante. (Tesis Doctoral, Universidad de Alicante). Recuperado de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/53705/1/tesis\\_peydró\\_navarro.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/53705/1/tesis_peydró_navarro.pdf)

Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. 2a ed. Editorial Mexicana.

Nievas Donado, C. & Araujo Romo, S. (2011). Selección y Utilización de Procedimientos Efectivos para el Diseño de un Plan de Mantenimiento Durante el Primer Semestre del Año 2011 que Promueva un Sistema de Mejoramiento Continuo del Mantenimiento en la Empresa agrócosta Ltda. (Tesis de Pregrado, Universidad de la Costa). Barranquilla Colombia.

Niño Rojas, V. (2011). Metodología de la Investigación diseño y ejecución. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U. Recuperado de

<http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3243/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20DISENO%20Y%20EJECUCION.pdf>

Niño Zafran, L. S., Tamayo Valencia, A., Díaz Ballén, J. E. y Gamma Bermúdez, A. (2016). Competencias y currículo: problemáticas y tensiones en la escuela. Bogotá. Universidad Pedagógica Nacional.

Olgúin Macaya, E., Crawford, B. & Soto, R. (2016). Gestión del Cambio para Proyectos Tecnológicos Usando un Modelo Integral de Gestión del Cambio. IEEE Xplore Digital Library. Recuperado de <https://ieeexplore.ieee.org/document/7521458/>

Oscoco Peralta, H. (2015). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la municipalidad distrital de Pachucha - Andahuaylas - Apurímac, 2014. (Tesis de Pregrado, Universidad Nacional José María Arguedas). Recuperado de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/192/03-2015-EPAE-Oscoco%20Peralta-gestion%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Padilla Loera, R. (2013). Implementación de un modelo para el análisis y descripción de puestos de una Empresa de giro Metal- Mecánica (Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León). Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/7264/1/1080259469.pdf>

Padrón, J. (2010). Paradigmas de Investigación en Ciencias Sociales. Un Enfoque Curricular. Papel de trabajo, Postgrado, Caracas, Venezuela. Universidad Simón Rodríguez.

Palomares Ruiz, A. (Coord.). (2016). Competencias y Empoderamiento docente. España, Madrid. Editorial Síntesis, S. A.

Patlán Pérez, J. (2013). Effect of burnout and work overload on the quality of work lifeEfeito do burnout e a sobrecarga na qualidade de vida no trabalho. Revista Estudos Gerenciais, 29 (129), 445-455. Recovered from <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.11.010>

- Pardo Enciso, C. & Porras Jiménez, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Revista Gestión. Sociedad*, 4(2), 167-183. Recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/280/214>
- Pardo Martínez, L. (2013). Gestión del talento humano. *Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales A.C (RCIEG)*, 4(1), 60-71. Recuperado de [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/4-1-4%20\(60-71\)%20Pardo%20Luz%20Patricia%20rcieg%20agosto%2013\\_articulo\\_id107.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/4-1-4%20(60-71)%20Pardo%20Luz%20Patricia%20rcieg%20agosto%2013_articulo_id107.pdf)
- Pardo Enciso, C. & Díaz Villamizar, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C Colombia. *Revista Suma de Negocios*, 5(11), 39-48. Recuperado de [http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-desarrollo-del-talento-humano-como-S2215910X14700187?referer=buscador71\)%20Pardo%20Luz%20Patricia%20rcieg%20agosto%2013\\_articulo\\_id107.pdf](http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-desarrollo-del-talento-humano-como-S2215910X14700187?referer=buscador71)%20Pardo%20Luz%20Patricia%20rcieg%20agosto%2013_articulo_id107.pdf)
- Parra Maldonado, G. (2016). Los procesos de selección, evaluación y capacitación por competencias y su incidencia en los niveles de servicio y operación del área logística de una empresa comercializadora de productos farmacéuticos. Caso: ECUAQUÍMICA. (Tesis de Maestría, Universidad Andina de Simón Bolívar). Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5320>
- Parra, C. & Toro Jaramillo, I. D. (2014). Revisión del concepto de desarrollo estratégico del recurso humano desde el análisis de la literatura. *Revista Suma de Negocios*, 5(11), 108- 116. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70025-4](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70025-4)
- Pérez Paiva, E. (2014). La gestión del cambio en un sistema de gestión de proyectos. (Tesis de Pregrado, Universidad de Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130728/La-gesti%C3%B3n-del-cambio-en-un-sistema-de-gesti%C3%B3n-de-proyectos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del Talento Humano como Estrategia para retención del personal. (Tesis de Especialización, Universidad de Medellín). Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talent>

[o%20humano%20como%20estrategia%20para%20retención%20del%20personal.pdf?sequence=1](http://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/20258/20173?sequence=1)

Prieto Pulido, R., Emonet Rosales, P., García Guiliany, J. & González Godoy, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. 21(3), 382-402. Recuperado de <http://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/20258/20173>

Quirós Tomás, J. & Martínez Torres, M. (2015). Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial. (Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla). Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/38448/Ejemplar%20completo%20TESIS%20DOCTORAL%20F%20J%20Quiros%20Tomas%20Analisis%20de%20las%20tendencias%20en%20Gesti%C3%B3n%20de%20los%20Recursos%20Humanos%20desde%20una~1.pdf?sequence=1>

Ramírez Molina, R. (2018). Tendencias emergentes de la gestión de talento humano en las organizaciones. En Quintero Garzón, M. L. & Sánchez Fernández, M. D. (2018) *Responsabilidad Corporativa: una mirada integral en América Latina*. Colección Ciencias Sociales. (Pp. 101-107). Cali, Colombia. Programa Editorial Universidad del valle Colombia. Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/10841>

Ramírez Molina, R. & Ampudia Sjøgreen, D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo (RECITIUTM)*, 4(1), 16-32. Recuperado de <http://recitiutm.iutm.edu.ve/index.php/recitiutm/article/view/130>

Ramírez Molina, R., Avendaño Villa, I., Alemán Escobar, L., Lizarazo Barrera, C., Ramírez Molina, R. & Cardona Jaramillo, Y. (2018). Principles of social responsibility for the strategic management of the talent human public health organizations. *Revista Espacios*, 39 (37), 22-27. Recovered from <http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/18393722.html>

Ramírez Molina, R. I., Chacón Zúñiga, H. C. & Valencia Alfaro, K. P. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas.

Revista CICAG, 16(1), 20-42. Recuperado de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/2929>

Ramírez Molina, R. & Hugueth, A. (2017). Modelo de comunicación productiva para las organizaciones de salud pública en Venezuela. *Revista Opción*, 33(83), 305-335. Recuperado de <http://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/23118>

Ramírez Molina, R., Rincón, Y. & Prieto Pulido, R. (2017). Liderazgo responsable en organizaciones comerciales. En Prieto Pulido, R. & Cazallo Antúnez, A. M. (2017). *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. (Pp. 309-338). Barranquilla-Colombia. Ediciones Universidad Simón Bolívar.

Reynolds, G. W. (2016). *Ética en la Tecnología de la Información*. 5a ed. México. Cengage Learning Editores, S. A. de C.V.

Rincón Y., Contreras, J. & Ramírez R. (2017). Tendencias emergentes para el desarrollo del talento humano. En Tobón, Sergio; Pérez, Judith; Serna, María; y Loaiza, Roger. (2017). *Las Competencias y la Gestión del Conocimiento*. (Pp. 320-338). Medellín, Colombia. Editorial Corporación CIMTED. Recuperado de <http://memoriascimted.com/libros/Consultado el 18.01.2018>.

Rojas Osorio, C. (2012). *La Gestión del Cambio como Estrategia en los diferentes procesos de transformación Organizacional en Partime S.A.* (Tesis de Especialización, Universidad Jorge Tadeo Lozano). Recuperado de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3811>

Romo Morales, G. & Márquez de León, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Revista: pensamiento y gestión*, 36, 265-288. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/6713>

Sabino, C. (2008). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.

- Salas Ojeda, G. & López, M. (2016). Modelo matemático como catalizador de la gestión del cambio tecnológico. *Industria petrolera. Revista Opción*. 32(10), 675-695. Recuperado de <http://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/21843/21602>
- Saldarriaga Ríos, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Revista Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamérica*. 29(126), 110-117. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5444959>
- Sanabria Pulido, P. (2015). Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano. Recuperado de: [http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion\\_estrategica\\_talento\\_humano\\_sectorpublico.pdf](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/gestion_estrategica_talento_humano_sectorpublico.pdf)
- Scharager, J. & Aravena, M. (2010). Impacto de las políticas de aseguramiento de la calidad en programas de educación superior: un estudio exploratorio. *Calidad en la Educación*, (32), 16-42. Recuperado de <https://doi.org/10.31619/caledu.n32.150>
- Simancas Trujillo, R. A., Silvera Sarmiento, A., Garcés Giraldo, L. F., Hernández Palma, H. G. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*. 23(82). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115008>
- Sosa Salguero, I. (2014). Análisis de los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal del restaurante Pizza Burger Diner ubicado en la cabecera departamental de Zacapa. (Tesis de Pregrado, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/01/01/Hernandez-Rocio.pdf>
- Silva Pedraza, L. (2014). El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones. (Tesis de Especialización, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12496/1/Proyecto%20de%20grado%2020141118.pdf>

Tamayo & Tamayo. (2012). Técnicas de la Investigación. 3a ed. Madrid. Editorial Panapo S. A.

Torres Laborde, J. & Jaramillo Naranjo, O. (2015). Diseño y análisis del puesto de trabajo, Herramienta para la gestión del talento humano. Barranquilla, Colombia. Universidad del Norte Ediciones de la U.

Vásquez Osorio, L. E. (2010). Gestión de la calidad en instituciones de educación superior. Nuevas estrategias para el diseño de un manual de calidad. Barranquilla, Colombia. Editorial Universidad de la Costa Educosta.

Vila Merino, E. S. (Coord.). (2017). Competencias Éticas y deontología profesional. Málaga, España. Ediciones Aljibe.

Villar Navarro, J. (2015). Condiciones de trabajo y calidad de vida laboral en profesionales de la salud: el papel modulador de la resiliencia y la autoeficacia, sobre el síndrome de burnout y el Engagement. (Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla). Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/31776/Tesis.Jos%C3%A9Ignacio%20Villar%20Navarro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wayne Mondy, R. (2010). Administración de recursos humanos. 11a ed. México. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Recuperado de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/cc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>

Yagual Rivera, F. (2013). Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol tour S.A del cantón salinas de la provincia de santa Elena año 2013. (Trabajo de Pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena). Recuperado de <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1183/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20OPERADORA%20DE%20TURISMO%20CAROL%20TOUR%20S.A%20DEL%20CANT%C3%93N%20SALINAS%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%20A%C3%91O%202013.pdf>