

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO ALINEADO AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Guerrero-Velástegui, César Andrés
Jácome-Lara, Ibett Mariela
Terán-Guerrero, Fernando Neptalí
Frias-Pérez, Edison Andrés



Gestión estratégica del talento humano alineado al desarrollo organizacional.

Autor/es:

Guerrero Velástegui, César Andrés

Universidad Técnica de Ambato

Jácome Lara, Ibett Mariela

Universidad Nacional de Chimborazo

Terán Guerrero, Fernando Neptalí

Instituto Superior Tecnológico Vicente León

Frias Pérez, Edison Andrés

Universidad Técnica de Ambato

Datos de Catalogación Bibliográfica

Guerrero-Velástegui, C, A.
Jácome-Lara, I, M.
Terán-Guerrero, F, N.
Frias-Pérez E, A.

Gestión estratégica del talento humano alineado al desarrollo organizacional

Editorial Grupo AEA, Ecuador, 2025

ISBN: 978-9942-651-70-9

Formato: 210 cm X 270 cm

149 págs.



Publicado por Editorial Grupo AEA

Ecuador, Santo Domingo, Vía Quinindé, Urb. Portón del Río.

Contacto: +593 983652447; +593 985244607

Email: info@editorialgrupo-aea.com

<https://www.editorialgrupo-aea.com/>

Director General:	<i>Prof. César Casanova Villalba.</i>
Editor en Jefe:	<i>Prof. Giovanni Herrera Enríquez</i>
Editora Académica:	<i>Prof. Maybelline Jaqueline Herrera Sánchez</i>
Supervisor de Producción:	<i>Prof. José Luis Vera</i>
Diseño:	<i>Tnlgo. Oscar J. Ramírez P.</i>
Consejo Editorial	<i>Editorial Grupo AEA</i>

Primera Edición, 2025

D.R. © 2025 por Autores y Editorial Grupo AEA Ecuador.

Cámara Ecuatoriana del Libro con registro editorial No 708

Disponible para su descarga gratuita en <https://www.editorialgrupo-aea.com/>

Los contenidos de este libro pueden ser descargados, reproducidos difundidos e impresos con fines de estudio, investigación y docencia o para su utilización en productos o servicios no comerciales, siempre que se reconozca adecuadamente a los autores como fuente y titulares de los derechos de propiedad intelectual, sin que ello implique en modo alguno que aprueban las opiniones, productos o servicios resultantes. En el caso de contenidos que indiquen expresamente que proceden de terceros, deberán dirigirse a la fuente original indicada para gestionar los permisos.

Título del libro:

Gestión estratégica del talento humano alineado al desarrollo organizacional

© Guerrero Velástegui, César Andrés; Jácome Lara, Ibett Mariela; Terán Guerrero Fernando, Neptalí; Frias Pérez, Edisson Andrés.

© Marzo, 2025

Libro Digital, Primera Edición, 2025

Editado, Diseñado, Diagramado y Publicado por Comité Editorial del Grupo AEA, Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, 2025

ISBN: 978-9942-651-70-9



<https://doi.org/10.55813/egaea.l.115>

Como citar (APA 7ma Edición):

Guerrero-Velástegui, C., Jácome-Lara, I., Terán-Guerrero, F., & Frias-Pérez E. (2025). *Gestión estratégica del talento humano alineado al desarrollo organizacional*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.115>

Cada uno de los textos de Editorial Grupo AEA han sido sometido a un proceso de evaluación por pares doble ciego externos (double-blindpaperreview) con base en la normativa del editorial.

Revisores:



Ing. Bravo Bravo Idilia Fernanda,
Mgs.

Universidad Laica Eloy Alfaro de
Manabí; Universidad Técnica Luis
Vargas Torres de Esmeraldas –
Ecuador



Ing. Santander Salmon Erika
Stephania, Mgs.

Universidad Católica Andres Bello–
Venezuela
Universidad Técnica Luis Vargas
Torres de Esmeraldas – Ecuador



Los libros publicados por “**Editorial Grupo AEA**” cuentan con varias indexaciones y repositorios internacionales lo que respalda la calidad de las obras. Lo puede revisar en los siguientes apartados:



Editorial Grupo AEA

 <http://www.editorialgrupo-aea.com>

 Editorial Grupo AeA

 editorialgrupoea

 Editorial Grupo AEA

Aviso Legal:

La informaci3n presentada, así como el contenido, fotografías, graficos, cuadros, tablas y referencias de este manuscrito es de exclusiva responsabilidad del/los autor/es y no necesariamente reflejan el pensamiento de la Editorial Grupo AEA.

Derechos de autor 

Este documento se publica bajo los terminos y condiciones de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).



El “copyright” y todos los derechos de propiedad intelectual y/o industrial sobre el contenido de esta edici3n son propiedad de la Editorial Grupo AEA y sus Autores. Se prohe rigurosamente, bajo las sanciones en las leyes, la producci3n o almacenamiento total y/o parcial de esta obra, ni su tratamiento informático de la presente publicaci3n, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisi3n de la misma de ninguna forma o por cualquier medio, tanto si es electr3nico, como químico, mecánico, 3ptico, de grabaci3n o bien de fotocopia, sin la autorizaci3n de los titulares del copyright, salvo cuando se realice confines académicos o científicos y estrictamente no comerciales y gratuitos, debiendo citar en todo caso a la editorial. Las opiniones expresadas en los capítulos son responsabilidad de los autores.

RESEÑA DE AUTORES



Guerrero Velástegui César Andrés



Universidad Técnica de Ambato



ca.guerreo@uta.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0001-8482-7205>



Doctor (PhD) en Ciencias Sociales mención Gerencia. Magister: Administración de Empresas, Talento humano, Marketing Digital y E-commerce. Ingeniero de Empresas, Abogado. Certificaciones SETEC: Formación de Formadores, Ventas. Acreditaciones: Investigador por la SENESCYT, Capacitador independiente por el MDT y Docente SNNA por la SENESCYT. Docente Titular presencial y virtual Facultad de Ciencias Administrativas UTA. Ex Director Académico Administrativo de Maestrías en línea del Centro de Posgrados - UTA. Responsable del Programa de Prácticas Laborales. Director del Grupo de Investigación Marketing, Consumo y Sociedad. Ex Director Académico Administrativo de Maestría en la Facultad de Ciencias Administrativas. Ex Director de Talento Humano en: IKIAM, ESPOCH, Yachay Tech. Docente Autor y Tutor de Maestrías presencial y virtual relacionadas con Gestión del Talento Humano, Estrategia, Gestión Pública, Marketing en: UTA, ESPE, ESPOCH, UPSE, UTI, ISTE. Coordinador Principal, Coordinador Subrogante e Investigador Proyectos de Investigación. Productos académicos científicos: Libros, Capítulos de Libros, Ponencias, Registros de Propiedad Intelectual y Artículos científicos.



Jácome Lara Ibett Mariela



Universidad Nacional de Chimborazo



ibett.jacome@unach.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0003-4847-4371>



Doctora en Administración Estratégica de Empresas por la Pontificia Universidad Católica de Perú - Perú (PhD), Doctora en Ciencias Organizacionales por la Universidad de los Andes - Venezuela (PhD), Magister en Gestión Empresarial. Actualmente es Docente Investigadora de la Universidad Nacional de Chimborazo. Docente Titular de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Directora y editora en jefe de la Revista UTC Prospectivas. Ha desempeñado cargos como: Coordinadora de Vinculación de la Carrera de Administración de Empresas, Coordinadora de Investigación de la Carrera de Mercadotecnia, Coordinadora de la Carrera de Ingeniería Comercial, Miembro de tribunales de pregrado y posgrado, participante en proyectos de investigación generativos y formativos de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Docente de posgrados de la Universidad Técnica de Ambato. Tiene varias publicaciones en revistas nacionales e internacionales en áreas del conocimiento como la administración, gestión y comportamiento organizacional.

RESEÑA DE AUTORES



Terán Guerrero Fernando Neptalí



Instituto Superior Tecnológico Vicente León



nandot28@yahoo.es



<https://orcid.org/0000-0002-6454-482X>



Ingeniero en Sistemas e Informática, Ingeniero en Finanzas Contador Público Auditor, Magister en Finanzas Empresariales por la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), Magister en Ingeniería en Sistemas por el Centro Cultural ITACA, México. Docente del Instituto Superior Tecnológico Vásconez Cuvi, Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Compras Públicas en el Cuerpo de Bomberos de Latacunga, Docente del Instituto Superior Tecnológico La Maná, Docente de la Universidad Técnica de Ambato de pregrado y posgrado. Docente del Instituto Superior Tecnológico Vicente León. Experiencia en desarrollo de artículos científicos e investigación. Experiencia en educación a distancia y online.



Frias Pérez Edison Andrés



Universidad Técnica de Ambato



ea.frias@uta.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0001-8930-979X>



Magíster en Gestión del Talento Humano e Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios. Actualmente, se desempeña como docente en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato. Su trayectoria académica y profesional está respaldada por una sólida producción científica, que incluye capítulos de libros, ponencias y artículos científicos en diversas áreas del conocimiento. En la actualidad, cursa un Doctorado en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar.

Índice

Reseña de Autores.....	ix
Índice.....	xi
Índice de Tablas.....	xiii
Índice de Figuras.....	xiv
Introducción.....	xvii
Capítulo I: La Gestión de Talento humano (GTH) desde una Perspectiva Estratégica	1
1.1. Estrategia organizacional.....	3
1.1.1. Dirección estratégica y cambio.....	8
1.2. Tendencias y características actuales de la gestión del talento humano	22
1.3. Necesidad del modelo funcional de gestión del talento humano.....	27
1.4. La importancia del trabajo en equipo, orientado desde la gestión del talento humano en una organización.....	33
1.4.1. Introducción	33
1.4.2. Ventajas del trabajo en equipo	35
1.4.3. Trabajar en equipo vs. Equipo de trabajo.....	36
1.5. El liderazgo desarrollado desde la gestión estratégica del talento humano.....	37
1.5.1. Liderazgo y trabajo en equipo	39
1.5.2. El líder, nace o se hace	40
1.5.3. ¿Cómo se configura un estilo de liderazgo desde la gestión del talento humano?	41
1.5.4. Líder y gerente, dos conceptos trascendentalmente diferentes..	43
Capítulo II: Tecnología para diagnosticar, proyectar y controlar la gestión del talento humano.....	45
2.1. Introducción	47

2.2.	Tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la GTH.....	48
2.2.1.	Factores de situación.....	48
2.2.2.	Grupos de interés, políticas y resultados.....	83
2.3.	Uso del mapa de beer para generar un diagnóstico preliminar de la gestión del talento humano (caso práctico).....	94
2.3.1.	La descripción de cómo se gestiona el talento humano en it-moca, utilizando el enfoque del mapa de beer.	94
Capítulo III: Planificación estratégica de talento humano y optimización de plantillas		99
3.1.	Introducción	101
3.2.	El proceso integrador y sistémico de la planificación de talento humano 102	
3.3.	Determinación y optimización de plantillas	109
3.3.1.	Optimización de plantillas por medio del análisis de Markov	118
3.3.2.	Auditoria o cuadro de mando integral en la gestión del talento humano	137
Referencias Bibliográficas.....		145

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Relación entre estrategia empresarial y políticas de gestión de talento humano</i>	9
Tabla 2 <i>Análisis DOFA para el posicionamiento estratégico de la empresa</i>	12
Tabla 3 <i>Estrategias del Análisis DOFA: Relación entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas</i>	13
Tabla 4 <i>Matriz de estrategias DOFA: Abreviaturas de los objetivos en cada cuadrante</i>	14
Tabla 5 <i>Matriz de evaluación de factores internos y externos</i>	14
Tabla 6 <i>Matriz de Análisis DOFA: Relación entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas</i>	15
Tabla 7 <i>Matriz de ponderaciones de causas y matriz de juicios</i>	53
Tabla 8 <i>Encuesta sobre motivaciones, clima organizacional y administración por objetivos</i>	54
Tabla 9 <i>Matriz de selección de procesos</i>	69
Tabla 10 <i>Simbología OTIDA de los diagramas de análisis del proceso</i>	72
Tabla 11 <i>Encuesta sobre las condiciones de trabajo, protección (seguridad) e higiene</i>	78
Tabla 12 <i>Grupo de Interés</i>	84
Tabla 13 <i>Matriz sociométrica</i>	88
Tabla 14 <i>Escala de valoración de resultados</i>	93
Tabla 15 <i>Diagrama de Gantt utilizado para la gestión del personal en el corto plazo</i>	109
Tabla 16 <i>Tiempo (en horas) por tipo de actividad del taller HK</i>	113
Tabla 17 <i>Cálculo de la carga total de trabajo semanal</i>	114
Tabla 18 <i>Resultados de la planificación anterior de talento humano</i>	114
Tabla 19 <i>Movimiento de empleados en porcentajes desde un tiempo 1 hacia un tiempo 2</i>	118
Tabla 20 <i>Movimiento en cantidad de empleados</i>	119
Tabla 21 <i>Umbral de seguridad de personal productivo</i>	126
Tabla 22 <i>Correlación de indicadores intangibles con respecto a aspectos económicos</i>	134
Tabla 23 <i>Correlación de rangos</i>	135

Tabla 24 Lista de chequeo para desarrollar de auditoría de talento humano. 138

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Estrategia</i>	5
Figura 2 <i>Estrategias organizadas por niveles dentro de una empresa.</i>	7
Figura 3 <i>Matriz del análisis DOFA.</i>	11
Figura 4 <i>Modelo lógico de planificación</i>	16
Figura 5 <i>Modelo conceptual de GTH de Harper y Lynch.fundamentales.</i>	24
Figura 6 <i>Modelo conceptual sobre GTH de Werther y Davis.</i>	28
Figura 7 <i>Modelo conceptual de Chiavenato.</i>	29
Figura 8 <i>Modelo de gestión de talento humano.</i>	30
Figura 9 <i>Gestión del talento humano de Beer Mapa.objetivas influyen en cada condición subjetiva.</i>	31
Figura 10 <i>Tecnología de las tareas en su nexa con la compensación laboral.</i> 33	
Figura 11 <i>Trabajo en equipo desde el rafting.</i>	34
Figura 12 <i>Ejemplo de diagrama Ishikawa o causa efecto.</i>	51
Figura 13 <i>Tecnología de las tareas.</i>	62
Figura 14 <i>Cinco elementos esenciales del mapa de relaciones.</i>	68
Figura 15 <i>Mapa que relaciona procesos y sus funciones agrupadas en un macroproceso.</i>	68
Figura 16 <i>Mapa del proceso de contabilidad de medios e insumos, mostrando las interacciones entre sus funciones.</i>	71
Figura 17 <i>Ejemplo de flujograma.</i>	71
Figura 18 <i>Componentes del mapa lineal de procesos.</i>	72
Figura 19 <i>Ejemplo de diagrama OTIDA (Diagrama de flujo de proceso).</i>	73
Figura 20 <i>Diagrama de recorrido.</i>	74
Figura 21 <i>Técnica del examen crítico.</i>	75
Figura 22 <i>Ejemplo de mapa de condiciones de trabajo, seguridad e higiene.</i> .80	
Figura 23 <i>Stakeholders.</i>	84
Figura 24 <i>Sociograma.</i>	89
Figura 25 <i>Los componentes del proceso de planificación.</i>	103

Figura 26 <i>Módulo integral de administración del talento humano.</i>	104
Figura 27 <i>Relación entre la gestión de talento humano y su planificación en el contexto de la dirección estratégica de la organización.</i>	105
Figura 28 <i>Consecuencias de la planificación o no del talento humano.</i>	106
Figura 29 <i>Proceso completo de planificación del talento humano</i>	107
Figura 30 <i>Un camino para optimizar las plantillas A y B.</i>	111
Figura 31 <i>Histograma, ejemplo.</i>	124
Figura 32 <i>Composición de edades.</i>	127
Figura 33 <i>Instrumento para valoración de la cohesión de la brigada.</i>	133
Figura 34 <i>Correlaciones entre indicadores intangibles e indicadores tangibles.</i>	137
Figura 35 <i>Perspectivas del BSC.</i>	142
Figura 36 <i>Creación cuadro de mando para gestión del talento humano, 10 pasos claves.</i>	143

Introducción

La empresa contemporánea, tres elementos esenciales distinguen claramente la administración estratégica del Talento Humano (TH). El talento humano es fundamental para la competitividad a diferencia de otros factores. Planteamiento sistémico o integrador en la GTH: Una correcta gestión del talento humano debe afectar positivamente a toda la empresa. Alineación entre la gestión del talento humano y la estrategia empresarial: Es crucial que exista un ajuste de los requerimientos estratégicos de la organización con talento humano (Bohlander y Snell, 2009).

Por lo tanto, Dirección Estratégica de Talento Humano debe entenderse como el conjunto de determinaciones y medidas de liderazgo en el contexto empresarial que implica al talento humano o al equipo de trabajo, promoviendo una mejora continua a lo largo de la planificación, ejecución y supervisión de las estrategias corporativas, y teniendo en cuenta las interacciones con el entorno externo.

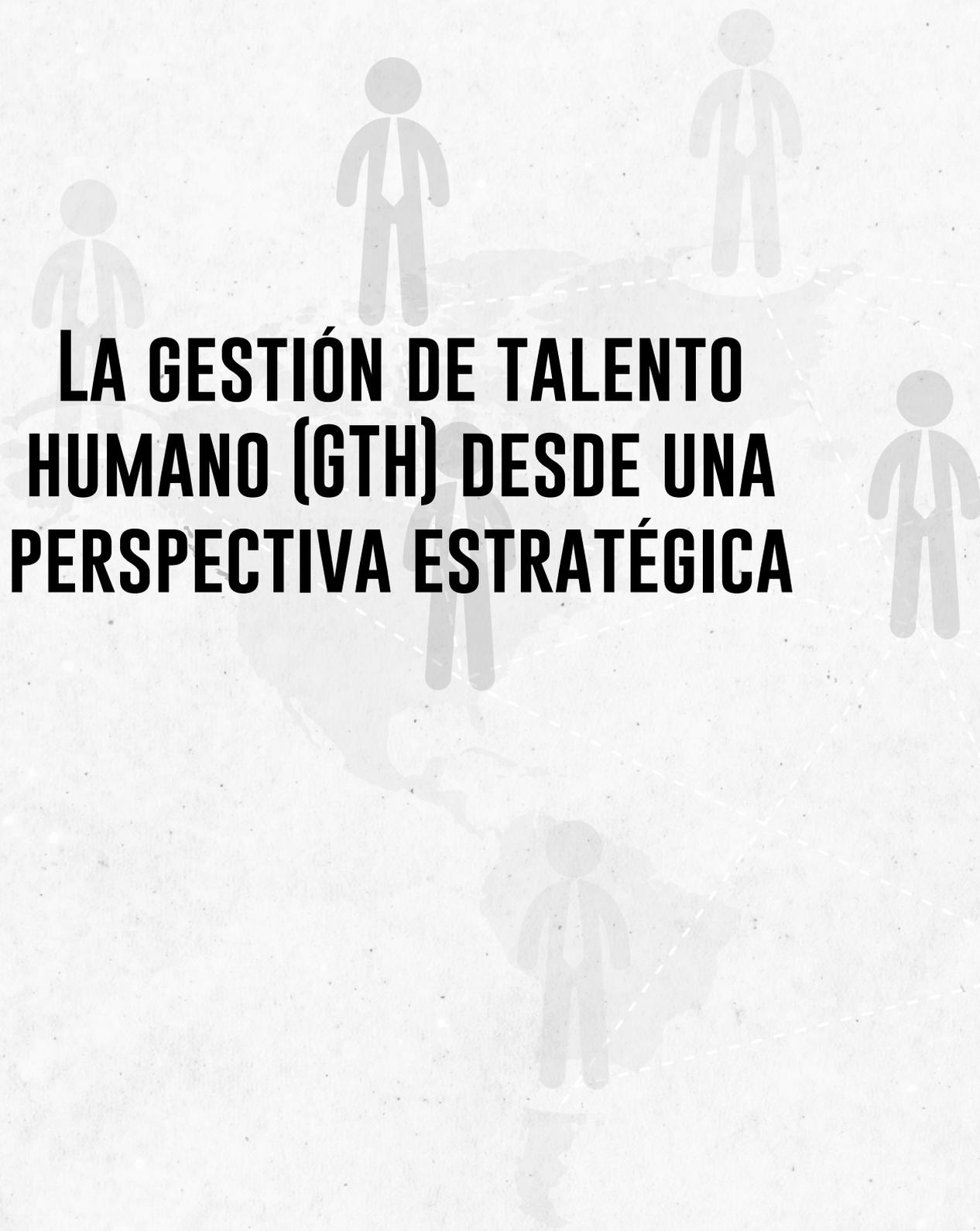
Para entender de manera clara la gestión estratégica del talento humano, es crucial comprender el concepto de estrategia. En especial, es necesario profundizar en la estrategia organizacional, ya que de ella se desprenden las estrategias de las distintas unidades funcionales, incluida la encargada de talento humano. Asimismo, es fundamental considerar los diferentes procesos claves de dirección estratégica, como la planificación y su control, los cuales conforman el ciclo básico para gestionar la transformación organizacional mejorando continuamente y de forma sostenible.

Según Martocchio (2006), las estrategias administrativas del talento humano tienen el potencial de potenciar la eficacia de las empresas que compiten en base al conocimiento.

CAPITULO

01

**LA GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO (GTH) DESDE UNA
PERSPECTIVA ESTRATÉGICA**



La gestión de talento humano (GTH) desde una perspectiva estratégica

1.1. Estrategia organizacional

El término "estrategia" tiene orígenes que se remontan a tiempos antiguos, específicamente al filósofo chino Sun Tzu, quien alrededor del año 300 a.C. definió la estrategia como la habilidad de lograr el éxito a través del análisis detallado, el cálculo meticuloso y la planificación cuidadosa de las acciones antes de entrar en conflicto, proveniente del griego "strategos" que significa "general o jefe del ejército", se trasladó desde China a Grecia, y desde ahí se ha utilizado para expresar la habilidad de planificar y ejecutar acciones para anticipar y responder a las acciones del oponente, aprovechando las debilidades y fortalezas propias y ajenas.

Aunque el concepto de estrategia ha sido fundamental en el ámbito militar desde tiempos antiguos, su aplicación en el contexto empresarial es relativamente reciente. Se considera que el primer enfoque formal para el análisis estratégico en el ámbito empresarial fue desarrollado en la década de 1960 en Harvard Business School.

Desde el ámbito militar, la palabra estrategia implica la importancia de la competencia y la posición estratégica para anticipar y responder efectivamente a las acciones del competidor. Esto subraya la necesidad de utilizar los recursos disponibles para explotar las debilidades del contrario. En el ámbito empresarial, muchos modelos estratégicos adoptan este enfoque competitivo como parte integral de su desarrollo y ejecución.

Reflexionando sobre este enfoque, surgen preguntas fundamentales:

- ¿Cómo puede una empresa, o cualquier organización, sobrevivir en un mundo de competencia intensa si no adopta una postura estratégica que busque identificar nichos de mercado o ventajas competitivas?
- ¿Qué implica realmente la estrategia organizacional y cómo se ejecuta de manera efectiva?

Numerosos estudiosos han ofrecido definiciones y enfoques sobre la estrategia organizacional:

- **Chandler (1962):** Define la estrategia como la determinación de metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas.
- **H.I. Ansoff:** Describe la estrategia empresarial como la interacción dinámica de la empresa con su entorno.
- **Porter (1980):** La estrategia competitiva se centra en desarrollar una fórmula amplia para competir, estableciendo objetivos y políticas necesarias para alcanzar esos objetivos.
- **Stoner et al. (1996):** La estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización, y para adaptarse al entorno a lo largo del tiempo.
- **Hernández (2004):** La estrategia incluye las decisiones clave que guían a la empresa para adaptarse al entorno y alcanzar objetivos a largo plazo, utilizando la misión, visión y valores como base.

García (1999) ofrece una definición detallada que destaca tres atributos esenciales de la estrategia: acción lógica y creativa, La definición subraya el establecimiento de objetivos generales, el desarrollo de políticas clave y la distribución estratégica de recursos para lograr metas significativas. Además, pone énfasis en encontrar una posición competitiva robusta y en la capacidad de responder de manera eficaz a las condiciones presentes y futuras del entorno.

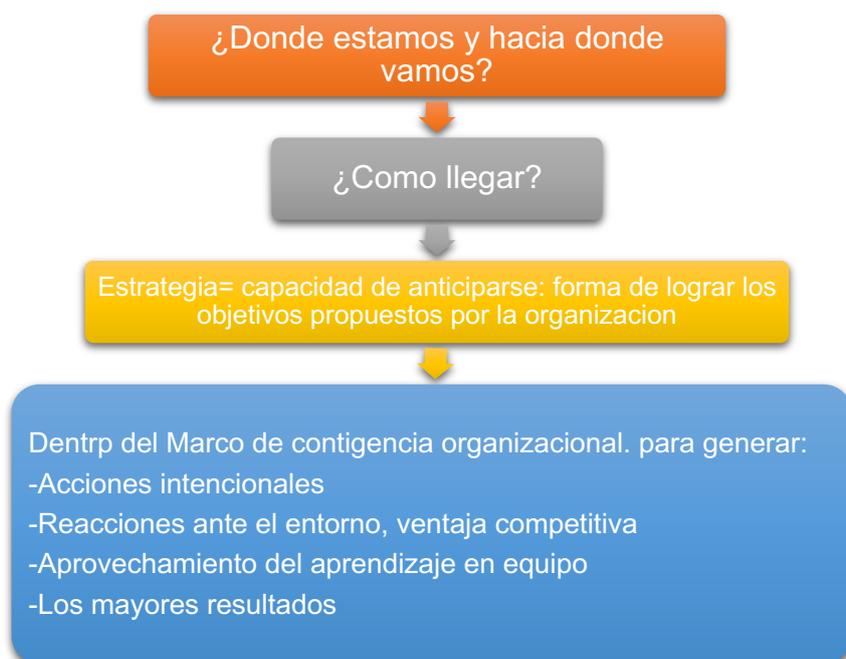
En resumen, la estrategia organizacional implica varias acciones creativas y estratégicas que orientan la dirección de la organización hacia sus metas fundamentales, utilizando sus recursos de manera efectiva y adaptándose continuamente al entorno competitivo y cambiante.

El autor señala que las estrategias son métodos para lograr objetivos específicos, como se ilustra en la figura 1.1 de su obra. R. Gárciga propone algunas peculiaridades de las estrategias estas incluyen:

- Proyectan una visión futura, siendo proactivas y anticipativas.
- Proporcionan un marco para dirigir de manera unificada la organización hacia sus metas principales.
- Dirigen y concentran recursos en el desarrollo de ventajas competitivas.
- Requieren una adaptación sistemática al entorno.
- Enfocan en alcanzar posiciones más favorables.
- Preparan acciones futuras considerando diferentes escenarios probables.
- Tienen un impacto significativo en última instancia.

Figura 1

Estrategia



Nota: Autores (2025).

Se subraya que las estrategias son cruciales para guiar hacia los objetivos deseados, comparándolas con la escena de "Alicia en el país de las maravillas" donde el camino elegido depende de conocer claramente el destino. En el contexto empresarial, definir claramente metas y objetivos es fundamental, siendo las personas clave para ejecutar la estrategia de manera efectiva.

El texto también discute las diversas perspectivas de estrategia según Henry Mintzberg, que incluyen tácticas tales como: plan, patrón, posición, perspectiva

y estratagema, estas ofrecen una manera distinta de entender y aplicar las estrategias empresariales.

- **Estrategia como patrón:** Describe un comportamiento consistente y coherente a lo largo del tiempo, tanto emergente como deliberado, que guía las actividades de una organización.
- **Estrategia como plan:** Se refiere a un curso de acción consciente diseñado para enfrentar el futuro, alineándose con los procesos formales de establecimiento de estrategias.
- **Estrategia como creación de una posición:** Implica situar los productos de una organización en un mercado específico dentro de su entorno competitivo.
- **Estrategia como perspectiva:** Es cómo los directivos ven a la organización internamente y cómo aspiran alcanzar una visión futura, sirviendo como guía para la acción.
- **Estrategia como estratagema o maniobra:** Se refiere a las tácticas y movimientos diseñados para engañar a competidores y mantener o mejorar la posición competitiva.

Se destaca que ninguno de estos enfoques de estrategia es completamente independiente, ya que suelen complementarse y coexistir en la práctica. Las estrategias son concebidas para diferentes niveles y áreas de actividad, desde niveles nacionales hasta esferas sociales, económicas y políticas, todas coordinadas para mantener coherencia interna.

En cada sector económico, las estrategias pueden ser globales, específicas para actividades particulares, regionales o comunitarias, así como funcionales, orientadas a objetivos específicos en actividades críticas. Es crucial que cada nivel de dirección contribuya al logro de estrategias del nivel superior, trabajando conjuntamente para mantener coherencia organizacional, como se ilustra en la figura 2 del texto.

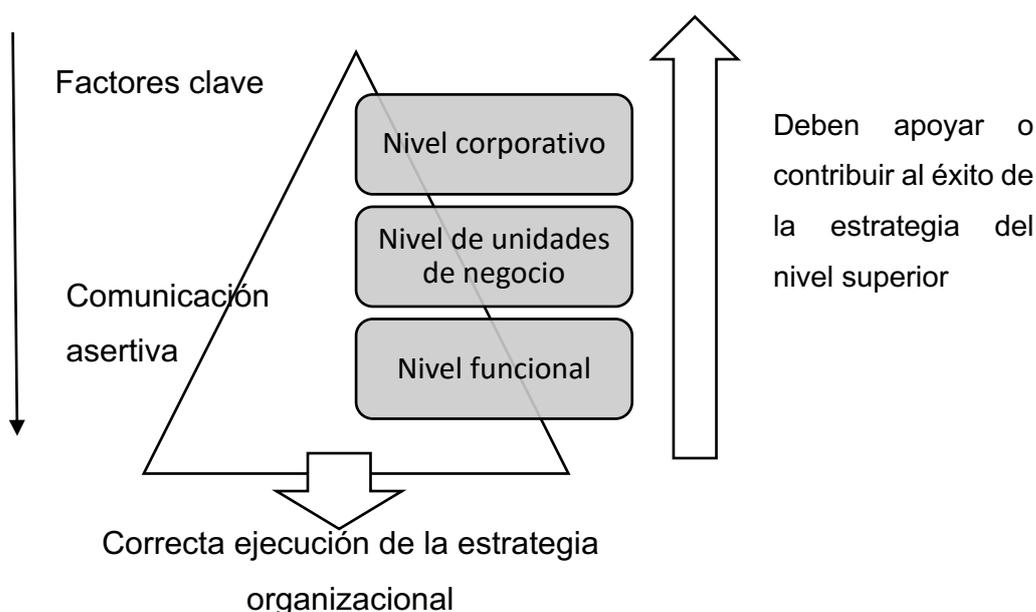
- **Estrategia global o corporativa (empresas diversificadas):** También conocida como estrategia maestra, se centra en definir las relaciones con

el entorno y determinar en qué actividades participará la organización o campo de actividad. Su objetivo principal es lograr sinergia entre diferentes negocios mediante el desarrollo y aprovechamiento de capacidades distintivas, que abarcan recursos físicos, técnicos, financieros y humanos, así como habilidades tecnológicas, organizativas y directivas.

- **Estrategias de unidades de negocio:** En contextos empresariales con múltiples actividades, las organizaciones suelen tener varias unidades estratégicas de negocio. Este nivel estratégico se concentra en mejorar la competencia en actividades específicas, aprovechando las capacidades distintivas que realmente definen la competencia empresarial según algunos autores.
- **Estrategias funcionales:** Estas estrategias se enfocan en optimizar el uso estratégico de recursos y competencias dentro de cada área funcional y unidad estratégica de negocio. Su objetivo es apoyar la estrategia corporativa mediante la coordinación e integración de políticas, buscando sinergias entre las diversas funciones empresariales como talento humano, tecnología, producción, marketing y finanzas.

Figura 2

Estrategias organizadas por niveles dentro de una empresa.



Nota: Autores (2025)

Según un informe de la Revista Fortune (2005), la mayoría de las estrategias aprobadas por la dirección empresarial no se implementan operativamente por varias razones fundamentales:

1. La estrategia no se comunica efectivamente a todos los empleados.
2. Las estrategias no están alineadas con los objetivos personales de quienes deben implementarlas.
3. No se vincula la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa.
4. Falta de identificación de indicadores para medir el progreso o los desvíos (falta de control de gestión).
5. No se definen claramente los factores clave del éxito.
6. No se evalúan de antemano las competencias del personal responsable de ejecutar el plan.

Estos desafíos destacan la relevancia fundamental del capital humano y de los procesos de implementación y monitoreo estratégico para asegurar la eficacia de la estrategia corporativa.

1.1.1. Dirección estratégica y cambio

En cuanto a la dirección estratégica y cambio, el vocablo se acuñó en 1977 y abarca el estudio de los factores que determinan el éxito o fracaso organizacional. La dirección estratégica se define como una estructura teórica que guía las grandes decisiones empresariales, promoviendo una cultura analítica y sistemática que integra lo estratégico con lo operativo.

Según Bogardus (2009), la dirección estratégica garantiza que las funciones tradicionales de talento humano contribuyan al logro de los objetivos organizacionales mediante la planificación de talento humano, la implementación de cambios necesarios para el avance organizacional, y la medición efectiva del rendimiento del factor humano.

Actualmente, la dirección estratégica se basa en una serie de conceptos esenciales que deben ser comprendidos y aplicados de manera dinámica en la vida organizacional. Entre estos conceptos se encuentran el objetivo, la política,

la misión, la visión, el escenario, la matriz DOFA, los factores clave de éxito, la ventaja distintiva competitiva, la cultura organizacional, los valores organizacionales y las competencias claves de cualquier organización.

Es fundamental entender la misión y visión de una organización son elementos clave que guían su rumbo y diferenciación en el mercado. La visión representa la imagen futura deseada de la empresa, mientras que la misión expresa su propósito y razón de ser en la sociedad. Ambas deben ser inspiradoras, amplias, duraderas y concretas para orientar las acciones de la organización hacia alcanzar los objetivos.

Por otro lado, el termino políticas se considera como directrices que establecen cursos de acción para dirigir y direccionar el comportamiento de la organización. Estas deben encauzar las estrategias hacia el cumplimiento de la misión y los objetivos, y es responsabilidad de los directivos velar por su cumplimiento, especialmente en el ámbito de Talento humano.

En resumen, la dirección estratégica implica una reflexión constante sobre estos conceptos interrelacionados para lograr una ventaja competitiva sostenible y alinear las acciones de la organización con su propósito y valores fundamentales.

Tabla 1

Relación entre estrategia empresarial y políticas de gestión de talento humano

Tipo de estrategia empresarial	Orientación de la GTH (políticas)
Emprendedora o de lanzamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Reclutar jóvenes de alto potencial amantes del riesgo. - Carreras rápidas. - Incentivación individual muy fuerte. - Alta rotación. - Formación muy diversa para aprovechar oportunidades. - Incentivar la creatividad.
Crecimiento sostenido	<ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento de RH con alto potencial y deseo de seguridad. - Integración de los RH. - Promoción interna. - Salarios y beneficios incentivando permanencia. - Incentivos a la eficacia (individuo y grupo). - Formación para mejor coordinación y actualización

Tipo de estrategia empresarial	Orientación de la GTH (políticas)
Mantenimiento	técnica. Baja rotación. - Aumento de la productividad global. - Reclutamiento de personal a los menores costos. - Nulas situadas en la media del sector. - Promoción interna. - Formación centrada sólo en las tareas del puesto.
Desinversión	- Reducción de efectivos. - Reducción fuerte de los costos. - Salarios por debajo del sector. - Nula formación.

Nota: Autores (2025).

En la Tabla 1 se presenta la comparación entre la estrategia empresarial y la orientación de Gestión de Talento humano (GTH), según CIDEC en 1994. Es crucial entender que la estrategia empresarial no debe considerarse paralizada, sino dinámico y adaptable a las condiciones cambiantes del entorno empresarial actual. Cada empresa experimenta variaciones estratégicas a lo largo de su historia y evolución, influenciadas por las épocas en las que operan. La evaluación de una estrategia como efectiva o superior depende tanto de factores internos como del entorno externo.

Desde la perspectiva de Jackson, Shuller y Werner (2008), las organizaciones altamente efectivas gestionan su talento humano con un profundo entendimiento de la organización y su ambiente.

La matriz DAFO, creada en la década de 1960, se reconoce como la herramienta pionera en el análisis estratégico. Su propósito principal es identificar y gestionar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades tanto de la organización como de su entorno. Esta metodología participativa ha ganado aceptación debido a su sencillez de uso y a su capacidad para enfocar la atención en aspectos clave. Está vinculada con el Posicionamiento Estratégico de Resultados (PER), que resalta las capacidades distintivas o superiores de la empresa frente a sus competidores (Stoner et al., 1996). El PER, basado en el análisis DAFO, orienta la definición de metas, políticas y estrategias corporativas para alcanzar resultados por encima del promedio en el mediano y largo plazo.

Figura 3
Matriz del análisis DOFA.



Nota: Autores (2025).

Se representan los cuadrantes que componen la matriz DOFA, desarrollada internamente. Esta matriz analiza tanto el ambiente interno, controlable por la organización, como el externo, no controlable. Los dos cuadrantes superiores se centran en las fortalezas y debilidades internas de la organización, mientras que los dos cuadrantes inferiores evalúan las oportunidades y amenazas externas. La combinación de fortalezas con oportunidades promueve una estrategia ofensiva, mientras que las debilidades frente a amenazas sugieren una estrategia defensiva.

Para determinar la posición competitiva, se utiliza el análisis DOFA, que implica:

Adoptar una actitud defensiva:

- Identificar y analizar las debilidades de la empresa en productos, mercado y organización.
- Evaluar las amenazas del entorno.

Adoptar una actitud ofensiva:

- Reconocer y aprovechar las fortalezas de la empresa frente a la competencia.
- Identificar las oportunidades ofrecidas por el entorno.

Tabla 2

Análisis DOFA para el posicionamiento estratégico de la empresa

Cuadrante de trabajo

Fecha de realización:

Objetivo estratégico: Posicionamiento como la firma privada de mayor reconocimiento en el mercado.

Situación Interna	
Fortalezas	Debilidades
Experiencia	Tecnológicos
Productos	Servicio post-venta
Cartera de clientes	Capacitación
Imagen	
Situación Externa	
Oportunidades	Amenazas
Nichos de mercado	Inestabilidad política y legal
Mayor control fiscal	Sistema de gobierno (estatista)
Personal altamente calificado	Competencia
	Contratación por horas

Nota: Este cuadro práctico facilita una etapa inicial del análisis DOFA de manera efectiva. (Autores, 2025).

La Tabla 2 presenta un cuadrante DOFA de trabajo, donde destacan ejemplos de variables D-O-F-A, enfatizando en aquellas relacionadas con el análisis estratégico de Gestión de Talento humano. Se utiliza como caso práctico una firma de asesoría tributaria que tiene como objetivo estratégico posicionarse como la firma privada más reconocida en el mercado. Se han identificado fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas específicas que caracterizan al departamento de talento humano de la firma. Estos puntos fueron obtenidos mediante un proceso de brainstorming y validación de ideas entre los ejecutivos de la firma, buscando consenso sobre las variables más relevantes.

Para construir la matriz DOFA:

- A. Se realiza una validación y consenso para reducir y agrupar las variables más representativas, considerando las cuatro entradas principales (D-O-F-A). Reducir la cantidad de combinaciones posibles simplifica y focaliza el análisis.
- B. Se combinan las variables según las siguientes parejas: fortalezas con oportunidades, fortalezas con amenazas, debilidades con oportunidades, y debilidades con amenazas, con el objetivo de generar estrategias alineadas con los objetivos estratégicos establecidos. La lógica detrás de este procedimiento se fundamenta en interpretar cada cuadrante según los criterios establecidos en la Tabla 3.

Tabla 3

Estrategias del Análisis DOFA: Relación entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	1 Aprovechar al máximo las oportunidades para que se manifiesten las fortalezas.	2 Aprovechar al máximo las fortalezas para neutralizar amenazas.
Debilidades	3 Eliminar o reducir al mínimo las debilidades para aprovechar oportunidades.	4 Eliminar o reducir al mínimo las debilidades para neutralizar amenazas.

Nota: Autores (2025).

La Tabla 3 presenta las estrategias resultado de relacionar los cuadrantes los cuales se resumen en la Tabla 4. Estas estrategias se derivan de interrelacionar las variables del FODA. En cada cuadrante, el término "Maxi" indica maximizar o mejorar, mientras que "Mini" implica eliminar, reducir al mínimo o neutralizar. La primera instancia de "Maxi" o "Mini" está determinada por la primera fila (fortalezas o debilidades), mientras que la segunda instancia después del guion representa las columnas (oportunidades y amenazas).

Tabla 4

Matriz de estrategias DOFA: Abreviaturas de los objetivos en cada cuadrante

Abreviaturas de los objetivos de cada cuadrante		
	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Maxi - Maxi	Maxi - Mini
Debilidades	Mini - Maxi	Mini - Mini

Nota: Autores (2025).

La Tabla 4 Se presentan los resultados correspondientes a las estrategias de cada cuadrante. A continuación, se identifican las combinaciones que tienen mayor o menor relevancia en la aplicación de las actividades del plan estratégico y en alcanzar la misión u objetivos clave. Para señalar el impacto, se utiliza una marca con una X o, preferentemente, una ponderación de 1, 2 o 3, indicando un impacto creciente, mientras que un guion (-) denota ausencia de impacto, así muestra en la Tabla 5. El enfoque permite reconocer algunas propuestas, aunque relevantes, no influyen de la misma manera que otras. Un ejemplo de este procedimiento es el impacto resaltado en amarillo en el cuadrante, resultante de la combinación F1 (Fortaleza 1) - O1 (Oportunidad 1), que recibe una valoración de 3. Esta evaluación refleja que la combinación F1-O1 tiene una influencia altamente significativa en la misión, los objetivos y el plan estratégico de la organización.

Tabla 5

Matriz de evaluación de factores internos y externos

	01	02	03	04	A1	A2	A3	A4	TOTAL
F1	3	2	1	3	2	1	2		14
F2	3	1		3	1	1	3		9
F3	1		2	3		2			8
F4			1		2	1			4
D1	1	1		2				1	5
D2	1	1		2				1	5
D3				2				2	4
D4		3	1		1	2			7
TOTAL	10	7	5	12	4	3	5	10	

Nota: Autores (2025).

La Tabla 5 presenta la matriz de impactos organizada de la siguiente manera: el cuadrante 1 muestra las oportunidades sobre las fortalezas, el cuadrante 2 las amenazas sobre las fortalezas, el cuadrante 3 las oportunidades sobre las debilidades, y el cuadrante 4 las amenazas sobre las debilidades. En la Tabla 6 se resume la matriz de impactos, donde se observa que el cuadrante 1, con una ponderación total alcanzada de 20 (suma de todos los impactos de las combinaciones F-O), es predominante en una estrategia ofensiva de tipo Maxi-Maxi.

Tabla 6

Matriz de Análisis DOFA: Relación entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	20	15
Debilidades	14	7

Nota: Autores (2025).

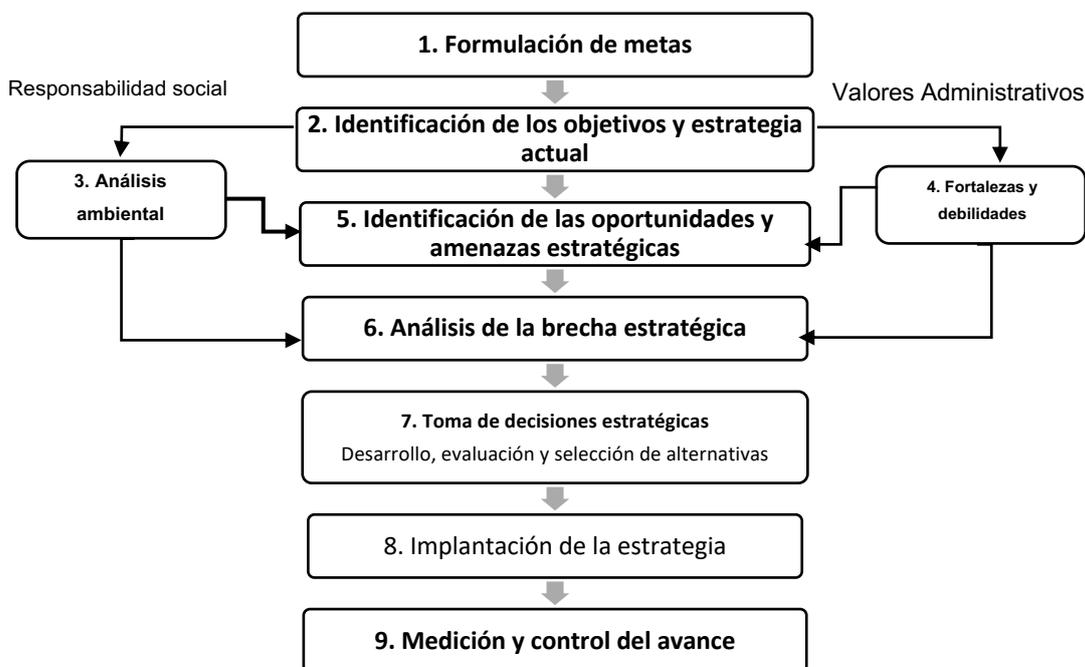
Esta sección subraya la relevancia de los Factores Clave de Éxito (FCE), estos brindan a una empresa una ventaja competitiva única, así como de las Competencias Clave de la Organización, especialmente importantes en la Gestión de Talento humano por su relación directa con las personas. Autores como Hamel y Prahalad han destacado el papel esencial de estas competencias en la estrategia empresarial, particularmente en compañías avanzadas y exitosas desde finales del siglo XX. Estas competencias se integran con las estrategias principales y los sistemas de trabajo de la organización, dentro de una cultura corporativa específica.

La Dirección Estratégica se define a través de tres procesos clave: planificación, implementación y control, los cuales conforman un ciclo completo para gestionar el cambio organizacional. La Planificación Estratégica, considerada como una disciplina empresarial, de acuerdo con Porter (1980), implica establecer una visión a futuro, definir la misión como objetivo principal, fijar los objetivos estratégicos y desarrollar políticas que orienten su cumplimiento. Además, abarca la asignación de recursos y el seguimiento durante la ejecución de la estrategia.

El proceso de planificación comienza con la anticipación del futuro, lo que implica determinar el camino a seguir. Esto requiere pronosticar para comprender la situación actual y futura, fijar objetivos derivados de las metas generales, programar actividades para establecer prioridades y coordinar acciones, presupuestar para distribuir los recursos de manera eficiente, y definir procedimientos estandarizados. La formulación de políticas permanentes para decisiones recurrentes e importantes también juega un rol crucial, ya que la planificación establece los objetivos como el centro del proceso estratégico, contribuyendo significativamente a la eficiencia y efectividad organizacional, tal como sostienen varios autores.

Figura 4

Modelo lógico de planificación



Nota: Autores (2025).

La figura 4 describe los elementos más importantes de la planificación estratégica, comenzando con la determinación de los objetivos y la estrategia, haciendo hincapié en la importancia de comprender la situación presente como base para definir las futuras acciones. A continuación, se aborda el análisis del entorno, que evalúa el ambiente externo en términos de oportunidades y amenazas, seguido del análisis interno de las fortalezas y debilidades de la organización. Después de esto, se realiza una evaluación conjunta de los elementos externos e internos, integrando oportunidades y amenazas con las

capacidades de la organización. Finalmente, se presenta el análisis de la brecha estratégica, que identifica las acciones necesarias para cerrar la diferencia entre la situación actual y los objetivos deseados en el proceso de planificación.

La planificación estratégica no solo requiere establecer objetivos de cambio, sino también analizar su complejidad y el tiempo necesario para alcanzarlos. El proceso de toma de decisiones estratégicas incluye el desarrollo, evaluación y selección de varias alternativas, con base en la información disponible y metas específicas, teniendo en cuenta el talento humano, materiales y financieros. Las preferencias y valores de los responsables de las decisiones juegan un papel clave en las estrategias seleccionadas, subrayando la relevancia de la responsabilidad social y los principios administrativos.

Para que una estrategia tenga éxito, es fundamental su correcta ejecución, ya que incluso el mejor plan carece de valor si no se lleva a cabo de manera adecuada. Esto implica una clara identificación de las etapas, participantes y recursos necesarios para cumplir cada meta. Asimismo, el seguimiento y control de los avances son cruciales para verificar si los planes estratégicos se están cumpliendo, lo que proporciona retroalimentación para corregir posibles desvíos.

En cuanto a la gestión del talento humano (GTH), esta evoluciona, superando la simple administración de personal. Hoy en día, se reconoce que el capital humano es el recurso más importante dentro de la gestión empresarial. Este enfoque estratégico demanda un planteamiento sistémico, interdisciplinario, participativo, proactivo y orientado a los procesos. Al igual que la planificación estratégica dirige las acciones de la organización, un plan de personal detalla las actividades necesarias para asegurar que la empresa cuente con los recursos necesarios para cumplir su misión (Swanson y Holton, 2009).

La estrategia organizacional actúa como el principio rector en el proceso de gestión estratégica para alcanzar los objetivos establecidos. Para que estos objetivos se conviertan en realidad, las organizaciones deben operar de manera efectiva desde un punto de vista operativo. Según Kim y Mauborgne (2005), una organización no se compone únicamente de los altos ejecutivos o mandos medios; es fundamental que todos los miembros estén alineados y comprometidos con la estrategia, lo que convierte a la empresa en un ejecutor

eficiente y consistente. Superar los desafíos relacionados con la implementación de la estrategia es crucial para el éxito organizacional, ya que una ejecución deficiente puede obstaculizar el potencial de una buena estrategia. Por tanto, es esencial que las actitudes y comportamientos de los empleados apoyen la implementación de la estrategia.

Kim y Mauborgne enfatizan que una estrategia debe ser implementada adecuadamente, ya que los planes estratégicos no deben quedarse en el papel. Según Bigler y Norris (2004), la falta de una ejecución efectiva conduce a síntomas específicos que reflejan deficiencias operativas en la organización. Aunque los resultados financieros puedan parecer positivos, estas disfunciones pueden afectar gravemente la reputación de la empresa, tanto ante los inversores como en el contexto empresarial general.

Se identifican varios problemas comunes en la ejecución de estrategias empresariales:

- Crecimiento que no genera rentabilidad.
- Pérdida de mercado ante competidores.
- Confusión entre esfuerzo y resultados.
- Falta de compromiso con el plan estratégico.
- Incapacidad para adaptarse al cambio.
- Deficiencia de liderazgo estratégico.

Además, dado el desconocimiento práctico sobre los errores estratégicos en pequeñas y medianas empresas, es crucial realizar estudios exhaustivos sobre cómo estas organizaciones enfrentan desafíos en la administración y ejecución de estrategias. Integrar la teoría con la práctica es fundamental para beneficiar a las organizaciones en sus operaciones diarias.

Esta necesidad subraya la importancia de investigar profundamente la ejecución de estrategias organizacionales para desarrollar herramientas prácticas que, basadas en teorías sólidas, ayuden a las empresas a superar las dificultades en la implementación de planes estratégicos.

Según Niven (2006), a pesar de la extensa atención que recibe el estudio de la estrategia organizacional, muchos autores han expresado frustraciones por la falta de conceptualización adecuada en el nivel práctico. Por lo tanto, enfocarse en el proceso de implementación y ejecución de estrategias es más crucial que estudiar únicamente la formación de estrategias.

Según Niven, el enfoque crucial en el estudio de la estrategia organizacional radica en su ejecución, ya que esto fortalece la efectividad operativa de la organización y genera diferenciación en el mercado.

En contraste, desde la perspectiva de Porter (2008), es importante considerar que la efectividad operativa por sí sola no es suficiente para garantizar la competitividad de una organización, lo que sugiere que también es vital estudiar la estrategia desde su concepción inicial.

Este criterio subraya la necesidad de que los gerentes y directivos comprendan la distinción entre efectividad y estrategia organizacionales.

Según Porter, muchas herramientas administrativas han ocupado el lugar de la estrategia, y el hecho de adoptar modas en este campo no garantiza una posición competitiva superior a la de la competencia. Desde esta perspectiva, se enfatiza que la efectividad operativa no puede reemplazar a una estrategia bien definida. Incluso, según Porter, una empresa con una estrategia creativa puede superar en desempeño a una empresa que ha alcanzado una alta efectividad operativa.

Antes de continuar, es importante revisar el siguiente concepto de Porter:

"La efectividad organizacional implica llevar a cabo actividades comparables a las de la competencia, pero con un nivel de excelencia superior."

Por lo tanto, la efectividad organizacional es crucial para establecer una ventaja competitiva frente a la competencia, aunque esta diferencia debe estar fundamentada en el concepto de estrategia según lo define Porter a continuación:

"La estrategia implica realizar actividades distintas a las de la competencia o, en su defecto, realizar actividades similares, pero de manera superior y de manera diferente."

Por lo tanto, es esencial evaluar la efectividad operativa de una estrategia propuesta, pero es aún más crucial evaluar la efectividad operativa de una estrategia que sea genuinamente creativa e innovadora, donde la empresa lleve a cabo actividades diferentes a las de sus competidores. Aunque la efectividad operativa y la creatividad en la estrategia pueden ser consideradas como dos áreas de estudio separadas, es imperativo integrar ambos elementos para garantizar que los empresarios se enfoquen en desarrollar una estrategia distintiva que pueda implementarse de manera efectiva.

En resumen, Porter sostiene que la estrategia competitiva radica en ser diferente, pero esta diferencia solo se materializará si se alcanza la efectividad operativa que caracterice dicha singularidad.

Además, en el ámbito de la correcta ejecución de la estrategia organizacional, es fundamental comprender la relación entre esta y la estrategia de operaciones. Según Chase, Aquilano y Jacobs (2000), la estrategia de operaciones se define como la formulación de políticas amplias y la implementación de planes para utilizar eficazmente los recursos de la empresa en apoyo de la estrategia competitiva a largo plazo.

Reflexionando sobre el concepto anterior, se destaca que el flujo de información, especialmente desde los niveles estratégicos hacia los operativos, emerge como un factor crítico para el éxito en la ejecución de la estrategia. Esto fomenta la integración y sinergia entre los equipos de trabajo. En consecuencia, la estrategia de operaciones se posiciona como una parte crucial del proceso de planificación que alinea los objetivos operativos con las metas organizacionales en una escala más amplia, como lo explican Chase, Aquilano y Jacobs.

En este contexto, la estrategia organizacional se convierte en el foco central que guía la estrategia de operaciones. Es esencial caracterizar cómo interactúan y se complementan ambos elementos para que este conocimiento se traduzca en comportamientos coherentes por parte de los individuos y equipos de trabajo, alineados con la estrategia competitiva de la organización.

Según Chase, Aquilano y Jacobs, el éxito de la estrategia de operaciones radica en identificar las opciones prioritarias, comprender las implicaciones de cada acción y las transacciones involucradas. Por lo tanto, es imperativo que toda la

organización promueva la creación de capacidad de acción en todas sus áreas operativas. El fenómeno de la efectividad operativa debe ser estudiado desde un enfoque tanto sistémico como sistemático.

Por otro lado, Quinn (1992) define la estrategia como un patrón o plan que integra las metas y políticas fundamentales de una organización, estableciendo una secuencia coherente de acciones para la empresa. Su concepto subraya la importancia de establecer un orden lógico dentro del proceso de administración estratégica, diferenciando claramente entre metas, políticas y la estrategia misma de la organización. Según Quinn, las metas definen qué se logrará y cuándo se alcanzarán los resultados, y la estrategia debe ser diseñada posteriormente para proporcionar el camino más efectivo para lograr esas metas y objetivos.

Por lo tanto, para que la estrategia se implemente de manera efectiva, es crucial reconocer la existencia de metas principales, como indica Quinn, las cuales son objetivos que tienen un impacto significativo en la dirección y viabilidad general de la organización, denominadas metas estratégicas. Desde la perspectiva de Quinn, se observa que la organización tiene metas globales que deben traducirse y concretarse en metas específicas mediante la formulación de estrategias para alcanzar los objetivos funcionales, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales más amplios.

En consecuencia, la estrategia debe ser diseñada para alcanzar las metas generales, pero también desagregada en metas más pequeñas que guíen la ejecución desde los niveles tácticos y operativos de la organización. Este enfoque asegura una orientación clara para la correcta implementación de la estrategia.

Cuando Quinn describe el concepto de estrategia, es evidente la necesidad práctica de distinguir entre diferentes tipos de metas y objetivos que son fundamentales tanto como insumo como resultado en el desarrollo de la estrategia organizacional.

Además, Quinn establece que de las metas, objetivos y estrategias surgen las políticas organizacionales, que son reglas que definen los límites dentro de los cuales deben operar los empleados. Este concepto es esencial para abordar

efectivamente el problema planteado, ya que subraya que la ejecución exitosa de una estrategia organizacional requiere una alineación completa entre los objetivos y metas derivados de la estrategia, transformándolos en acciones coherentes que contribuyan a alcanzar los grandes objetivos organizacionales establecidos.

Según Quinn, el concepto de estrategia implica la formulación de decisiones concretas que guían las acciones de la organización. Esto implica que a nivel operativo es crucial respetar los objetivos, metas, programas y políticas derivados de un análisis exhaustivo de la estrategia organizacional. Este respeto se fundamenta en una comprensión sistemática de cómo se puede alcanzar la efectividad organizacional en cualquier empresa.

1.2. Tendencias y características actuales de la gestión del talento humano

Para comprender las tendencias y características actuales en la gestión del talento humano, es esencial reconocer que se espera que esta función genere resultados que añadan valor a la organización. Es fundamental abandonar la visión obsoleta de talento humano como una función meramente de apoyo.

Según Bohlander y Snell (2009), las responsabilidades principales del director de talento humano incluyen:

- **Consejería y asesoramiento:** El encargado de talento humano asesora a otros directivos de la organización en asuntos laborales, formas del mercado laboral y gestión de conflicto laboral. Proporciona conocimientos para fortalecer la capacidad de decisión de los directivos al abordar problemas laborales.
- **Servicio:** Es responsable de procesos clave como reclutamiento, selección, formación, compensación y desarrollo del personal, todos dirigidos a mejorar la competencia y productividad de la plantilla.
- **Formulación e implementación de políticas:** Debe desarrollar políticas efectivas en gestión de talento que sean correctamente implementadas

en toda la organización. Esto implica anticiparse a posibles problemas y asegurar que tanto directivos como empleados comprendan y apliquen adecuadamente las políticas establecidas.

Estas funciones reflejan un enfoque integral y estratégico de talento humano, crucial para el éxito y la efectividad organizacional en el contexto actual.

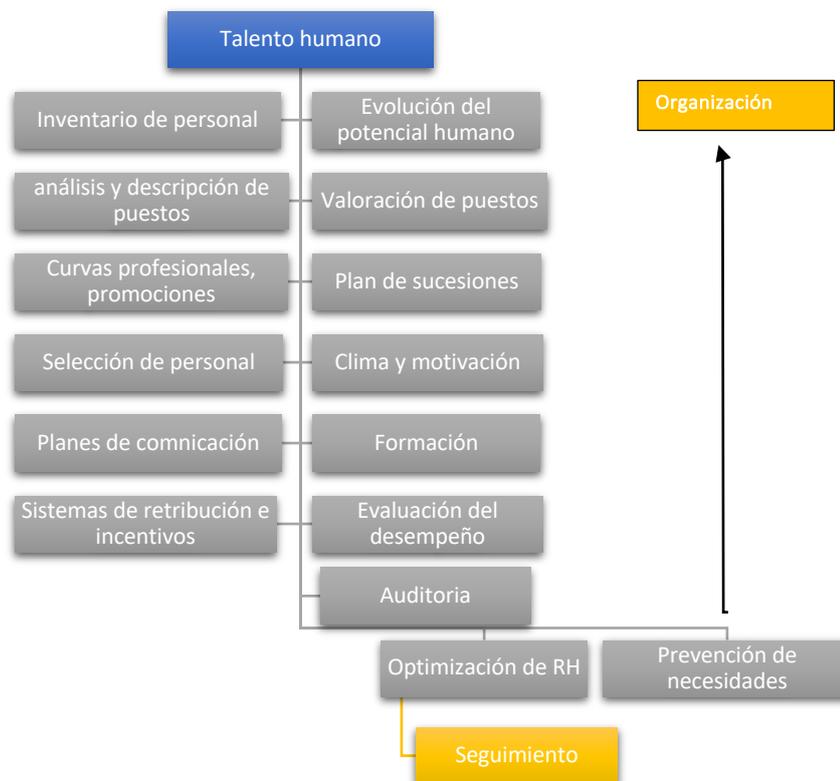
El director de talento humano asume el papel de defensor del bienestar de los empleados, asegurando el respeto por sus derechos y facilitando la alineación de los objetivos personales con los organizacionales. Este compromiso social también repercute positivamente en la comunidad en general.

Es crucial destacar que el taylorismo y su enfoque de Administración Científica, caracterizado por la parcelación y especialización extrema del trabajo, se consideran obsoletos en la gestión contemporánea de talento humano. Esta perspectiva, influenciada por Adam Smith y su concepto de división del trabajo en tareas simples, ha evolucionado hacia un enfoque más integrador y flexible, promoviendo la polivalencia, multihabilidades y competencias múltiples entre los empleados y dentro de las estructuras organizativas y equipos de trabajo.

A lo largo del tiempo, la clásica Administración de Personal, que se enfocaba principalmente en funciones como el manejo de nóminas, la seguridad social, los procesos de alta y baja laboral, y las relaciones con los sindicatos, ha evolucionado hacia la moderna Gestión de Talento humano (GTH). Este enfoque más amplio incluye diversas actividades, tales como el inventario de personal, la selección y evaluación del desempeño, la planificación de la comunicación interna, la capacitación y desarrollo profesional, los estudios de clima organizacional, la organización del trabajo, la ergonomía, la seguridad y salud laboral, la planificación estratégica del talento humano, la gestión eficiente de plantillas, los esquemas de remuneración, la motivación psicosocial, la auditoría de talento humano, entre otras áreas clave. El modelo ilustrado en la figura 1.5 ofrece una visión completa de todas estas actividades

Figura 5

Modelo conceptual de GTH de Harper y Lynch. fundamentales.



Nota: Harper y Lynch, (1992).

Hoy en día, se reconoce ampliamente que la Gestión de Talento humano (GTH) constituye el núcleo central de la dirección empresarial, una perspectiva respaldada por experiencias exitosas observadas en empresas destacadas de Alemania y Japón, según Trurow (1992). En estas organizaciones, el gerente de talento humano ocupa una posición clave, llegando incluso a ser considerado como el segundo al mando después del gerente general. Este enfoque subraya la importancia de contar con líderes de talento humano altamente competentes, un estándar que algunos directivos actuales de RH en muchas empresas aún no alcanzan. Esta disparidad se amplía cuando los directores generales no logran adaptarse a las nuevas concepciones o, si bien comprenden teóricamente estos cambios, fallan en implementarlos efectivamente en la práctica, aspecto crucial para la competitividad y la supervivencia empresarial en el entorno actual.

La Gestión de Talento humano (GTH) debe entenderse como una responsabilidad que se comparte en todos los niveles de la organización, aunque es la Alta Dirección y los mandos intermedios quienes asumen el rol principal. Esta responsabilidad implica asegurar la participación de todo el personal en las

prácticas de GTH, y reconocer que los líderes son los encargados de guiar estos procesos de manera continua y efectiva.

A nivel conceptual, la GTH moderna trasciende el modelo tradicional taylorista de administración, como señalan múltiples estudiosos (AEDIPE, 1992; Ulrich et al., 1997; Beer, 1998; Reynoso, 2004). Se caracteriza por estructuras más horizontales, una dirección estratégica descentralizada basada en el consenso, la diversificación de funciones y un enfoque proactivo que considera al talento humano como una inversión estratégica en lugar de un costo. Además, prioriza la calidad total para el servicio tanto interno como externo, fomenta el trabajo colaborativo en equipos orientados a procesos, y busca agregar valor de manera directa y eficiente para los clientes.

En este contexto de transformación de la GTH, emergen nuevos valores culturales que desempeñan un papel crucial. Esta nueva visión prioriza la personalización de las condiciones laborales, la flexibilidad horaria, el teletrabajo, el respeto por la integridad física y dignidad personal, y la alineación de las expectativas individuales con las oportunidades de desarrollo personal y profesional. Además, aboga por condiciones de trabajo que sean compatibles con la sostenibilidad ambiental.

Desde la década de 1990, las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTIC) han revolucionado la GTH, especialmente en la gestión del conocimiento y el capital humano (Davenport, 1998; Gates, 1999; Edvinsson y Malone, 1999; Norton, 2001). Estas tecnologías han facilitado la automatización de datos y procesos, mejorando la eficiencia con el teletrabajo como una modalidad laboral en expansión.

A nivel empresarial y nacional, es esencial asegurar un crecimiento económico sostenible alineado con el desarrollo humano. La sostenibilidad económica se logra cuando se integra con el desarrollo integral de las personas. A nivel global, la desigualdad entre países desarrollados y en desarrollo sigue aumentando. En 1996, el informe sobre Desarrollo Humano del PNUD advertía que, de no cambiar la tendencia, estas diferencias económicas podrían alcanzar niveles inhumanos. Diez años después, en el informe del PNUD de 2004, se confirmó

que la brecha entre ricos y pobres había aumentado, con 46 países donde la población vivía en peores condiciones que una década antes.

Esta polarización global hace urgente que los países en desarrollo adopten estrategias de GTH que consideren estas realidades. El informe de 1996 subrayó que el avance tecnológico podría reducir estas brechas, siempre y cuando los países en desarrollo logren dominar estos conocimientos que permita competir en el mercado global.

En la actualidad, la preparación y gestión del talento humano es fundamental para competir en un mundo globalizado. La ventaja competitiva de las empresas ya no se basa en recursos materiales o financieros, sino en la calidad y gestión de su talento humano. Por tanto, la GTH estratégica debe enfocarse en fortalecer esta ventaja.

Los principios clave de la GTH en el siglo XXI incluyen:

- El talento humano se consolidará como el recurso competitivo más relevante.
- Se necesita un enfoque sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y orientado a procesos en la GTH.
- La GTH requiere de sistemas y modelos conceptuales funcionales.
- El talento humano debe ser vistos como inversión, no como costo.
- La GTH ha pasado el enfoque taylorista, promoviendo la polivalencia y la participación de los empleados.
- La GTH debe ser una función integral de la empresa, con un enfoque proactivo.
- Es fundamental aplicar un enfoque técnico-científico, apoyado en el análisis y diseño continuo de puestos y sistemas de trabajo.
- La integración de tecnologías informáticas es crucial para el desarrollo eficiente de la GTH.
- Mejorar la productividad y la satisfacción laboral mediante condiciones laborales adecuadas son objetivos esenciales.

- La sostenibilidad ecológica debe ser un objetivo central de la GTH.
- El desafío principal de la GTH es alcanzar la eficiencia organizativa, manteniendo un fuerte compromiso con la responsabilidad social.
- Las estrategias de talento humano deben adaptarse a las fluctuaciones del mercado laboral, la legislación vigente y las tendencias como la diversidad y la flexibilidad (Holbeche, 2009).

1.3. Necesidad del modelo funcional de gestión del talento humano

En la década de los años 90, las empresas exitosas pusieron un fuerte énfasis en desarrollar sistemas de GTH que se reflejaran en modelos conceptuales, como lo discuten Beer et al. (1989), Werther y Davis (2001), y Chiavenato (1988, 2002). Estos modelos conceptuales teóricos proyectaban la mejor manera de gestionar el talento humano.

Los sistemas de GTH se orientaron hacia un enfoque sistémico, donde la interacción de sus elementos buscaba generar sinergias que contribuyeran al funcionamiento integral de la organización, estimada como un organismo vivo y un sistema abierto. Se buscaba que el sistema de GTH no fuera simplemente un conjunto de partes sumadas, sino que emergiera como una nueva cualidad resultante de la interrelación entre estos elementos, tal como se reflejaba en los modelos conceptuales. Muchos de estos modelos eran descriptivos y carecían de una funcionalidad metodológica clara, mientras que pocos lograban ser realmente funcionales.

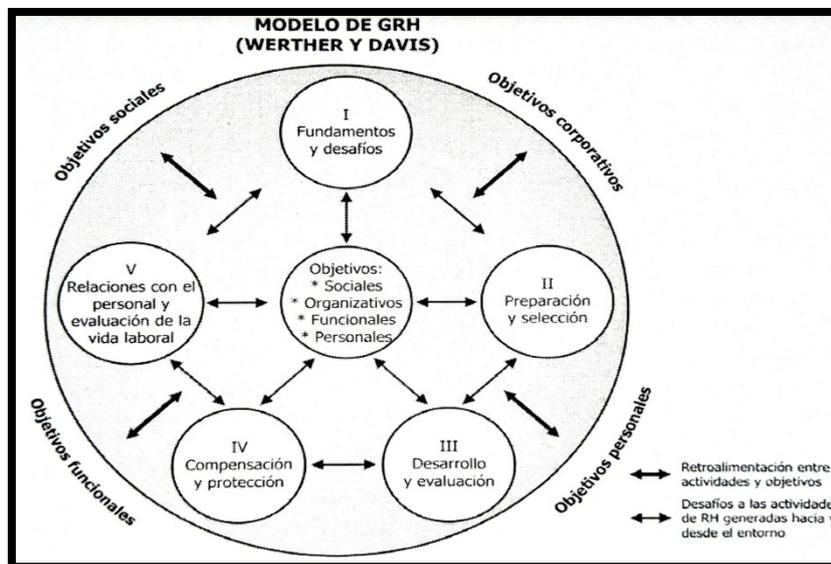
Se fomentaba la adaptación de modelos propios que reflejaran las particularidades de cada empresa, ajustándose a su cultura organizacional y a las características del país. Aunque existían componentes regulares e invariantes, como la dirección estratégica, la filosofía empresarial, los sistemas de trabajo, la interacción con el entorno y la auditoría del sistema de GTH, se subrayaba la importancia de adaptar estos modelos a medida de las circunstancias específicas de cada organización ("traje a la medida").

Se ejemplificará con un modelo específico enfatizando su dirección estratégica, pero se alentaba la búsqueda y adaptación de modelos propios que respondieran de manera adecuada a la contingencia y situación particular de cada organización.

A continuación, se presentan dos modelos conceptuales destacados: uno desarrollado por William B. Werther y Keith Davis (2001) de los Estados Unidos de América, y otro por Idalberto Chiavenato (1988) de Brasil, ambos reconocidos internacionalmente por su influencia y divulgación global.

Figura 6

Modelo conceptual sobre GTH de Werther y Davis.

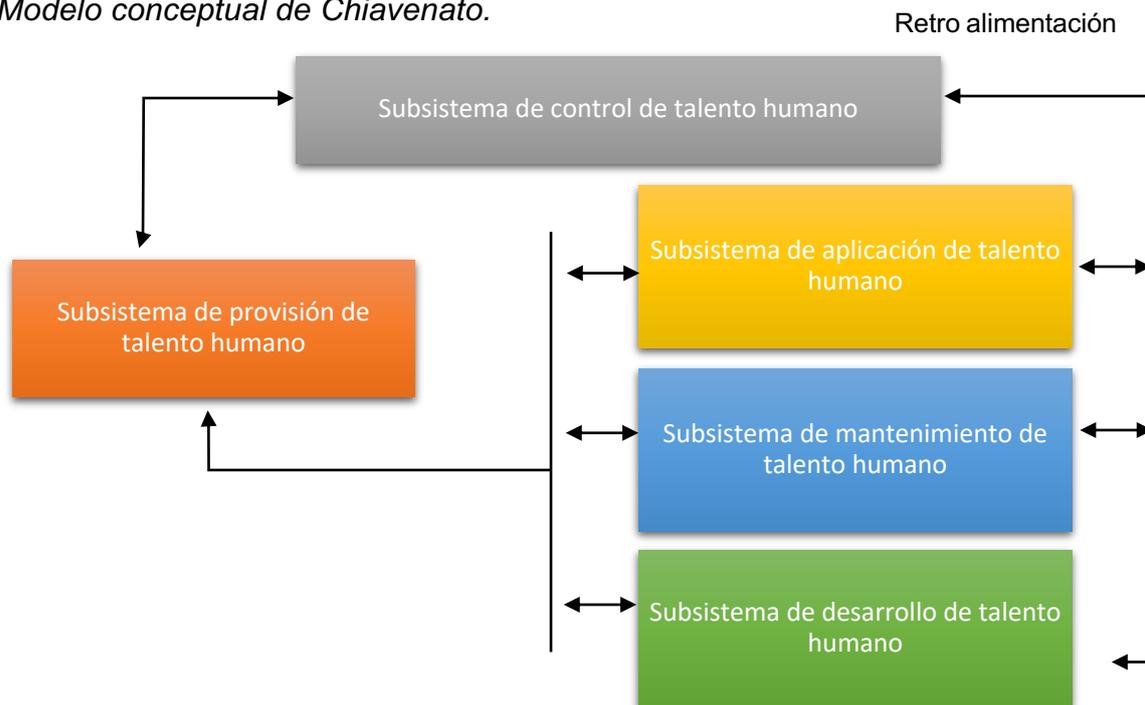


Nota: Werther y Davis, (1996).

Indudablemente, el modelo de Werther y Davis (2001) proporciona una extensa guía sobre las actividades fundamentales que son cruciales en la función de GTH hoy en día, aunque carece de una proyección estratégica del talento humano. Otro modelo de notable importancia en el desarrollo de la GTH es el presentado por Chiavenato en 1988.

Figura 7

Modelo conceptual de Chiavenato.



Nota: Chiavenato, 1988.

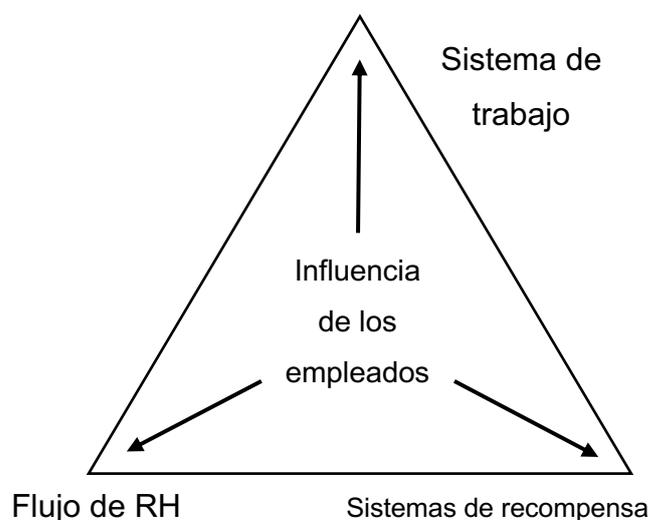
Las actividades clave de la gestión de talento humano (GTH) actualmente son diversas y numerosas, como se ilustra el modelo conceptual de Harper y Lynch (1992) representado en la figura 1-6. Siguiendo el enfoque por procesos, estas actividades fundamentales son parte integral del proceso de GTH en la empresa. Dependiendo del contexto conceptual o relativista, estas actividades pueden ser vistas como subprocesos o como elementos claves, estos conforman la Globalidad de GTH, contribuyendo al macroproceso de gestión empresarial. Es crucial reconocer esta dinámica conceptual o dialéctica.

El diseño de las actividades fundamentales de GTH debe estar alineado completamente con la dirección estratégica de la empresa, su cultura organizacional y las políticas u objetivos derivados, donde el desempeño en ergonomía y la ingeniería industrial juegan un papel determinante en los diseños de sistemas de trabajo y logísticos, que son cruciales para la efectividad de la GTH. Es importante destacar que, para desarrollar una gestión efectiva del talento humano, es esencial realizar un análisis exhaustivo de la misión organizacional, ya que este proporciona la orientación fundamental para establecer las prioridades adecuadas en la gestión de talento humano.

Todos estos diseños requieren una sinergia esencial y una proyección estratégica integrada dentro de un modelo funcional de (GTH), como el propuesto por Beer y sus colaboradores, que se detalla en la figura 1.8. Este Mapa de GTH, que representa una extensión metodológica del modelo para mejorar su funcionalidad con ajustes, ha sido objeto de estudio desde hace tiempo, según lo documentado por Cuesta (2002).

Figura 8

Modelo de gestión de talento humano.



Nota: Beer et al., (1989).

En este modelo (Stoner et al., 1996), se enfatiza la importancia crucial de los empleados, como la participación y el compromiso, que actúan como foco principal dentro de las diferentes áreas y políticas de talento humano (RH). Por esta razón, las expresiones de necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones de los grupos de interés son cuidadosamente consideradas y analizadas de manera integral.

Este mapa de GTH ha sido adaptado mediante la inclusión explícita de la Auditoría de GTH centrada en la calidad, que funciona como un mecanismo de retroalimentación esencial para el sistema de GTH representado en el mapa con sus elementos clave. La finalidad de este proceso de auditoría es examinar minuciosamente todo el proceso de gestión de talento humano para asegurar que esté adecuadamente configurado para lograr los objetivos deseados.

La ventaja funcional distintiva de este modelo presentado sobre otros modelos conocidos (como los de Harper y Lynch, 1992; Louart, 1994; CIDEC, 1994;

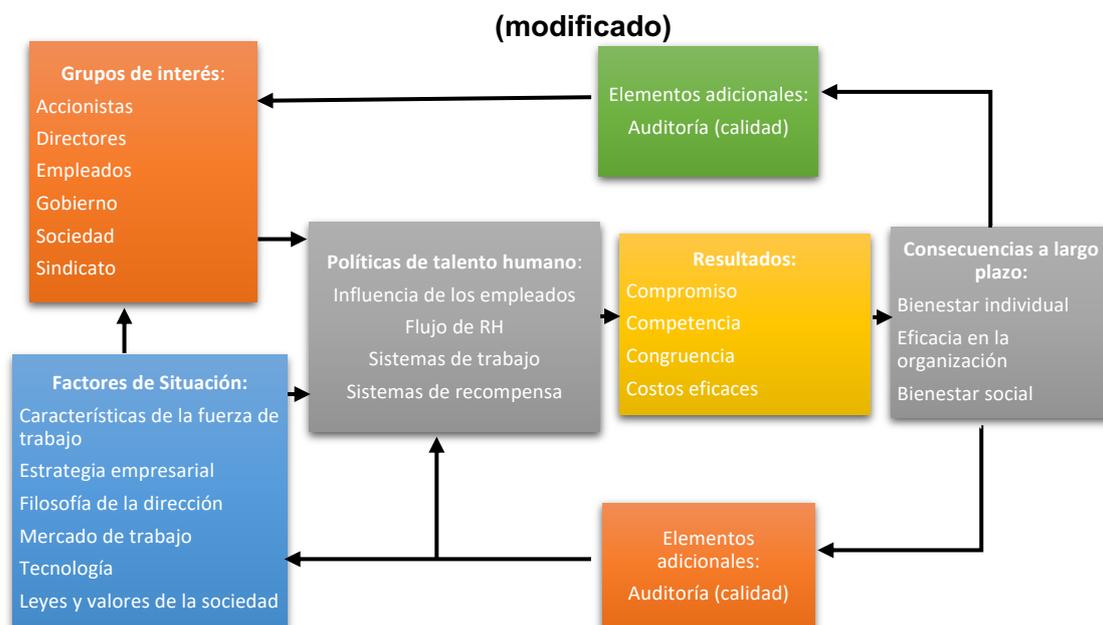
Chiavenato, 1988, 2002; Werther y Davis, 2001) radica en el enfoque en la dirección estratégica y la filosofía gerencial como pilares rectores del sistema de GTH, en la consideración de factores situacionales además que, en las tecnologías de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno organizacional. Las flechas en la figura 1.9 representan una guía metodológica significativa.

El reconocimiento de los factores situacionales como bases determinantes es particularmente acertado, ya que reflejan que las condiciones sociales determinan las percepciones y expectativas de los grupos de interés mencionados, así como las políticas de RH que se establecen, siguiendo un principio similar al de cómo las condiciones

Figura 9

Gestión del talento humano de Beer Mapa.objetivos influyen en cada condición subjetiva.

Mapa de la gestión de talento humano de Beer y colaboradores



Nota: Beer et al, 1984

Según Callender (2008), el modelo de Beer y colaboradores es una construcción teórica diseñada para establecer conexiones entre el desempeño organizacional y las políticas de gestión del talento humano, destacándose por su habilidad para integrar elementos situacionales como la composición de la fuerza laboral, la estrategia empresarial y las demandas específicas de los grupos de empleados.

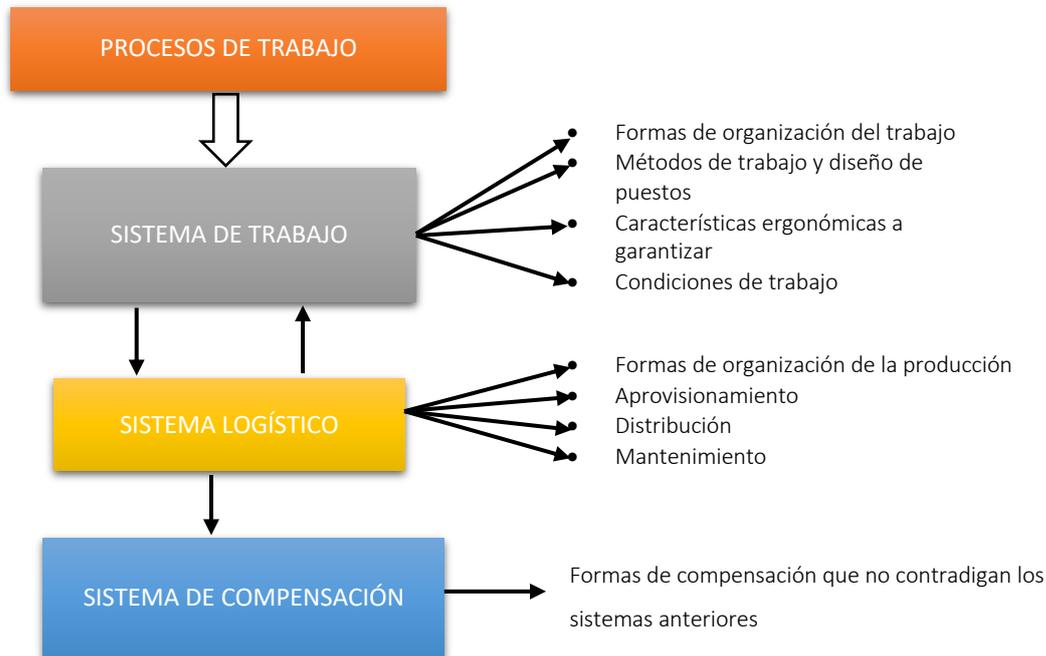
El modelo de Beer busca equilibrar estas diversas situaciones competitivas mediante políticas que conduzcan a resultados concretos y específicos en la gestión del talento humano.

En cuanto a los sistemas de compensación laboral dentro de este modelo funcional, se enfatiza la relevancia de la tecnología de las tareas, tanto en su dimensión "hard" como "soft". Esta concepción abarca la idea de que la tecnología de las tareas no solo influye en la configuración de los procedimientos organizativos (soft), sino también en la determinación de la compensación laboral y en la estructura global del sistema de GTH. La figura 1.10 ilustra los componentes esenciales de la tecnología de las tareas en su acepción soft, así como cómo estos influyen en el diseño del sistema de compensación.

Es crucial destacar que los sistemas de trabajo y logísticos, conceptualizados hoy en día bajo los principios de la reingeniería como conjuntos de procesos de trabajo, se consideran fundamentos tecnológicos clave de la GTH bajo el término "tecnología de las tareas" (figura 1.10). Esta perspectiva subraya la importancia de definir adecuadamente estos procesos de trabajo antes de abordar el diseño de los sistemas de compensación. En ocasiones, se ha observado que iniciar por el final, es decir, diseñar la remuneración antes que los procesos de trabajo, puede resultar contraproducente. Por lo tanto, desde un enfoque técnico, la compensación salarial y en general, debe ser concebida como el resultado directo del diseño estratégico de los sistemas de trabajo y logísticos, y no como un elemento independiente que determine estos procesos.

Figura 10

Tecnología de las tareas en su nexa con la compensación laboral.



Nota: Autores (2025).

El mapa de Gestión de Talento humano (GTH) es una herramienta de gran valor metodológico, utilizada tanto para evaluar como para planificar el sistema de GTH. Los autores presentan una estructura exhaustiva que integra preguntas flexibles y definiciones claras para cada componente representado en el mapa. Este enfoque permite que el mapa se convierta en un recurso altamente útil para el análisis y la planificación estratégica en la gestión de talento humano. Sin embargo, los autores no detallan técnicas específicas para obtener respuestas a estas preguntas, lo que deja espacio para la aplicación de diferentes métodos según el contexto.

1.4. La importancia del trabajo en equipo, orientado desde la gestión del talento humano en una organización

1.4.1. Introducción

Hoy en día, hay cada vez más razones que justifican por qué el trabajo en equipo se ha convertido en una fuente invaluable para las organizaciones. Expresiones como "dos cabezas piensan mejor que una" y "remar en la misma dirección" han adquirido una gran relevancia.

La mejora en los niveles de productividad y competitividad, así como el logro del éxito empresarial, están fuertemente influenciados por la participación y contribución del talento humano. Esto se fundamenta en la idea de trabajar en conjunto, compartiendo habilidades y conocimientos.

Por lo tanto, el rol del personal encargado de liderar el talento humano es crucial para fomentar una cultura de trabajo en equipo en todos los niveles dentro de una organización.

El concepto de "equipo" implica diversidad, armonía y cooperación. Pensemos en un equipo de rafting, donde un conjunto de personas está sincronizado para remar juntos hacia un mismo objetivo: remar adecuadamente hacia un punto establecido, cumpliendo una distancia y minimizando el riesgo de que alguno caiga al agua. Este grupo debe ser guiado por un líder que dirija el cumplimiento de las metas establecidas.

Figura 11

Trabajo en equipo desde el rafting.



Nota: Go Visit Costa Rica. (s.f.).

Las organizaciones cada vez más planas refuerzan la importancia del trabajo en equipo y están desplazando el individualismo y las estructuras jerárquicas piramidales. Términos como "jefe" o "supervisor" están siendo reemplazados por roles como "líder" y "coordinador", que implican una mayor integración y comunicación.

Estas estructuras funcionales y orgánicas, diseñadas e implementadas por el departamento de talento humano, deben compartir una misión conjunta que priorice el trabajo en equipo. En este contexto, una comunicación asertiva, bidireccional y con canales eficientes será fundamental para alcanzar los objetivos establecidos.

Para fortalecer este concepto de trabajo en equipo, el departamento de talento humano debe desarrollar programas, charlas, capacitaciones y dinámicas grupales. Estas iniciativas buscan no solo que el personal entienda teóricamente el concepto, sino que lo interiorice y lo aplique en todas las actividades diarias y funciones empresariales.

Es crucial realizar un seguimiento continuo utilizando indicadores de gestión para evaluar los resultados obtenidos con la colaboración solidaria de todos los miembros del equipo, en comparación con los resultados que se podrían haber obtenido de manera individualista.

1.4.2. Ventajas del trabajo en equipo

- Responsabilidades compartidas: Cuando un trabajador tiene éxito, toda la organización se beneficia, pero del mismo modo, si un trabajador falla, afecta a toda la organización.
- Objetivos comunes (sinergia): Se refiere al valor agregado que se obtiene al realizar un trabajo en equipo.
- Visión y misión compartidas: Es crucial que todos los empleados contribuyan a construir y compartir la visión y la misión de la organización. El departamento de talento humano juega un papel fundamental al introducir, concienciar e involucrar a los nuevos empleados desde el momento de su incorporación.
- Comunicación efectiva: Es esencial asegurar una comunicación efectiva en todos los niveles organizacionales, especialmente desde las bases departamentales que establecen los lineamientos y políticas a seguir.
- Diálogo y discusión (coaching): Promover acuerdos y negociaciones que permitan a los trabajadores alcanzar sus objetivos.

- Coordinación, colaboración y cohesión: Son variables fundamentales para desarrollar un trabajo en equipo eficiente y efectivo.
- Liderazgo: El departamento de talento humano debe asegurar procesos de selección óptimos para identificar líderes competentes que coordinen cada área y departamento. Además, debe buscar continuamente la excelencia de todos los empleados mediante una formación constante y una gestión efectiva del talento humano.
- Proactividad y mentalidad abierta: Son requisitos esenciales para construir un modelo de trabajo en equipo que sea innovador y busque constantemente las mejores alternativas para el crecimiento organizacional.
- Retroalimentación: Organizar y dirigir la retroalimentación hacia la consecución de objetivos comunes.

1.4.3. Trabajar en equipo vs. Equipo de trabajo

Aunque son conceptos complementarios, tienen alcances distintos. Un equipo de trabajo es un grupo de personas con habilidades similares o complementarias que se forman para cumplir funciones específicas. En contraste, trabajar en equipo implica una perspectiva más amplia donde los miembros comparten una visión y misión comunes, toman decisiones conjuntas, son proactivos y abiertos mentalmente, buscan consenso y soluciones, y generan sinergia.

La formación de verdaderos equipos de trabajo es crucial y la responsabilidad recae en el departamento de talento humano, que debe estar comprometido con una cultura participativa y pluralista. Esto implica identificar y combinar las mejores habilidades individuales dentro de un grupo multidisciplinario para lograr resultados conjuntos.

Más allá de la estructura física de un equipo, es fundamental la conciencia de cada miembro sobre cómo trabajar en equipo. Por ejemplo, un ingeniero en sistemas que trabaja solo en el desarrollo de un software especializado puede estar más comprometido con el propósito de su proyecto, mientras que un equipo de ventas puede trabajar juntos operativamente sin comprender completamente el propósito de su labor.

El concepto de trabajo en equipo ha evolucionado significativamente, trascendiendo paradigmas convencionales y enfatizando valores como el compromiso, la actitud, la mentalidad abierta y la responsabilidad. Se destaca que trabajar en equipo no se limita a la colaboración física con otros, sino que implica alinearse con la visión y misión organizacional, basándose en principios pluralistas más que en la empatía individual.

La gestión estratégica del talento humano se reafirma como fundamental para las organizaciones, orientada hacia el largo plazo y alineada con la visión compartida y metas macroscópicas como la sinergia y el liderazgo. El lema "todos para uno y uno para todos" ilustra la importancia del compañerismo, la solidaridad y el apoyo mutuo en la consecución de resultados, aspectos esenciales para construir un verdadero trabajo en equipo.

Es crucial entender que el trabajo en equipo va más allá de la simple colaboración; representa una filosofía organizacional y una forma de pensar diferente. Además, es un proceso continuo y evolutivo que requiere la participación y comprometida de todos los miembros de la organización. El aprendizaje constante y el desarrollo del capital intelectual son fundamentales para su éxito y crecimiento continuo.

1.5. El liderazgo desarrollado desde la gestión estratégica del talento humano

Uno de los principales enfoques estratégicos que debe priorizar actualmente el departamento de talento humano en una organización es el liderazgo, reconocido como una variable crucial en la planificación y dirección estratégica. En el contexto económico global actual, marcado por la globalización y la intensificación de la competencia, las organizaciones enfrentan demandas cada vez más exigentes. Este entorno ha provocado un cambio radical desde el tradicional estilo gerencial autoritario hacia el liderazgo efectivo.

Por lo tanto, es fundamental para el departamento de talento humano seleccionar y formar personal que aspire continuamente a la excelencia y al liderazgo, tanto a nivel individual como institucional. Como se discutió anteriormente en relación

con el trabajo en equipo, es imprescindible contar con líderes que puedan identificarse con los objetivos estratégicos y orientar a los miembros del equipo hacia el logro de metas específicas. Esta filosofía debe ser promovida de manera constante desde talento humano hacia toda la organización.

El liderazgo efectivo se caracteriza por una comunicación abierta y fluida, orientación hacia el trabajo en equipo, visión estratégica, toma de decisiones participativa y una mentalidad que favorezca la innovación y el cambio. Estas habilidades han demostrado ser cruciales para que tanto organizaciones como individuos perduren como líderes en su campo.

Para una gestión estratégica del talento humano, es esencial establecer canales de comunicación claros y efectivos que faciliten el flujo de información de manera asertiva y aseguren que el conocimiento sea compartido en toda la organización. Las estrategias deben estar alineadas con la capacidad de anticipación, adaptándose a las necesidades específicas de cada área o línea de negocio y siempre orientadas hacia la visión organizacional.

Consolidar una imagen empresarial sólida y sostenible a largo plazo requiere fomentar una participación inclusiva en la toma de decisiones, donde cada miembro sienta que su contribución es valorada y que tiene responsabilidades claras. Este enfoque promueve una cultura de responsabilidad compartida que es fundamental para la gestión efectiva del talento humano, siendo responsabilidad del departamento de talento humano difundir y supervisar este proceso de manera integral.

La mentalidad abierta, disposición al cambio (vista como una oportunidad de mejora), y capacidad de innovación (actitud progresista y en busca de mejora continua), son fundamentales para el liderazgo. Estas tres características son especialmente gestionadas en la actualidad desde dos esferas clave dentro de las organizaciones: la alta dirección y el departamento de talento humano. Fatsuaki Watanabe, presidente ejecutivo de Toyota en Japón, enfatiza que para obtener los mejores resultados y, por ende, alcanzar el éxito, un trabajador debe ser "jimichi" (constante), "tetteiteki" (meticuloso), y sobre todo, "guchoku" (tener una mente abierta).

Existen diversas definiciones de liderazgo, pero algunas de las más destacadas y actuales incluyen:

- Liderazgo implica la capacidad de establecer dirección, influenciar y alinear a otros hacia metas comunes, motivándolos y comprometiéndolos a la acción, y haciéndolos responsables por su desempeño.
- Es la cualidad especial para guiar a grupos humanos hacia objetivos que representen un cambio en las condiciones y satisfacciones compartidas.
- Incluye cualidades personales y habilidades que facilitan la guía y el control de otros individuos.

Estas definiciones resaltan que, aunque el liderazgo implica características personales como aptitud, actitud, buen comportamiento y capacidad (que pueden ser mejoradas con la orientación adecuada), también requiere otros atributos que deben ser cultivados por quienes gestionan eficazmente el talento humano. Actividades como charlas motivacionales, capacitaciones y seminarios de alto nivel en gestión y administración, son herramientas clave para formar el activo más valioso de una organización: su personal.

En resumen, el liderazgo se caracteriza por influencia, visión, motivación, compromiso y capacidad de gestionar el cambio. Es esencial que el talento humano se comprometa constantemente a comunicar la misión y visión organizacional, asegurándose de que sean asumidas por todos y midiendo su nivel de aceptación, motivando, fomentando el compromiso y promoviendo el cambio como una oportunidad de mejora continua.

1.5.1. Liderazgo y trabajo en equipo

El liderazgo y el trabajo en equipo son interdependientes y se refuerzan mutuamente. Un grupo de individuos que comparte objetivos comunes siempre requerirá la guía de un coordinador (líder), mientras que un líder no puede existir sin un equipo de trabajo que comparta su visión estratégica para alcanzar metas conjuntas.

1.5.2.El líder, nace o se hace

Hay diversas teorías, criterios y opiniones al respecto, pero cada vez más se reconoce que la formación diseñada, implementada y dirigida por un departamento de talento humano comprometido con la visión estratégica de la organización es crucial para desarrollar un líder. Aunque factores genéticos como la personalidad pueden ser importantes, el contexto en el que un individuo crece, su educación formal y su desarrollo profesional temprano son determinantes en la formación de un líder.

Bajo la perspectiva anterior, surge la pregunta: ¿qué factor contribuye a formar a un líder? Aunque la formación de un líder comienza con el autoconocimiento, el papel de una gestión efectiva del talento humano dentro de una organización es fundamental. Esta gestión implica entender cada perfil individual para luego potenciar y mejorar sus habilidades mediante procedimientos adecuados. Además, implica actuar como un motor de búsqueda de talento, una actividad que se repite en cada coordinador responsable del desarrollo tanto de potenciales líderes como de funciones compatibles con sus habilidades.

A menudo se asocia erróneamente el carisma con el liderazgo, aunque, si bien es común entre los líderes, no es determinante para ejercerlo.

¿Puede cualquier persona convertirse en un líder? La respuesta es afirmativa y depende en gran medida de la voluntad de serlo. Además, el liderazgo demanda una amplia gama de habilidades personales, como señala D. Goleman, psicólogo de Harvard, que incluyen motivación por el logro, confianza en sí mismo, compromiso, orientación, ejemplo, influencia, persuasión, empatía, comunicación y, principalmente, pensamiento estratégico.

Otra característica crucial es la disposición del líder para asumir riesgos, ya que esto no solo transmite una actitud decisiva, sino que también genera resultados tangibles y sirve de ejemplo para los demás. El liderazgo, al igual que la belleza, es difícil de definir, pero fácil de reconocer cuando se observa.

Las políticas adoptadas por el departamento de talento humano desempeñan un papel crucial en este proceso, ya que la capacidad de tomar decisiones y manejar problemas, incluso cuando implican riesgos inherentes, fomenta una

cultura organizacional positiva y una actitud proactiva que puede conducir a beneficios significativos.

1.5.3. ¿Cómo se configura un estilo de liderazgo desde la gestión del talento humano?

Aunque la literatura coincide en ciertos tipos o estilos de liderazgo, la realidad organizacional puede presentar una diversidad de estilos en función de las necesidades específicas de la empresa o del concepto empresarial que se busque promover en cada área estratégica. La coordinación de estos diferentes estilos estratégicos, que deben ser complementarios entre sí y alineados con los objetivos organizacionales, es responsabilidad del departamento de talento humano.

En el contexto actual, se examinarán los estilos de liderazgo más comunes dentro de las organizaciones. El departamento de talento humano tiene la tarea de identificar aquellos estilos que mejor se ajusten a la estructura organizacional (ya sea vertical u horizontal) y que estén diseñados de acuerdo con las actividades específicas y los objetivos estratégicos establecidos.

Liderazgo autocrático o autoritario. En este estilo de liderazgo, el jefe asume el rol exclusivo de comunicador, tomando decisiones y emitiendo órdenes sin solicitar la opinión de sus subordinados. Además, proporciona instrucciones detalladas sobre cómo, cuándo y dónde deben realizarse las tareas, y luego supervisa de cerca su ejecución. Este enfoque es adecuado cuando el tiempo es limitado y no permite explicaciones detalladas de los asuntos, y representa lo contrario de un estilo democrático de liderazgo.

Liderazgo participativo. Este estilo de liderazgo se caracteriza por la comunicación del jefe sobre la situación y los resultados, la retroalimentación consultiva y la toma de decisiones basada en ello. El trabajo en equipo es fundamental en este enfoque.

Liderazgo persuasivo Este estilo de liderazgo busca unir a los subordinados y sus ideas, donde el jefe actúa como un promotor o vendedor de sus propias ideas.

Liderazgo delegativo. Este estilo de liderazgo se caracteriza por tener una clara comprensión de la visión y misión organizacionales, promoviendo una estructura organizativa más horizontal. Se delega a los subordinados la autoridad necesaria para resolver problemas y tomar decisiones, lo cual fortalece la organización al distribuir el conocimiento y la responsabilidad. Esto genera confianza en el equipo al tomar decisiones de manera colaborativa, asegurando que la institucionalidad perdure incluso en ausencia del líder principal.

Liderazgo transformacional. Este estilo de liderazgo facilita el desarrollo tanto personal como profesional de los miembros de una organización. Permite al líder aprovechar las habilidades y conocimientos de los subordinados, especialmente de aquellos con experiencia, quienes pueden aportar mejores ideas para cumplir con la misión establecida.

Liderazgo transaccional Este estilo de liderazgo utiliza técnicas como la motivación mediante recompensas o amenazas, la asignación detallada de tareas por escrito, el establecimiento claro de condiciones para completar una misión y la dirección por excepción, donde se enfoca en corregir lo que los subordinados han hecho incorrectamente.

Un líder que depende exclusivamente del estilo transaccional, sin integrarlo con el transformacional, logra solo compromisos a corto plazo de sus subordinados y fomenta el miedo a asumir riesgos e innovar. Por lo tanto, combinar las técnicas de ambos estilos según la situación resulta más efectivo.

Indiferentemente del estilo de liderazgo adoptado por cada departamento y coordinador dentro de una organización, es esencial promover el liderazgo estratégico. Este tipo de liderazgo se define como aquel que comprende la organización en su totalidad, comunica claramente la visión y misión estratégica, y se compromete con decisiones que afectan recursos y personal a largo plazo. Las iniciativas estratégicas requieren planificación, preparación y ejecución a lo largo de años.

Si la estrategia representa el plan para alcanzar metas y visiones, el liderazgo estratégico implica la capacidad de tomar decisiones que guíen y transformen hacia esos objetivos. Un líder estratégico debe inspirar a las personas hacia

objetivos comunes y valores compartidos, formar equipos eficaces y obtener consenso en organizaciones grandes.

Es fundamental que el talento humano promueva constantemente la ejecución de la estrategia empresarial. La motivación debe ser un esfuerzo conjunto, iniciado por talento humano pero implementado de manera continua por todos los niveles de supervisión, siendo un requisito constante para el éxito del liderazgo.

1.5.4. Líder y gerente, dos conceptos trascendentalmente diferentes

El liderazgo debe concebirse como una filosofía dinámica, ya que puede variar entre individuos, pero el conocimiento adquirido debe perdurar a lo largo del tiempo. La alternancia en los roles puede resolver diversas distorsiones y problemas laborales. Esta alternancia debe ser gestionada por el departamento de gestión estratégica del talento humano mediante programas de selección de perfiles y rotación de personal dentro de una organización.

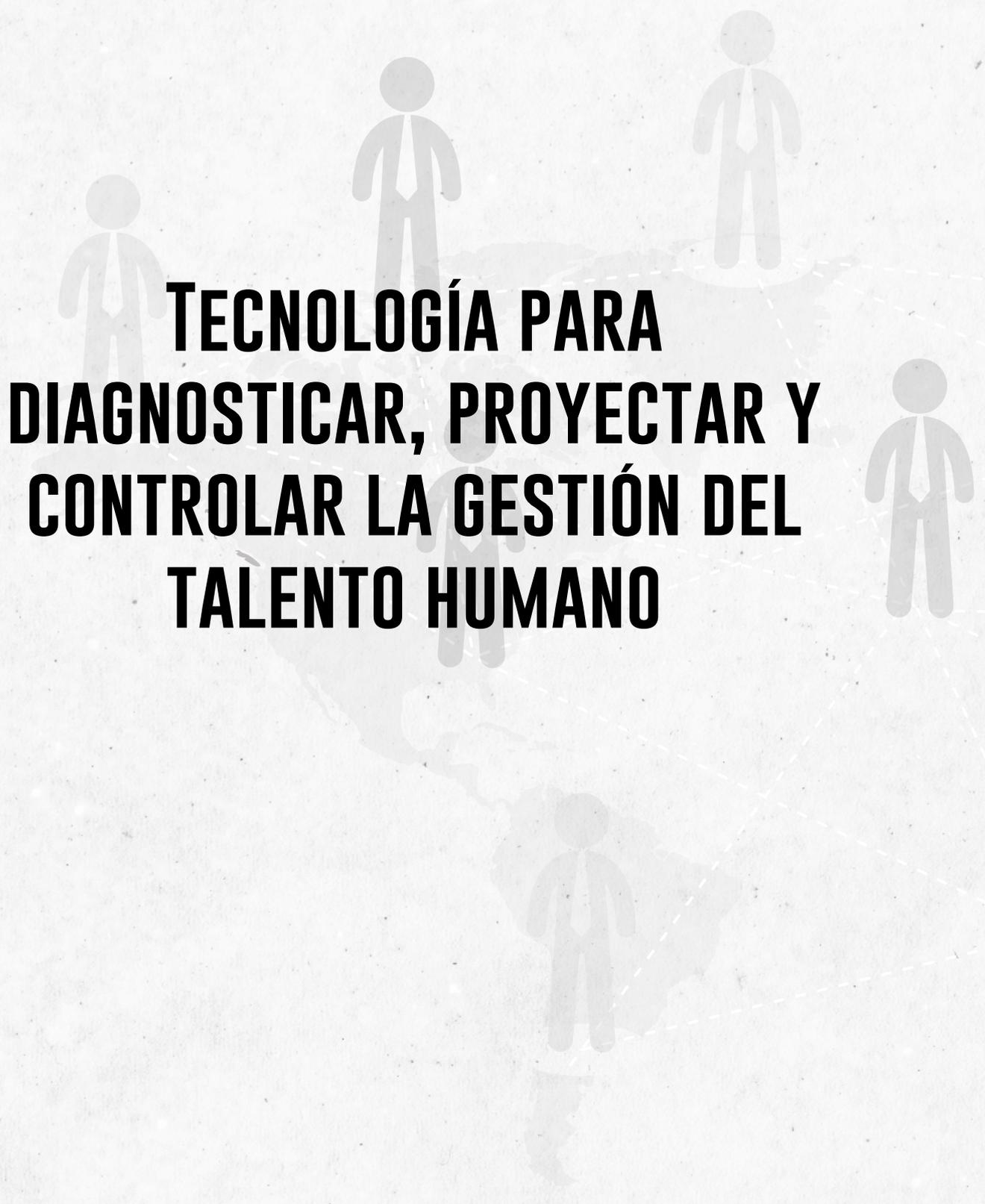
La gerencia, por su parte, se refiere a la operatividad y administración dentro de un periodo determinado, siendo un concepto a corto plazo. Esto no impide que un gerente pueda convertirse en un líder potencial, dependiendo de cómo sus procedimientos se transformen en estrategias.

Según Crosby, P. (1988), la gerencia es “el arte de hacer que las cosas sucedan”, mientras que Sisk L. Henry y Mario Sverdlik señalan que la gerencia tiene diferentes significados para distintas personas. Ambas definiciones implican una perspectiva a corto plazo. En el contexto actual, caracterizado por una realidad rápida, dinámica y cambiante, y un entorno empresarial cada vez más competitivo, es necesario contar con un Gerente-Líder. Esto significa una combinación de personas que diseñen una planificación estratégica (líder) y quienes la ejecuten (gerentes), materializando así los objetivos estratégicos. Por ello, es crucial un departamento de gestión estratégica del talento humano que pueda seleccionar y/o formar este perfil.

CAPITULO

02

**TECNOLOGÍA PARA
DIAGNOSTICAR, PROYECTAR Y
CONTROLAR LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO**



Tecnología para diagnosticar, proyectar y controlar la gestión del talento humano

2.1. Introducción

A continuación, se describe un método o tecnología destinada a impulsar el cambio en la gestión de talento humano. Esta tecnología permite diagnosticar la situación actual del sistema de GTH y proyectar el estado futuro deseado. Además, incorpora un mecanismo de control de gestión, alineado con los objetivos estratégicos establecidos, que facilita el seguimiento y ajuste de la dirección estratégica tras su implementación. Este enfoque asegura que los cambios en la GTH estén en consonancia con los planes estratégicos de la organización, promoviendo una evolución eficaz y sostenible.

Los cambios organizacionales suelen requerir que los miembros de la organización adquieran nuevos conocimientos, habilidades y comportamientos. En muchos casos, estos cambios no pueden llevarse a cabo a menos que los miembros desarrollen nuevas competencias. Por ejemplo, es común que los gestores empresariales necesiten aprender nuevos estilos de liderazgo y enfoques innovadores para resolver problemas (Cummings y Worley, 2008). Por eso, las herramientas presentadas en este capítulo son esenciales para obtener la información necesaria que apoye el proceso de toma de decisiones, permitiendo generar cambios coherentes. Además, en la gestión del talento humano, disponer de información sobre los empleados permite a las empresas personalizar políticas de compensación e incentivos, comprendiendo al empleado de manera integral y evaluando su potencial para contribuir al valor organizacional. Esto se traduce en el desarrollo de un plan de carrera consistente con las expectativas del individuo (Lawler y Fitz-enz, 2004).

Esta tecnología adopta el enfoque del Mapa de Beer y sus colaboradores, aunque incorpora indicadores y técnicas que provienen de experiencias posteriores a los estudios de Beer. Estas contribuciones han permitido el desarrollo de un conjunto adaptable de preguntas clave (PC) que se aplican en diversas situaciones, incluidas aquellas que se derivan de distintos contextos.

La tecnología abarca todas las etapas de la gestión de talento humano, desde la planificación y la implementación hasta el control. Desde un inicio, se resalta la lógica detrás de su aplicación práctica, que incluye conceptos, preguntas clave, indicadores y métodos.

Para llevar a cabo una gestión estratégica eficaz del talento humano, es fundamental contar con un sistema que esté respaldado por un modelo conceptual funcional. Esta tecnología debe incluir herramientas que permitan el diagnóstico, la proyección y el control de la gestión estratégica del talento humano para su correcta implementación. Entre los elementos clave de esta tecnología se encuentran la dirección estratégica, la caracterización de la fuerza laboral, la tecnología de las tareas, los grupos de interés, las políticas de talento humano, los resultados y una auditoría que garantice el control de la gestión estratégica.

Esta tecnología cubre todo el ciclo de planificación, implementación y control en la gestión de talento humano. Es relevante señalar que la integración lograda mediante las prácticas laborales y de talento humano es clave para desarrollar un sistema de alto rendimiento (Bohlander y Snell, 2009).

2.2. Tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la GTH

2.2.1. Factores de situación

Los factores situacionales hacen referencia a las fuerzas o variables, tanto internas como externas a la organización, que pueden afectar su funcionamiento y el rendimiento de sus empleados y directivos. El modelo de Beer conecta estos factores con la fuerza laboral, la estrategia empresarial y las condiciones establecidas por los grupos interesados, con el propósito de alcanzar objetivos competitivos a través de las políticas implementadas en la gestión del capital humano (Callender, 2008).

En este contexto, es crucial cuestionarse sobre:

- Las variables que afectan las características estructurales (internas) de la organización, y
- El tipo y grado de influencia de estas variables en el nivel de desempeño de la organización.

Los principales factores de situación son los siguientes:

- **Características de la fuerza laboral:** ¿Cómo son las personas que integran el entorno laboral? ¿Cuáles son sus motivaciones, habilidades, competencias, potencial de desarrollo y aspiraciones personales?
- **Estrategia empresarial:** ¿Cuáles son los objetivos principales de la organización y cómo se pretende alcanzarlos? (Incluyendo objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo).
- **Filosofía de dirección:** ¿Cuáles son las creencias fundamentales de los directivos sobre la naturaleza de la empresa y su rol en la sociedad? ¿De qué manera consideran que deben gestionarse y tratarse los empleados?
- **Mercado laboral:** ¿Qué nivel de atracción tiene la empresa para sus empleados actuales y futuros? ¿Cómo prevé las tendencias del mercado de talento del que obtiene su personal?
- **Tecnología de las tareas:** ¿Qué métodos se utilizan en la organización del trabajo y la producción dentro de la empresa? (Esto incluye los sistemas de trabajo y los procesos logísticos).
- **Leyes y valores de la sociedad:** ¿Cuáles son las características clave de la cultura y los valores predominantes en la sociedad?

A continuación, se analizarán con mayor profundidad las características de la fuerza laboral y la tecnología de las tareas, ya que son los factores más influyentes en el contexto de la Gestión Estratégica de Talento humano.

Características de la fuerza laboral

La caracterización del talento humano disponible es esencial para una efectiva Gestión de Talento humano (GTH). No se puede gestionar lo que no se

comprende completamente. Es crucial conocer a las personas en su totalidad, tomando en cuenta tanto sus aspectos materiales como sus dimensiones psicológicas o espirituales. Si bien conocer a las personas que se gestionarán es una tarea compleja y retadora, no es imposible, pero exige una gran atención a los enfoques y técnicas utilizadas.

En esta sección, se presenta un conjunto de técnicas que permiten caracterizar a las personas de manera integral y holística. El enfoque sistémico es fundamental, ya que las personas deben ser comprendidas en su conjunto, aunque existan métodos que a veces abstraen esa totalidad. Para equilibrar los resultados de estas técnicas, es importante contextualizar la información obtenida y combinarla con otros enfoques que aporten diferentes perspectivas.

Como se puede notar, el proceso de caracterización del personal comienza con un enfoque general y se va profundizando hacia lo particular. Se recomienda iniciar con una técnica que proporcione una visión amplia, como el Diagrama Ishikawa Ponderado. Posteriormente, se implementa un conjunto de técnicas desde diversas perspectivas para lograr un conocimiento detallado de las personas a gestionar, abarcando también su realidad material (vivienda, ingresos, entre otros).

PC: ¿Cuál es la naturaleza matinal de las personas en el trabajo?

PC: ¿Cuál es la naturaleza psicológica de las personas en el trabajo?

Es fundamental conocer diferentes aspectos de las personas, tales como su edad, género, origen étnico, situación familiar y condiciones materiales de vida, como la vivienda. Además, es crucial entender sus motivaciones, habilidades, capacidades, valores, potencial y deseos de desarrollo personal. Todos estos atributos psicológicos se integran posteriormente en las competencias laborales, tomando en cuenta también factores como edad, género, etnia, familia y condiciones de vida, entre otros.

Para lograr este objetivo, se emplean técnicas como la observación, entrevistas y encuestas. No obstante, antes de aplicar estas herramientas y con el fin de obtener una caracterización general del contexto de la GTH en la empresa, es recomendable utilizar primero diagramas de Ishikawa o de causa-efecto, también

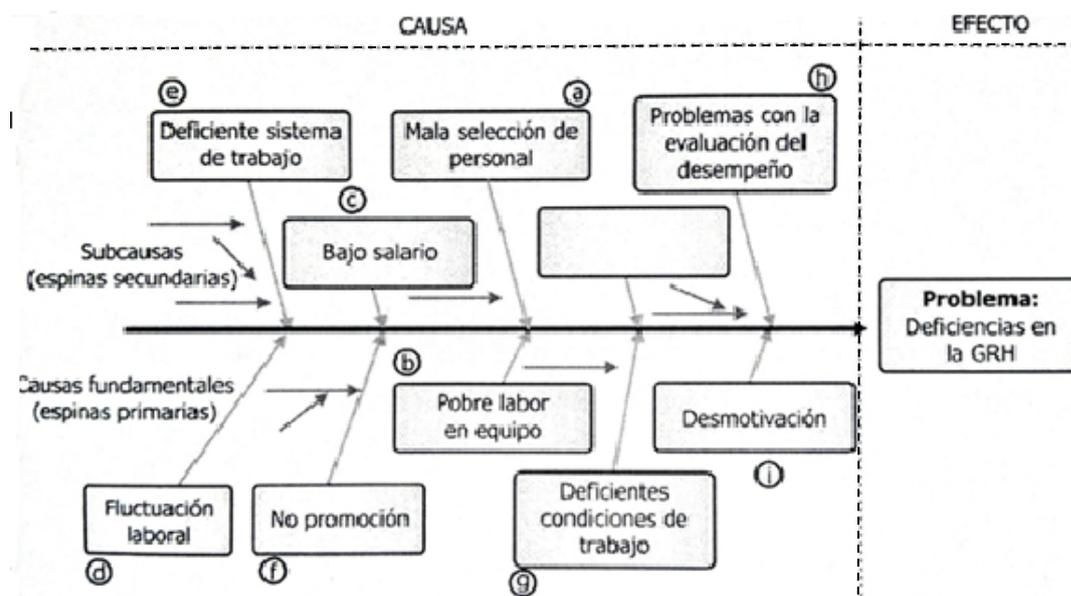
conocidos como "espina de pescado" (figura 2.1). Estos diagramas se aplican a un consejo directivo o a un grupo representativo que incluya a la alta dirección, empleados y sindicatos.

En el diagrama, el problema identificado en la punta de la flecha representa el efecto, mientras que las "espinas" reflejan las causas, que a su vez pueden tener subcausas o espinas secundarias. Para elaborar este diagrama Ishikawa, se utiliza una lluvia de ideas. Los participantes, de manera individual, anotan entre 6 y 8 causas principales en una hoja. Una vez recopiladas todas las respuestas, se eliminan las duplicaciones, y en este ejemplo quedaron nueve causas principales (a, b, c, d, e, f, q, h, i). Luego, las subcausas pueden identificarse por consenso durante la reunión.

Finalmente, se ponderan las causas principales (espinas primarias) con el fin de establecer su orden de relevancia en relación con el efecto, permitiendo priorizar las soluciones según su influencia en el cambio deseado. Para hacerlo de manera objetiva, se busca consenso de forma individual, pidiendo a los expertos que clasifiquen las causas del 1 al 9, siendo 1 la más importante y 9 la menos relevante.

Figura 12

Ejemplo de diagrama Ishikawa o causa efecto.



Nota: Ishikawa, (1988).

Una vez completadas las evaluaciones, los resultados se resumen en una tabla o matriz de juicios (tabla 2.1), donde R_j representa la suma de los valores asignados por cada experto (E). La causa más relevante se identifica por el menor valor de R_j , mientras que la menos relevante se determina por el mayor valor de R_j . En la tabla, por ejemplo, "pobre labor en equipo" aparece como la causa más significativa ($R_j = 13$), mientras que "mala selección de personal" se señala como la menos relevante ($R_j = 73$). Posteriormente, se calcula la concordancia (C_c) utilizando la fórmula correspondiente. Si C_c es mayor al 60% para cada R_j , se considera que existe un buen nivel de consenso. Como se puede observar, salvo en los casos de las causas d, f, g, e i, las demás alcanzan un C_c superior al 60%. En caso de que, tras una segunda evaluación (otra valoración en una nueva hoja, con el conocimiento previo de los resultados de la primera matriz), no se logre el nivel de C_c requerido, esa causa se descarta en términos de consenso para el orden de importancia, aunque sigue siendo considerada como una posible causa.

La fórmula para calcular la concordancia (C_c) es la siguiente:

$$C_c = (1 - V_n / V_t) * 100$$

Donde:

- **Cc:** Concordancia expresada en porcentaje.
- **Vn:** Número de expertos que no coinciden con el criterio mayoritario.
- **Vt:** Número total de expertos.

Ejemplo del cálculo de C_c y R_j dentro de la tabla o matriz de juicios, para la causa "mala selección de personal":

- $V_n = 3$ (porque hay 3 expertos en desacuerdo con el criterio predominante que es 8).
- $V_t = 9$ (porque el número total de expertos es 9).

Entonces:

$$C_c = (1 - (3 / 9)) * 100 \quad C_c = 0,67 * 100 \quad C_c = 67\%$$

Dado que $Cc > 60\%$, se acepta un buen nivel de consenso. Sin embargo, existen mayores niveles de consenso para otras causas, como "bajo salario" (89%).

Por otro lado, para "mala selección de personal": $Rj = 8 + 9 + 8 + 8 + 8 + 9 + 7 + 8 + 8 = 73$

Tabla 7

Matriz de ponderaciones de causas y matriz de juicios.

Causas	E1	E2	E3	E4	E6	E7	E8	E9	Rj	Cc
a. Mala selección de personal	8	9	8	8	8	7	8	8	73	67
b. Pobre labor de equipo	1	1	1	1	2	1	2	3	13	67
c. Bajo salario	4	4	5	4	5	4	4	4	37	89
d. Fluctuación laboral	4	3	3	4	3	3	2	3	25	56
e. Deficiente sistema de trabajo	3	3	3	3	3	3	3	3	36	78
f. No promoción	3	3	2	3	3	3	3	3	25	56
g. Deficientes condiciones de trabajo	7	7	7	7	7	7	7	7	52	78
h. Problemas con la evaluación	9	9	9	9	9	9	9	9	69	78
i. Desmotivación	2	2	3	5	2	3	4	3	24	45

Nota: Autores (2025).

A partir del análisis de las causas se genera el Diagrama Ishikawa Ponderado, que funciona como una herramienta preliminar para el diagnóstico sistémico al mostrar la relevancia relativa de cada causa. Es importante señalar que este método promueve la participación en la gestión, convirtiéndose en una técnica colaborativa para la identificación de soluciones. Además, estos diagramas se pueden utilizar en equipo para explorar factores como la desmotivación, conflictos interpersonales o grupales, y la falta de proyecciones futuras entre el personal.

El uso del Diagrama Ishikawa Ponderado es particularmente valioso para llevar a cabo un análisis general de la gestión de talento humano, permitiendo una comprensión amplia del contexto y facilitando el paso de una evaluación general a una más específica sobre la situación de los empleados. Seguidamente, se evalúan las perspectivas y expectativas tanto a nivel motivacional como económico. En este sentido, se destaca la célebre frase de Bernard Shaw, quien afirma que las personas tienden a actuar más en función de sus expectativas que de sus experiencias. Este planteamiento es esencial, ya que resalta que la vida es un camino en desarrollo, más que un objetivo final. Asimismo, se recalca

que la felicidad se experimenta en el proceso, no como un destino final. La búsqueda de metas o utopías, interpretadas de manera positiva y realista, resulta clave para el éxito y bienestar personal.

Al aplicar encuestas para entender la naturaleza de los trabajadores, es recomendable abordar los temas vinculados con las problemáticas identificadas en los diagramas Ishikawa. Se sugiere que estas encuestas sean breves, con preguntas claras y directas, enfocadas en aspectos como las motivaciones, el ambiente laboral y la gestión por objetivos, prácticas habituales en el entorno empresarial actual.

Tabla 8

Encuesta sobre motivaciones, clima organizacional y administración por objetivos

Encuesta sobre la Naturaleza de las Personas		
Datos Personales		Opciones
Edad	_____	
Sexo	<input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/> M	
Estado civil	<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado	
Condiciones de vida	<input type="checkbox"/> Malas <input type="checkbox"/> Regulares <input type="checkbox"/> Buena	
A. Motivaciones		
Pregunta	Respuesta	
1. ¿Le gusta el trabajo que realiza? ¿Por qué?	_____	
2. ¿Se siente estimulado en esta empresa? En caso negativo explique su respuesta.	_____	
3. ¿Cree que desempeña correctamente su trabajo? Justifique.	_____	
4. ¿Considera que puede realizar otras funciones? Diga cuáles.	_____	
5. ¿Le gustaría recibir cursos de superación? ¿Cuáles?	_____	
6. ¿Cuáles son sus actuales aspiraciones profesionales?	_____	
B. Clima Organizacional		
(Circule el número que indica su visión del clima actual y el número que indica el clima deseado).		
Indicador	Escala (1-7)	Indicador Contrapuesto
1. No hay cordialidad ni apoyo entre los miembros de la organización.	Actual: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	La cordialidad y el apoyo son típicos entre los miembros.

Encuesta sobre la Naturaleza de las Personas

Datos Personales	Opciones
2. La satisfacción no es característica de esta organización. Actual: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	La satisfacción es muy característica de esta organización.
3. Se ignora, critica o desestimula a los miembros. Actual: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	Se reconoce el trabajo de los miembros y se les estimula positivamente.
4. Las tareas, actividades y objetivos representan bajos niveles de exigencia o desafío. Actual: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	Las tareas, actividades y objetivos representan un gran reto o desafío.
5. La organización es desordenada, confusa y caótica. Actual: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	La organización es ordenada, tiene metas claras.
6. No se da ninguna responsabilidad a los miembros. Actual: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	Se pone gran énfasis en la responsabilidad personal.
7. La organización no permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades. Actual: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	La organización permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.
8. No hay motivación por el trabajo en la organización. Actual: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7	Hay una gran motivación por el trabajo en la organización.

C. Administración por Objetivos

(Circule el número que indica su percepción del nivel alcanzado).

Pregunta	Escala (1-7)
1. ¿Cómo valora su nivel de participación en los objetivos que se le asignan?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 (Bajo - Alto)
2. ¿Cómo valora el nivel de comunicación entre UD. y su jefe al establecer los objetivos?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 (Bajo - Alto)
3. ¿En qué medidas las energías del grupo se enfocan en resolver conflictos y laborar verdaderamente como equipo?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 (Bajo - Alto)

Nota: Autores (2025).

A continuación, se presenta un ejemplo de una encuesta que considera aspectos como motivaciones, clima organizacional y gestión por objetivos.

Este tipo de análisis permite obtener diversas inferencias. A pesar de su carácter anónimo, al aplicar la encuesta estableciendo grupos por áreas, departamentos, o categorías (como directivos y no directivos; profesionales y no profesionales), se pueden diferenciar los resultados y comparar entre ellos. Asimismo, es posible contrastar los resultados actuales y los esperados entre directivos y no directivos. Para el análisis de los datos, se han utilizado medidas estadísticas como la moda y la mediana.

La mediana, en particular, permite la aplicación de estadísticos no paramétricos de inferencia, tales como la prueba U de Mann-Whitney y la de Wilcoxon, técnicas que se han empleado en nuestras investigaciones (Cuesta, 1990).

Existen múltiples técnicas e indicadores que ofrecen información útil sobre las características de las personas. Estas herramientas serán abordadas con mayor detalle en capítulos posteriores, que tratan sobre los indicadores tangibles e intangibles relacionados con la auditoría. Estas técnicas contribuyen a enriquecer la comprensión de la naturaleza del talento humano dentro de una organización, un aspecto crucial para una gestión eficiente.

A. Estrategia empresarial

Pregunta central: ¿Cuáles son los principales objetivos de la empresa? Mediante observación directa, análisis de documentación y entrevistas con la alta dirección, se pueden responder preguntas clave que proporcionan una visión detallada de la estrategia empresarial actual. Entre las preguntas importantes se encuentran:

- ¿La empresa ha definido objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Se ha involucrado en la planificación estratégica, considerando visión, misión, políticas, productos, escenarios, y análisis FODA?
- ¿La empresa se enfoca en obtener ganancias a corto plazo?
- ¿La calidad y la expansión de la empresa son objetivos prioritarios?

La planificación de la estrategia empresarial, como se ha discutido, debe centrarse en asegurar una posición competitiva, la cual abarca factores económicos, tecnológicos, sociales, ambientales, geográficos y competitivos. Este proceso dinámico entre la empresa y su entorno es esencial para su éxito.

B. Filosofía de la dirección

¿Cuáles son las creencias fundamentales de los directivos sobre el papel de la empresa en la sociedad y sobre la manera en que deben ser tratados sus empleados? La filosofía de la dirección, también conocida como cultura organizacional, refleja los valores y creencias de los directivos sobre la gestión

de la empresa y sus empleados. Esta filosofía está estrechamente relacionada con el estilo de liderazgo que adopta la empresa, ya sea autocrático, democrático o laissez-faire, como describió Kurt Lewin (1948). Según Douglas McGregor (1960), estos estilos de liderazgo se agrupan en dos grandes enfoques: el autoritario (Teoría X) y el participativo (Teoría Y).

Las empresas modernas se caracterizan por promover una cultura organizacional sólida, con valores y liderazgo claro (Schein, 1988). En estas organizaciones, el trabajo participativo y la valoración del factor humano son esenciales, lo que contrasta con una visión puramente instrumental de los empleados.

C. Mercado laboral

El mercado laboral actual exige que las empresas sean flexibles y capaces de responder a las necesidades de su capital humano. Las empresas deben buscar atraer y retener empleados con habilidades valiosas, en un entorno laboral cada vez más competitivo y dinámico. Es fundamental diagnosticar y proyectar la estrategia empresarial, que debe actuar como un sistema de anticipación, similar a cómo el cerebro guía el cuerpo humano. Esta estrategia debe estar alineada con las políticas de talento humano, apoyándose en un análisis FODA y tomando en cuenta la filosofía organizacional adoptada.

Con estas técnicas y herramientas, se puede lograr una caracterización adecuada de la empresa y del talento humano, lo que es crucial para mejorar la gestión y alcanzar los objetivos organizacionales de manera efectiva.

PC: ¿Cuál es el nivel de atracción que la empresa genera para sus empleados actuales y potenciales? ¿Y cómo se prepara para las tendencias emergentes en el mercado laboral del cual recluta su personal?

La reputación o percepción pública de una empresa puede ser tanto una ventaja como una desventaja en términos de atraer y retener empleados, aspecto que debe evaluarse a corto, mediano y largo plazo. Para responder a esta pregunta, es crucial considerar cómo las actividades clave de gestión de talento humano influyen globalmente la organización y entender las dinámicas competitivas del mercado. Varios enfoques y técnicas pueden utilizarse no solo para

responder a estos desafíos, sino también para respaldar una imagen corporativa satisfactoria.

Recientemente, se ha mencionado una nueva perspectiva conocida como benchmarking, que implica aprender de los éxitos de la competencia para aplicar esas lecciones. Esto requiere una colaboración autorizada para evaluar y adaptar prácticas exitosas de otras entidades en diversas actividades, proporcionando un conocimiento estratégico valioso y fomentando un pensamiento estratégico necesario (Spendolini, 1995).

La composición y las características del mercado laboral externo determinan los tipos y la cantidad de talento disponible para una organización. Es crucial que los profesionales de talento humano comprendan estas dinámicas, ya que influyen las opciones de la organización para desarrollar una fuerza laboral interna motivada y bien capacitada (Noe, 2004).

Tecnología de las tareas

A. Tecnología

La palabra "tecnología" proviene del griego tekne, que significa arte, técnica u oficio, y logos, que significa ciencia, conocimiento o conjunto de saberes. En consecuencia, la tecnología se define como la ciencia de las técnicas o los oficios. Es el conjunto de conocimientos que permiten desarrollar productos y sistemas para satisfacer necesidades humanas, siendo el resultado de la ciencia y la ingeniería.

Según la Real Academia Española, la tecnología abarca teorías y técnicas que facilitan la aplicación práctica del conocimiento científico. Un impacto positivo de la tecnología es su capacidad para aumentar la productividad.

Una definición bastante completa es la desarrollada por Aquiles Gay (1995):

*“Tecnología es el conjunto ordenado de conocimientos, y los correspondientes procesos, que tienen como objetivo la producción de bienes y servicios, teniendo en cuenta la técnica, la ciencia, y los aspectos económicos, sociales y culturales involucrados. El término se hace extensivo a los productos resultantes de esos procesos, los que deben responder a necesidades o deseos de la sociedad, y como ambición contribuir a mejorar la calidad de vida. **

Complementando las definiciones propuestas, es crucial entender las diferencias entre técnica y tecnología:

- La tecnología se fundamenta en conocimientos científicos y descubrimientos, mientras que la técnica se desarrolla principalmente a partir de la experiencia social y práctica.
- La actividad tecnológica frecuentemente implica el uso de máquinas, aunque no siempre, mientras que la técnica suele ser ejecutada manualmente.
- La tecnología se puede explicar y comprender a través de textos científicos, gráficos y modelos teóricos, mientras que la técnica se basa más en conocimientos empíricos y prácticos adquiridos a través de la experiencia directa.

En el ámbito de la Gestión de Talento humano (GTH), la tecnología ofrece una serie de contribuciones significativas. Estas incluyen la capacidad de analizar las características individuales de los empleados, utilizar herramientas tecnológicas para el diagnóstico, la proyección y el control, así como la planificación estratégica de talento humano y la optimización de la estructura de personal mediante el diseño de indicadores medibles y no medibles. Además, la tecnología facilita auditorías mediante el uso del cuadro de mando integral, y desempeña un papel crucial en la organización del trabajo, especialmente en el diseño y análisis de puestos, la logística de los procesos de trabajo, la gestión del tiempo, la disciplina laboral y el incremento de la productividad. También es instrumental en el análisis de puestos de trabajo, la gestión de inventarios y la selección de personal, así como en el desarrollo de competencias y la elaboración de mapas de actividades y competencias clave de la organización. La tecnología también apoya la formación del personal, la evaluación de su rendimiento, la implementación de programas de capacitación, la planificación de carreras profesionales, la gestión de compensaciones, el reconocimiento laboral y la motivación de los empleados.

Nos centramos en la organización del trabajo, también conocida como tecnología de tareas, porque se centra en actividades laborales dirigidas a objetivos específicos. Su principal objetivo es mejorar el desempeño del capital humano

en la organización y promover una estructura humana más eficiente mediante la definición de diferentes procesos de trabajo en la empresa u organización de trabajo.

B. La gestión de talento humano incluye el uso de tecnología para organizar las tareas y la logística del trabajo.

La palabra gestión abarca diversas definiciones dentro del ámbito de la administración. Puede entenderse como el acto de administrar y también como el resultado de administrar, lo que implica llevar a cabo acciones de manera eficiente para alcanzar un objetivo específico. Este concepto se puede vincular con todo lo aprendido hasta ahora sobre la gestión del talento humano.

Administrar está relacionado con un conjunto amplio de actividades realizadas en entornos productivos. Cada vez que un gerente necesita tomar decisiones para generar respuestas efectivas, está involucrado en procesos de gestión.

En resumen, la gestión se integra en la vida diaria como una acción de implementación, pero enfocada en hacerlo de la mejor manera posible. Es una actividad dinámica que implica una serie de condiciones y requiere un compromiso entre el administrador y los sistemas tanto dentro como fuera de la empresa, con el fin de optimizar el uso de los recursos disponibles.

Es crucial dominar las habilidades de gestión, ya que son fundamentales para destacar como profesionales, especialmente en el ámbito de la gestión del talento humano.

Evaluar la gestión implica alcanzar objetivos administrativos que aseguren múltiples aspectos dentro de la empresa. El responsable de la gestión en la empresa debe proporcionar equilibrio y dirección a las actividades internas, asegurando que la gestión sea efectiva. En resumen, medir la gestión equivale a medir la eficacia del gestor, evaluando si logra cumplir con los objetivos establecidos.

Las principales características generales de la gestión comprenden aspectos como:

- Competencias y destrezas en la administración.

- Ser proactivo en la gestión.
- Establecer metas precisas.
- Habilidad para persuadir.
- Conocimientos en estrategia empresarial.

Entonces, si se poseen dichas habilidades, podemos centrarnos en los siguientes aspectos:

- Iniciar con un análisis inicial para abordar problemas o mejorar situaciones críticas.
- Establecer objetivos con características específicas, identificando las restricciones del problema y su alcance.
- Desarrollar una estrategia clara.
- Implementar garantías para asegurar la resolución efectiva del problema.

Si examinamos estas características, se observa que se cumplen cuando se tiene la determinación de alcanzar metas y se actúa de manera activa para lograr nuestros objetivos. Esto implica que depende de la persona que tiene la responsabilidad de administrar y hacer cumplir las tareas.

Los obstáculos para llevar a cabo una gestión efectiva a menudo residen en la falta de motivación y pasión por lo que se hace, lo cual puede dificultar el proceso de gestión. La esencia de la gestión en cualquier ámbito ya sea laboral u otro, radica en la calidad de las relaciones personales y las habilidades de los gerentes para confiar en sus métodos de gestión y en su capacidad para lograr sus objetivos.

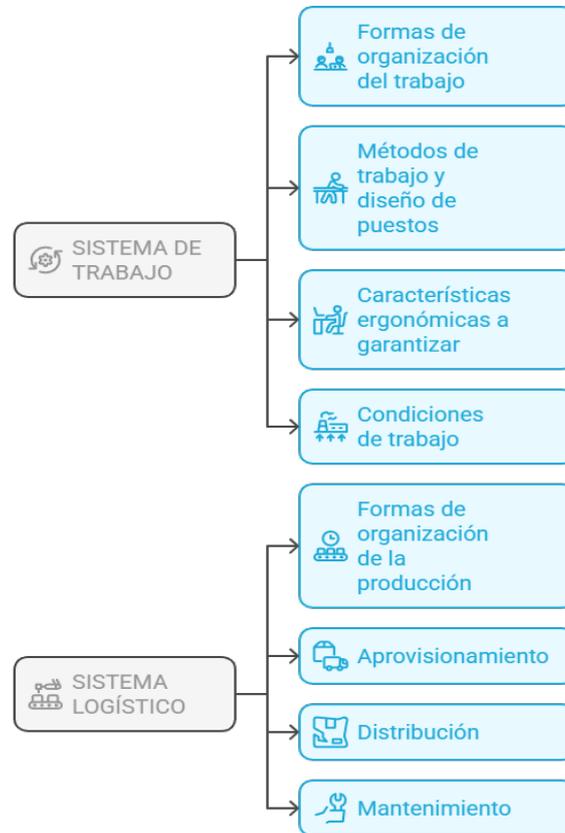
Estos obstáculos no solo pueden surgir internamente, sino también debido a personas que obstaculizan el trabajo de los demás y carecen de confianza en sus habilidades. La inflexibilidad es uno de los principales impedimentos para realizar una gestión efectiva, aparte de las barreras autoimpuestas que limitan la generación de ideas.

Otra área relevante es la tecnología de las tareas, que abarca los procesos de trabajo o conjunto de estos (como el mejoramiento continuo o la reingeniería),

esenciales como pilares tecnológicos para el desarrollo actual y la organización laboral en la Gestión de Talento humano (GTH).

Figura 13

Tecnología de las tareas.



Nota: Autores (2025).

Los principales objetivos de la organización del trabajo son los siguientes:

- Aplicar métodos adecuados para el análisis y la planificación de los procesos laborales que constituyen la organización del trabajo. Este diseño o reconfiguración de los procesos laborales, visto como un ciclo continuo de mejora empresarial en busca de la calidad requerida, tiene un papel crucial en la eficacia de la Gestión de Talento humano (GTH).
- Realizar estudios de tiempo que permitan evaluar la utilización de la jornada laboral, fomentar la disciplina laboral y mejorar la productividad en el trabajo.

La organización del trabajo se enfoca en la interacción entre las personas y los recursos de producción en un entorno laboral específico, con el fin de mejorar la

eficiencia de la fuerza laboral y la estructura humana de la organización. En el proceso laboral de creación de nuevo valor, las habilidades laborales individuales se combinan con los medios de producción (herramientas y equipos de trabajo), que representan trabajo materializado. Ambos tipos de trabajo contribuyen al trabajo socialmente necesario y una reducción del trabajo socialmente necesario por unidad de producción conduce a un aumento de la productividad laboral. Mejorar los procesos de trabajo, gestionar el tiempo de trabajo, promover la disciplina laboral y aumentar la productividad son elementos esenciales para optimizar el trabajo.

La tecnología de las tareas engloba tanto el equipamiento tecnológico, que incluye equipos y materiales como encuestas y entrevistas (componente hard), como el procedimiento de organización (componente soft), entendido como el sistema de trabajo que fundamenta la Gestión de Talento humano (GTH).

En el enfoque tecnológico de las tareas aplicado al diseño organizacional, que emergió en los años sesenta, intervienen diversas variables internas de la organización que son cruciales. Estudios clásicos realizados en esa época por Joan Woodward y sus colaboradores demostraron que la tecnología de las tareas en una organización afectaba tanto a su estructura como a su éxito.

"La tecnología de las tareas se manifiesta a través del conjunto de procesos de trabajo. Los procesos de trabajo son considerados como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. O lo que es igual en términos de Michael Hammer y James Champy (1994): "como un conjunto de actividades que recibe uno o más input y crea un producto de valor para el cliente".

Los procesos de trabajo, en busca de la excelencia requerida en la actualidad, demandan un continuo mejoramiento como condición indispensable para incrementar constantemente la productividad laboral.

Por lo tanto, la logística debe ser vista como un enfoque estratégico fundamental para las organizaciones y no debe separarse de la estrategia global. Integrar la estrategia logística como parte integral de la organización asegura su dinamismo y evolución continua con el tiempo.

En consecuencia, aunque la logística no sea la estrategia principal de la empresa, debe estar estrechamente asociada dentro de la estrategia general,

siendo el segundo aspecto más relevante después de la gestión del talento humano. De esta manera, los planes agregados-operativos y maestros guían a la empresa hacia el éxito y aseguran la coordinación de todos los aspectos económicos hacia un objetivo común: la Estrategia General y su alineación estratégica.

La logística se centra en satisfacer las necesidades del entorno mediante el benchmarking y en cumplir con los requisitos de los clientes finales, lo cual implica que debe evolucionar rápidamente en comparación con la logística de los competidores. Las tendencias actuales incluyen la integración de aspectos éticos empresariales, ambientales, gestión del talento humano y responsabilidad social dentro de la logística empresarial. Además, la empresa, a lo largo de toda su cadena de valor, se encuentra constantemente reflexionando estratégicamente sobre la innovación de productos y servicios, adoptando una visión sistemática para su posicionamiento estratégico.

En resumen, la integración se presenta como un factor crucial para el éxito empresarial actual, ya que facilita la maximización de la utilización de recursos tanto internos como externos. En este contexto, el desarrollo óptimo de la cadena logística depende en gran medida del talento humano. Dentro de la organización, las personas trabajan en conjunto para construir una visión compartida sobre los siguientes elementos fundamentales:

- Conocimiento
- Flexibilidad
- Servicio al cliente
- Costos bajos
- Tiempo
- Información
- Integración organizativa
- Enfoque hacia un mercado regional
- Flexibilidad

En la actualidad, la logística puede proporcionar una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores al influir positivamente en la preferencia del consumidor. Este objetivo de alcanzar una superioridad duradera debe ser abordado desde una perspectiva de visión estratégica, un aspecto central destacado en el libro. Por lo tanto, desarrollar una visión estratégica orientada hacia la logística resulta crucial en el contexto actual de los mercados y las expectativas de los clientes.

Un ejemplo concreto sería cuando una empresa orienta toda su visión estratégica y sus elementos de soporte hacia la obtención de una ventaja en costos. En este escenario, la logística se convierte en el medio fundamental para alcanzar esa ventaja, ya que la cadena de valor se enfoca en integrar todo el sistema con el objetivo de reducir costos y mejorar la productividad. Esta importancia se amplifica si, a través del análisis del entorno, la empresa decide cambiar su visión estratégica hacia un enfoque de valor agregado; en ese caso, la logística tiene la capacidad de transformar rápidamente todo el sistema gracias a su estructura de integración y su flexibilidad.

Para que la logística sea verdaderamente dinámica, es crucial establecer un proceso de evaluación continuo que se alinee con la visión general de la empresa y permita ajustes dentro de la cadena de valor. Por lo tanto, la utilización de indicadores de gestión logística debe proporcionar una visión clara del estado actual y el horizonte del proceso logístico, facilitando así la toma de decisiones estratégicas orientadas al cambio.

Algunos indicadores logísticos importantes son:

- Métricas de inventario.
- Métricas de almacenamiento: despachos, cumplimiento, capacidad de almacenamiento y costos asociados.
- Métricas de transporte: utilización de recursos, costos operativos y frecuencia de transporte.
- Métricas de servicio al cliente: cumplimiento de pedidos, tiempo de entrega, entre otros aspectos.

- Métricas financieras: costos logísticos, márgenes de contribución, entre otros indicadores económicos.

Así, la logística debe considerarse como el componente estratégico primordial para cualquier empresa centrada en el servicio al cliente. Una estrategia logística sólida y sostenida en la gestión del talento humano, orientada hacia la integración de la cadena de valor, proporciona a la empresa una defensa frente a la competencia. Esto contrasta con una estrategia basada únicamente en la tecnología, dado que el mercado de bienes tecnológicos está accesible para todos los competidores por igual.

Porter concluye que las organizaciones que serán líderes de los mercados en el futuro serán aquellas que habrán intentado alcanzar las dos cumbres de la excelencia:

- Liderazgo en costo.
- Liderazgo en servicio.

En el contexto actual, la visión estratégica de cualquier empresa que ofrece bienes y servicios debe centrarse en estos pilares fundamentales de excelencia. Alcanzar estos objetivos depende de una gestión e integración efectiva de todo el sistema logístico, que evolucione y se perfeccione continuamente para cumplir plenamente con la descomposición de la visión estratégica. Es crucial lograr una sinergia con la gestión del factor humano para optimizar el rendimiento global.

PC: ¿Qué estrategias se deben implementar para gestionar eficientemente el trabajo del personal garantizando su seguridad e higiene?

PC: ¿Qué métodos se pueden utilizar para planificar y coordinar la producción, el abastecimiento y la distribución de manera efectiva?

En la "tecnología de las tareas", se abarca tanto el sistema de trabajo, que incluye la organización del personal, las condiciones laborales, la seguridad e higiene, y las exigencias ergonómicas, como el sistema logístico, que comprende la organización de la producción, el aprovisionamiento y la distribución. En la práctica empresarial, estos límites no suelen estar claramente diferenciados, siendo el sistema de trabajo el enfoque más común. Sin embargo, hoy en día, la

Logística se ha consolidado como una disciplina empresarial reconocida, y este reconocimiento es evidente (Santos, 1996).

En algunos casos, el aprovisionamiento y la distribución pueden ser gestionados por entidades externas a través de outsourcing o subcontratación. No obstante, lo que es fundamental en todos los casos es la integración del talento humano en la "tecnología de las tareas", que incluye tanto los equipos y materiales (hard) como los procedimientos de organización (soft), constituyendo una parte esencial de los procesos de trabajo clave para la Gestión de Talento humano.

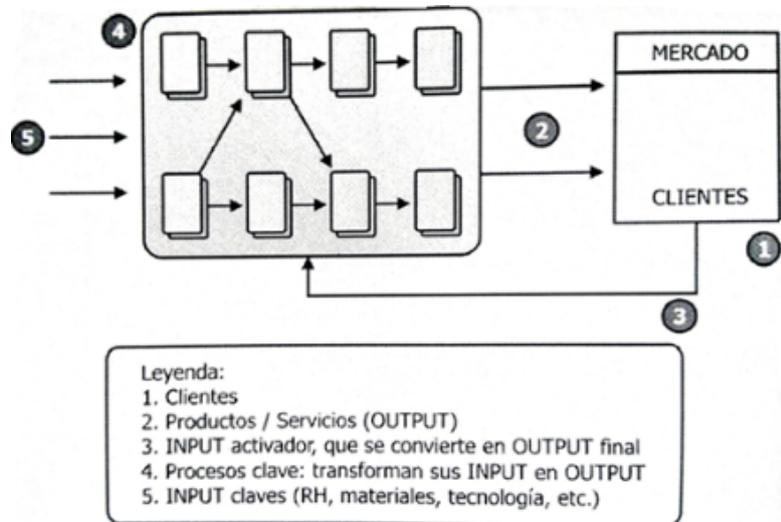
Estas aclaraciones son relevantes, ya que la organización del trabajo, desde la perspectiva de la Gestión de Talento humano, tradicionalmente ha estado centrada en el trabajo interno de la empresa, prestando menos atención a la cadena de suministro, distribución, transporte y almacenamiento, que dependen de la organización de la producción (Acevedo et al., 1996).

Para abordar estas cuestiones clave, se emplean técnicas que permiten registrar y analizar los métodos, flujos o procesos de trabajo (OIT, 1996). En nuestra metodología, preferimos comenzar por registrar el sistema de procesos y funciones antes de profundizar en los detalles específicos de las actividades dentro de esos procesos. Para ello, comenzamos con los Mapas Organizacionales y luego nos enfocamos en los Mapas de Actividades de los procesos o Diagramas de Análisis de Procesos, para examinar minuciosamente las actividades involucradas. Para ilustrar estas técnicas, seguimos la siguiente estructura:

- **Mapas Organizacionales:** Relacionales, procesos, interfuncionales y lineales.
- **Mapas de actividades del proceso o Diagramas de flujos o procesos:**
 - Diagrama OTIDA.
 - Diagrama OPERIN.
 - Diagrama de recorrido.

Figura 14

Cinco elementos esenciales del mapa de relaciones.

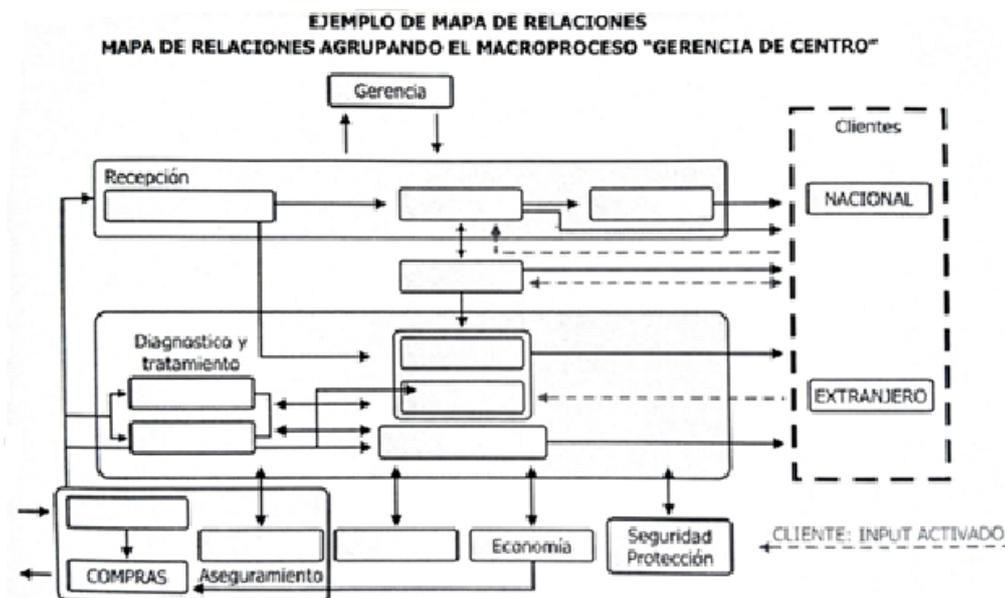


Nota: Autores (2025).

Dentro de los mapas organizacionales, el Mapa de Relaciones se centra en las conexiones generales y amplias entre procesos y funciones (ver figura 13 y figura 14). Por otro lado, el Mapa de Procesos se enfoca en los detalles paso a paso de cómo se realiza el trabajo. El Mapa de Relaciones es útil cuando se necesita comprender el contexto en el que se lleva a cabo el trabajo, mientras que el Mapa de Procesos es empleado para entender específicamente cómo se ejecutan las tareas.

Figura 15

Mapa que relaciona procesos y sus funciones agrupadas en un macroproceso.



Nota: Autores (2025).

El mapa de relaciones permite visualizar todos los procesos que componen la organización. Posteriormente, se utilizan los mapas de procesos, los cuales detallan las actividades secuenciales en cada etapa, formando parte del proceso de transformación de insumos en productos finales. Estos mapas también muestran cómo se conectan las entradas y salidas, transformando los pasos en un proceso continuo de análisis y mejora que involucra tanto a clientes internos como externos.

Es esencial, sin embargo, establecer prioridades al analizar y mejorar los procesos. Estas prioridades son relativas y dependen del contexto estratégico en el que se encuentre la organización. Uno de los criterios más relevantes para definir estas prioridades es el "impacto de los procesos en los objetivos principales de la empresa" (Galloway, 1998). La Tabla 9 ilustra cómo se aplica la técnica de la "Matriz de selección de procesos", cuyas instrucciones se detallan a continuación. En esta matriz, se observa que el proceso c tiene el mayor impacto (suma: 22) sobre los objetivos clave de la empresa, seguido por los procesos a y d, con puntuaciones de 14 y 13, respectivamente.

Tabla 9

Matriz de selección de procesos.

Principales objetivos de la empresa	PROCESOS							
	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.
1. Lograr la ejecución en tiempo y con los parámetros de calidad requeridos de la inversión en la Planta XP.	3	2	5	5	5	3	1	1
2. Ubicar en los mercados caribeños y de la América Central, los productos con denominación del tipo BX-2, LH-2 y LH-3, junto a sus servicios de mantenimiento.	4	1	5	5	1	1	2	2
3. Alcanzar la necesaria formación del talento humano en mantenimiento BX, logrando certificar el área correspondiente según la ISO 9001: 2000.	4	4	5	1	3	3	1	1
4. Realizar el 85% de las reparaciones según plan para garantizar un aprovechamiento del 90% de la capacidad instalada.	2	2	3	1	1	4	4	1

5. Realizar la comercialización del know-how relativo al mantenimiento en los productos con denominación del tipo BX y BX9.	1	2	4	1	1	1	1	1
Suma	14	11	22	11	12	9	6	

Nota: Autores (2025).

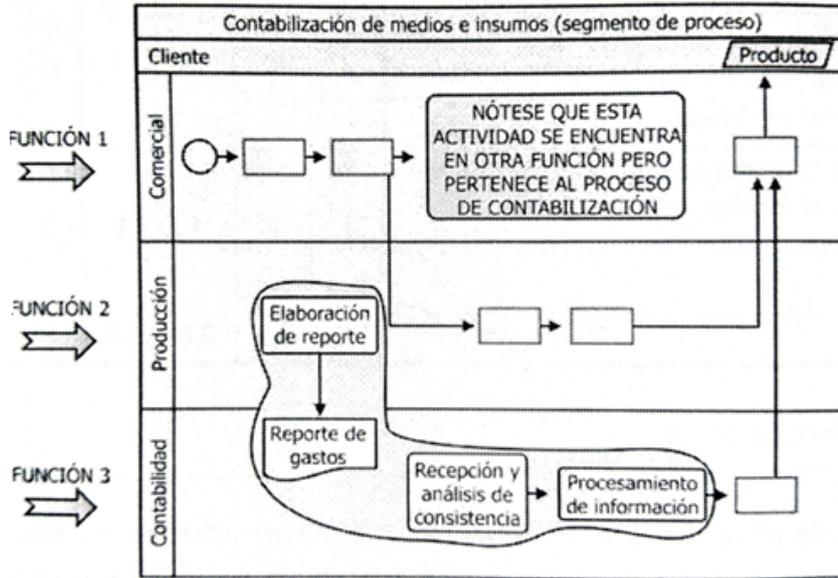
Instrucción: Se solicita a los participantes que evalúen cada proceso en función de sus objetivos empresariales asignando valores del 1 al 5, donde 5 indica un impacto significativo y 1 indica un impacto mínimo. Esta evaluación se realiza por filas, de manera horizontal, permitiendo a los evaluadores reflexionar y comparar los procesos para determinar las ponderaciones más precisas. Posteriormente, se suman los valores de cada columna para clasificar los procesos según su impacto general.

Para realizar esta evaluación, se reúne a un grupo de expertos o al consejo directivo de la organización, quienes deben tener un conocimiento profundo de los objetivos principales de la empresa y de las características específicas de los procesos laborales. A cada experto se le entrega una hoja con una matriz similar a la que se muestra en la tabla, junto con una leyenda que identifica o nombra los procesos mediante letras correspondientes. El valor final asignado a cada celda se determina utilizando la moda o la mediana de las ponderaciones otorgadas por todos los expertos participantes.

El establecimiento de estas prioridades puede dirigirnos hacia la mejora continua de los procesos críticos o estratégicos (siempre en un marco de clasificaciones relativas), lo que es esencial para una gestión de talento humano eficaz y eficiente. Estas prioridades son flexibles y deben ajustarse según los diferentes escenarios estratégicos que enfrente la empresa y su entorno.

Figura 16

Mapa del proceso de contabilidad de medios e insumos, mostrando las interacciones entre sus funciones.

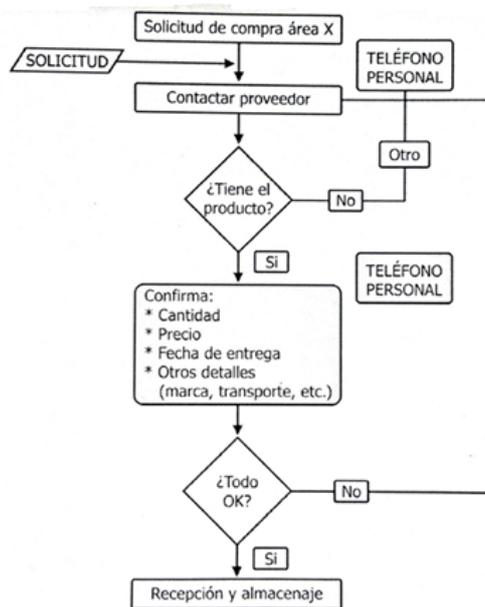


Nota: Autores (2025).

Antes de llevar a cabo análisis detallados sobre las distintas actividades de los procesos, es común utilizar mapas de procesos interfuncionales (figura 16) y mapas lineales de procesos (figura 17). Estos mapas actúan como una etapa preparatoria para los análisis más profundos que se realizan mediante mapas de actividades de procesos o diagramas de análisis de procesos, como los diagramas OTIDA, OPERIN y de Recorrido.

Figura 17

Ejemplo de flujograma

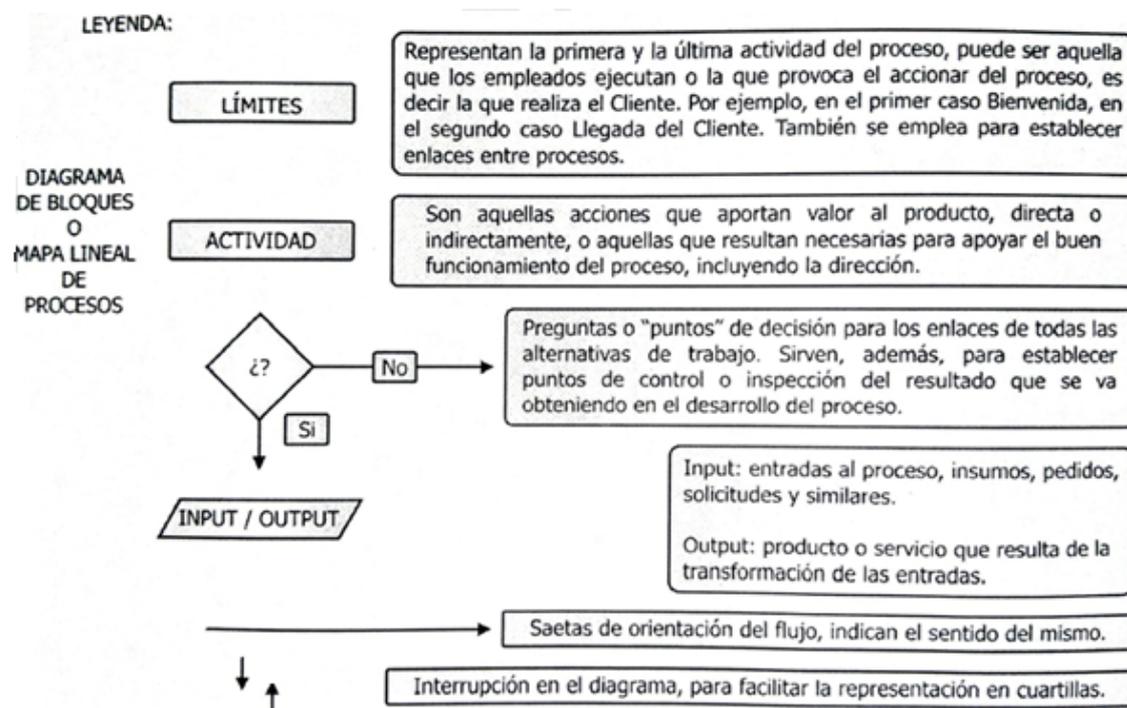


Nota: Autores (2025).

El Diagrama OTIDA, también conocido como flujograma, cursograma o diagrama de análisis del proceso, se utiliza para representar la secuencia de un producto, servicio o procedimiento, identificando todos los eventos que deben ser examinados mediante símbolos específicos. Este diagrama puede centrarse en seguir la trayectoria de la materia prima, el material, el equipo o maquinaria, o el operario a lo largo del proceso analizado.

Figura 18

Componentes del mapa lineal de procesos.



Nota: Autores (2025).

Los diagramas de análisis del proceso (figura 18), conocidos también como diagramas de flujo de proceso, son una técnica fundamental para representar visualmente cómo se desarrollan los procesos dentro de una organización. La simbología OTIDA utilizada en estos diagramas tiene el siguiente significado:

Tabla 10

Simbología OTIDA de los diagramas de análisis del proceso.

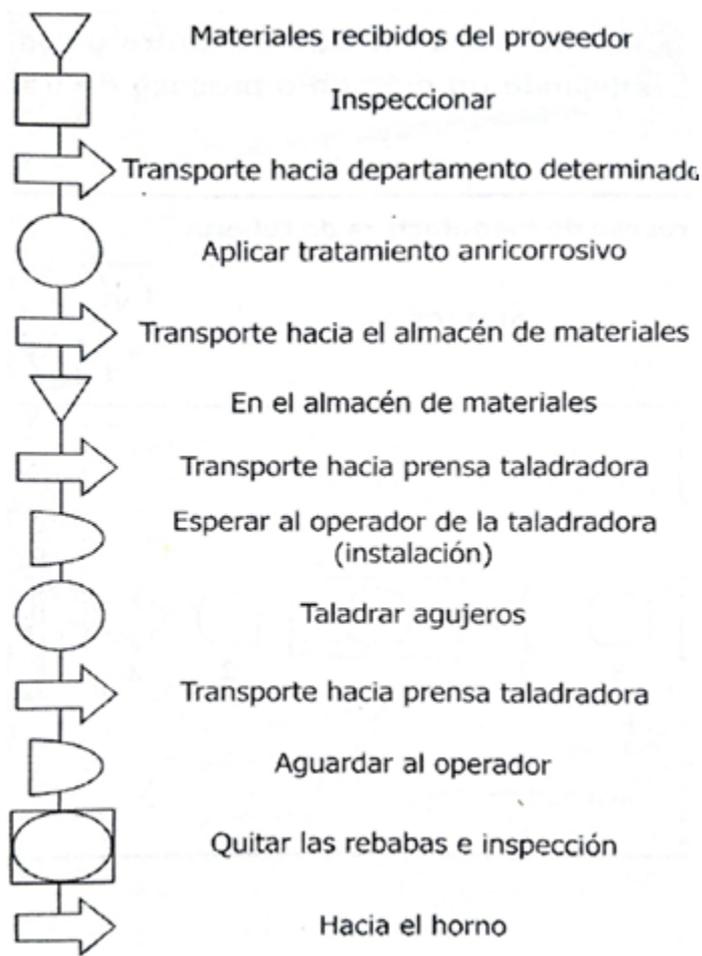
Operación: Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Significa la transformación física, química o biológica del objeto; es decir, el "valor añadido" al producto o servicio ofrecido. En términos del *Just intime* (Hay, 1992), es la actividad que debe predominar, pues las restantes del OTIDA constituyen "desperdicios" o no añaden valor.

-  **Transporte:** Indica el movimiento de los materiales, equipos y trabajadores de un lugar a otro.
-  **Inspección:** Indica que se verifica la calidad, cantidad o ambas.
-  **Demora:** Indica espera en el desarrollo de los hechos o actividades: por ejemplo, trabajo en suspenso entre dos operaciones sucesivas o abandono momentáneo de cualquier objeto hasta que se necesite.
-  **Almacenamiento:** Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén donde se lo recibe o entrega mediante alguna forma de autorización o donde se guarda con fines de referencia.
-  **Actividad combinada:** Indica operación e inspección.

Nota: Autores (2025).

Figura 19

Ejemplo de diagrama OTIDA (Diagrama de flujo de proceso).



Nota: Chase, Aquilano y Jacobs, (2000), pág. 104.

El Diagrama OPERIN es una técnica similar al diagrama de análisis de procesos, pero se enfoca exclusivamente en las operaciones e inspecciones del proceso,

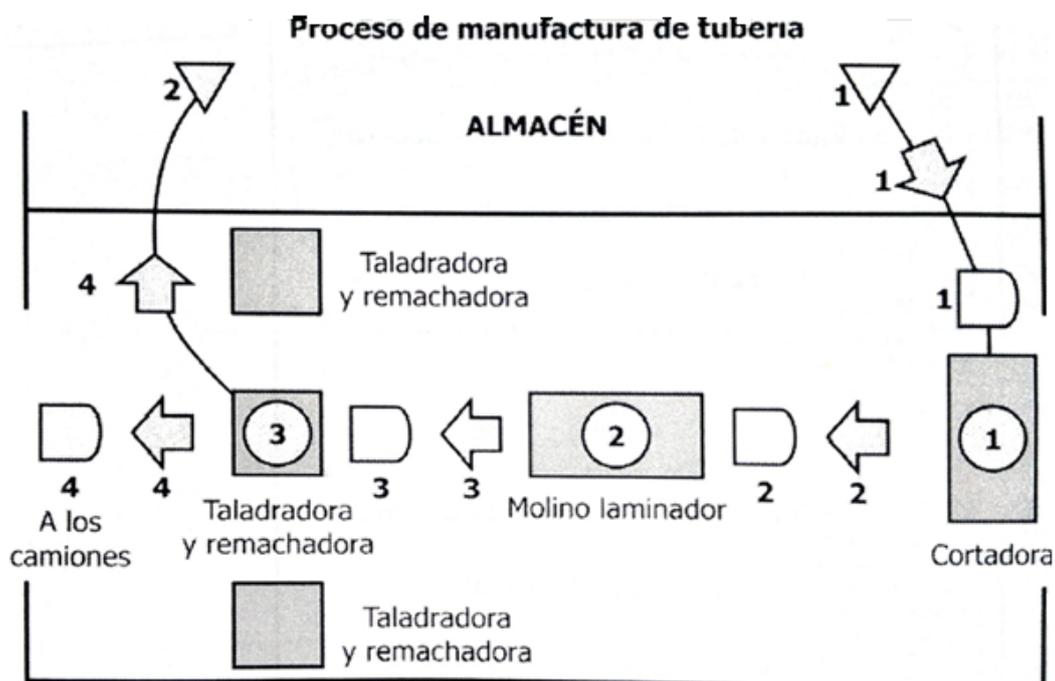
de ahí su nombre. Esta herramienta simplifica la representación del flujo del proceso y facilita la recopilación de los datos necesarios para realizar análisis de cargas y capacidades.

Por otro lado, el diagrama de recorrido, también conocido como OTIDA en planta (que no debe confundirse con el OTIDA estándar), es otra técnica útil que muestra el trayecto seguido por el objeto de trabajo dentro de una instalación física. Proporciona una visión detallada de la distribución espacial, indicando áreas, estaciones de trabajo, equipos y divisiones estructurales. Este diagrama permite un análisis preciso del flujo o proceso, abarcando desde la entrada de materias primas hasta la distribución final, pasando por las etapas de producción o prestación de servicios.

El diagrama de recorrido a escala facilita la evaluación de distancias recorridas, tiempos empleados y comparaciones con proyecciones optimizadas. La optimización de estos recorridos puede ayudar a reducir costos asociados con el personal, estaciones de trabajo, áreas de operación y condiciones laborales, como la iluminación y ventilación. La figura 2.9 muestra un ejemplo de un diagrama de recorrido que ilustra un proceso o método de trabajo específico.

Figura 20

Diagrama de recorrido.



Nota: Autores (2025).

Una vez que el flujo o proceso de trabajo ha sido documentado mediante alguno de los mapas o diagramas previamente mencionados, el paso siguiente hacia la fase de análisis, que eventualmente conducirá a la planificación del nuevo proceso, consiste principalmente en la aplicación de la técnica del análisis crítico. Esta metodología comprende una secuencia de elementos a evaluar, junto con sus respectivos objetivos, de la siguiente manera:

Figura 21

Técnica del examen crítico.



Nota: Autores (2025).

Las preguntas clave o las secuencias que constituyen el análisis crítico en relación con sus componentes y orden son las siguientes:

PROPÓSITO:

¿Qué se hace?

¿Por qué se hace?

¿Qué otra cosa podría hacerse?

¿Qué debería hacerse?

Sucesión:

¿Cuándo se hace?

¿Por qué se hace entonces?

¿Cuándo podría hacerse?

¿Dónde debería hacerse?

Lugar:

¿Dónde se hace?

¿Por qué se hace allí?

¿En qué otro lugar podría hacerse?

¿Cuándo debería hacerse?

Persona:

¿Quién lo hace?

¿Por qué lo hace esa persona?

¿Qué otra persona podría hacerlo?

¿Quién debería hacerlo?

Es importante destacar que el análisis crítico se utiliza tanto para evaluar los métodos de trabajo en su conjunto, incluyendo el flujo o proceso laboral, como para examinar aspectos más específicos relacionados con los puestos de trabajo. Cuando esta técnica se aplica a estudios de cargos, es muy eficaz para mejorar y desarrollar perfiles de puestos o profesiogramas.

Además, la participación de los empleados en la gestión es un componente esencial.

Por otro lado, abordar la "tecnología de las tareas" sería incompleto sin mencionar las condiciones laborales, la seguridad, la higiene y las exigencias ergonómicas. Al igual que la Organización del Trabajo y la Logística mencionadas previamente, la Seguridad e Higiene Ocupacional y la Ergonomía son disciplinas multidisciplinarias con identidad científica propia. Esto pone de relieve el amplio y profundo campo que cubre hoy en día la Gestión de Talento humano (GTH). Para tratar adecuadamente estas cuestiones, es necesario un

enfoque práctico y metodológico, reconociendo que este texto solo puede ofrecer una visión general y los fundamentos esenciales.

Como estudiante, es clave profundizar y ampliar el conocimiento en cada una de estas áreas, ya que la disposición para aprender y consultar más es un elemento fundamental en este método de estudio.

Es importante tener en cuenta que las malas condiciones laborales no solo afectan negativamente desde una perspectiva económica, sino que pueden ser extremadamente perjudiciales. Un exdirector de uno de los departamentos más importantes de estudio del trabajo a nivel mundial, en Imperial Chemical Industries de Inglaterra, solía decir: "No utilicen un cortaplumas cuando se necesita un machete". En otras palabras, no tiene sentido optimizar el diseño de un taller o los métodos de trabajo con técnicas avanzadas para ahorrar unos segundos en determinadas operaciones, si se pierden horas debido a condiciones laborales deficientes en el resto del edificio (OIT, 1975).

De hecho, niveles adecuados de iluminación, ruido, ventilación, temperatura y limpieza son esenciales para proteger la salud y el bienestar de los trabajadores, además de mejorar la productividad y los resultados financieros de la empresa. Un ejemplo claro de esto es la cita de Don Burr, presidente de People Express, quien señaló: "Si hay manchas de café en los asientos, los pasajeros piensan que nadie se ocupa del mantenimiento de los motores del avión". Esta observación subraya la importancia de la percepción y el cuidado de los detalles en la imagen y el funcionamiento general de una organización (Austin y Peters, 1987).

En resumen, no se deben hacer recortes en detalles insignificantes; es esencial tomar decisiones firmes para abordar los problemas importantes como la suciedad, los olores, el ruido excesivo, la mala iluminación y un ambiente laboral incómodo, entre otros.

Asimismo, se emplean técnicas como encuestas y listas de verificación para evaluar las percepciones sobre las condiciones laborales, seguridad e higiene. Estas herramientas permiten la creación de "mapas" que describen estas condiciones. Aunque existen distintas versiones de estas técnicas según los autores, todas comparten elementos comunes.

Las encuestas sobre condiciones de trabajo, seguridad e higiene no abordan aspectos personales y garantizan el anonimato de los empleados, enfocándose en la identificación del puesto y sus atributos. Ofrecen una visión general de las percepciones de los empleados de forma económica y accesible, sin la necesidad de equipos de medición sofisticados. Las preguntas se centran en las características relevantes del entorno laboral, como la presencia de riesgos, cuando son aplicables. Sin embargo, para una evaluación más precisa, eventualmente se requieren mediciones directas que corroboren o modifiquen estas percepciones.

Tabla 11

Encuesta sobre las condiciones de trabajo, protección (seguridad) e higiene.

Fecha: _____

Área de Trabajo: _____

Puesto de Trabajo: _____

Instrucción: Marque X en el nivel donde se encuentran las siguientes condiciones de trabajo y de protección e higiene, que se relacionan tanto con UD. como con su puesto de trabajo.

Condición o protección	Óptimo	Aceptable	Regular	Malo	Pésimo
Iluminación					
Ruido					
Ventilación					
Limpieza					
Baños higiénicos					
Comida					
Temperatura					
Atención médica					
Polvo en el aire					
Bebedores					
Protección individual					
Protección a equipos					
Extintores de Fuego					
Merienda					
Taquillas					
Descansos establecidos					
Ropa de trabajo					
Instrumentos laborales					
Mesa de trabajo					
Equipo de trabajo					
Pañol					
Horario de trabajo					

A continuación, UD. puede decir, explicar o recomendar lo que desee sobre sus condiciones de trabajo y protección e higiene, u otra cuestión que estime.

Nota: Autores (2025).

La lista de verificación se caracteriza por detallar aspectos específicos relacionados con condiciones o protecciones particulares. Por ejemplo, en cuanto a la iluminación, podría ser necesario especificar si la deficiencia se debe a la falta de lámparas en las luminarias, una distribución incorrecta de las mismas, problemas de deslumbramiento, insuficiente contraste en la superficie de trabajo, o una combinación de estas causas.

Mantener adecuados niveles de iluminación, ruido, ventilación, temperatura y limpieza es crucial tanto para la salud y bienestar de los empleados como para la productividad y los resultados financieros de la empresa. Un ejemplo que ilustra esto es la observación de Don Burr, presidente de People Express, quien afirmó: "Si hay manchas de café en los asientos, los pasajeros creen que nadie se ocupa del mantenimiento de los motores del avión". Esta cita subraya la importancia de la percepción y la atención al detalle en la imagen y el rendimiento general de una organización (Austin y Peters, 1987).

Por lo tanto, no se deben reducir gastos en aspectos menores. Es esencial abordar de manera proactiva los problemas más relevantes, como la suciedad, los olores, el ruido excesivo, la mala iluminación y un entorno laboral incómodo.

Posteriormente, se implementan técnicas de encuestas y listas de verificación para evaluar las percepciones de los empleados. Estas herramientas se utilizan para crear "mapas" de condiciones laborales, seguridad e higiene. Existen muchas variantes de estas técnicas, casi tantas como autores que las desarrollan, pero todas comparten características comunes.

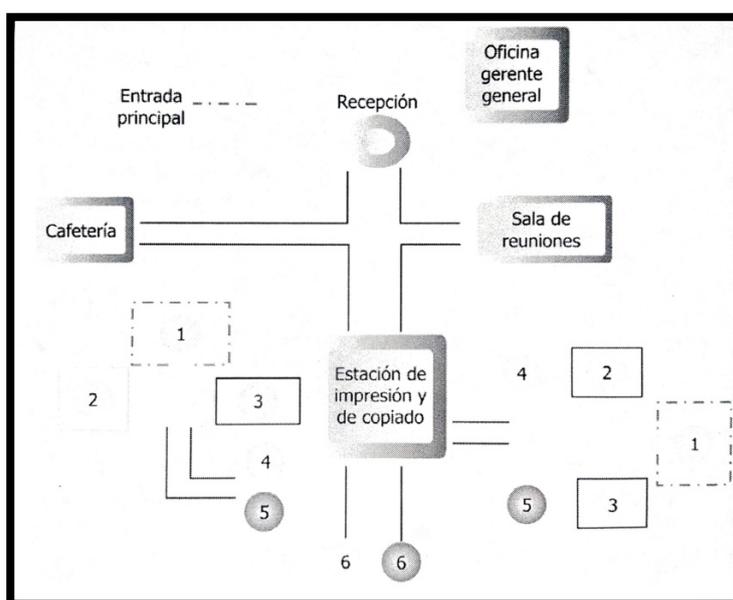
Las encuestas sobre condiciones de trabajo, seguridad e higiene no abordan temas personales o íntimos, y aseguran el anonimato de los empleados al reflejar solo la identificación del puesto de trabajo y sus atributos. Sus resultados proporcionan una visión basada en las percepciones de los trabajadores y resultan económicas, ya que no requieren equipos de medición. Las preguntas están adaptadas a las características específicas de la instalación; por ejemplo, no se formulan preguntas sobre radiaciones ionizantes o riesgos eléctricos si no están presentes. Estas encuestas ofrecen una visión preliminar que, aunque general, se aproxima a los resultados obtenidos de las mediciones más detalladas que se utilizan para proyectar o modificar las condiciones laborales.

Tras estas evaluaciones, se elabora un "Mapa de condiciones de trabajo, seguridad e higiene", empleando diversos símbolos y convenciones que indican clasificaciones como "condiciones aceptables o deficientes" o niveles de riesgo de accidentes "altos o bajos". También se pueden utilizar categorías de calidad como "óptima, aceptable, regular, deficiente o pésima". Estas clasificaciones varían en función de la necesidad de gestión efectiva de talento humano. Es importante destacar que la lista de verificación es aplicada por un especialista que, tras observar los diferentes puestos de trabajo in situ, realiza las respectivas clasificaciones.

Los símbolos más comunes en estos mapas utilizan colores como rojo, amarillo y verde, que representan respectivamente condiciones malas, regulares y buenas, o niveles de riesgo alto, medio y bajo. Los mapas se organizan por áreas dentro de la institución, donde los puestos de trabajo se identifican generalmente con números y se les asigna una descripción correspondiente. La figura 2.11 muestra un mapa que clasifica las condiciones laborales como buenas u óptimas (indicadas por un círculo verde), regulares (círculo amarillo) o deficientes (círculo rojo), utilizando estos símbolos para ilustrar las condiciones de iluminación en las áreas de asuntos legales y equipos informáticos en el área tributaria, con varios puestos identificados del 1 al 6 en ambos departamentos.

Figura 22

Ejemplo de mapa de condiciones de trabajo, seguridad e higiene.



Nota: Autores (2025).

Área Legal:

1. Gerente Legal
2. Abogado Senior
3. Abogado Semi-senior
4. Abogado Junior
6. Pasante
7. Tramitador

Área Tributaria:

1. Gerente de Impuestos
2. Especialista Tributario
3. Especialista Contable
4. Analista Tributario
6. Analista Contable
7. Notificador

En virtud de los datos arrojados por el análisis y expuestos en el mapa del ejemplo (figura 22), se concluye:

En el área legal:

- El puesto del pasante (5) del área legal tiene una iluminación mala.
- Los puestos del gerente legal (1), abogado senior (2) y abogado junior (4), tienen una iluminación regular.
- Los puestos del abogado semi-senior (3) y del tramitador (6), tienen una buena iluminación.

En el área tributaria:

- El gerente de impuestos (puesto 1), el especialista tributario (puesto 2) y el especialista contable (puesto 3) cuentan con equipos de computación óptimos que les permiten llevar a cabo sus tareas laborales de manera eficiente.
- El analista tributario (puesto 4) dispone de un equipo de computación regular, adecuado para cumplir con sus funciones básicas pero limitado para realizar trabajos más técnicos y profundos.
- Tanto el analista contable (puesto 5) como el notificador (puesto 6) tienen equipos de computación deficientes.

Después de la fase inicial que incluye encuestas, listas y mapas, la cual es fundamentalmente diagnóstica, se procede a la etapa de medición mediante el uso de herramientas como termómetros, anemómetros, sonómetros, luxómetros y antropómetros, entre otros. Se utilizan índices relacionales tales como el balance térmico, la sobrecarga calórica, los niveles de decibelios, la absorción sonora, y los niveles de iluminación (lux), así como contrastes y percentiles, para cumplir de manera más efectiva con las exigencias ergonómicas. Esta segunda etapa también permite realizar una proyección más detallada y eficiente (Viña y Gregori, 1987; MAPFRE, 1992; Karwoski y Marras, 2003; Konz y Johnson, 2004).

Leyes y valores de la sociedad

PC: ¿Cuáles son las características de la cultura e ideología predominantes?

Las políticas y prácticas de Gestión de Talento humano (GTH) presentan variaciones significativas entre países debido a las culturas e ideologías específicas de cada sociedad. La cultura se entiende como el conjunto de valores tanto espirituales como materiales, así como las creencias fundamentales que los individuos de una sociedad u organización poseen sobre cómo deben pensar y actuar.

En tiempos recientes, la cultura organizacional ha cobrado una relevancia especial en el desarrollo de la dirección estratégica, estando estrechamente relacionada con la filosofía de la organización.

Por otro lado, la ideología se refiere a un marco dinámico de valores y creencias interconectadas que surgen en una sociedad y son utilizadas para articular y justificar sus valores institucionales.

Tanto la cultura como la ideología ejercen una profunda influencia sobre las leyes y regulaciones de una sociedad, lo que resalta la importancia de entender estos aspectos para guiar de manera adecuada la gestión empresarial. Para abordar esta complejidad, se lleva a cabo un análisis exhaustivo de documentos como la Constitución y otras normativas relevantes, así como entrevistas y observaciones directas con los habitantes del país.

Inicialmente, como indican las flechas en el Mapa de GTH, estos factores contextuales establecen los grupos de interés y, en conjunto, determinan las políticas de Talento humano que se implementan.

2.2.2. Grupos de interés, políticas y resultados

Es fundamental tener en cuenta las diversas necesidades e intereses de los distintos grupos vinculados a la empresa, como accionistas, directivos, empleados, el medio ambiente, la comunidad, el gobierno, el sector educativo y proveedores, así como los subgrupos dentro de estos (que pueden incluir diferencias de edad, género, profesión, entre otros). Esto es esencial para analizar y planificar las políticas de talento humano de manera efectiva, con el fin de alcanzar los objetivos deseados y fomentar relaciones beneficiosas que faciliten la operación organizativa en un entorno propicio para los negocios. En este contexto, el término "interés", que comúnmente se asocia con aspectos económicos, se amplía para incluir necesidades, motivaciones, aspiraciones, actitudes y actividades.

Las políticas de talento humano se refieren a las estrategias que deben implementarse en alineación con la dirección estratégica de la organización y deben contar con el respaldo de todas las áreas de la empresa. En el modelo de gestión de talento humano (GTH) mencionado, estas políticas se enfocan en cuatro áreas clave: la influencia de los empleados, el flujo de talento humano, el sistema de trabajo y el sistema de recompensas. Los cuatro "C" (compromiso, competencia, congruencia y costos eficientes) son elementos esenciales en este modelo.

A. Grupos de interés (stakeholders)

PC: ¿Cuáles son las necesidades, motivaciones, actitudes, aspiraciones, perspectivas o expectativas de esos grupos?

PC: ¿Cómo anticipar los probables conflictos y alcanzar la armonización?

PC: ¿Qué mecanismos para la resolución de conflictos usa la organización?

Tomar en cuenta las necesidades y preocupaciones de los diversos grupos vinculados con la empresa (como accionistas, directores, empleados, entre

otros) y sus diferentes segmentos o subgrupos (basados en edad, género, profesión, entre otros), juega un papel crucial en la formulación de estrategias para la gestión del talento humano.

Figura 23

Stakeholders.



Nota: Autores (2025).

A.1 Stakeholders. Se identifican como individuos o colectivos, como empresas, comunidad, sociedad, empleados, clientes, proveedores, que tienen un interés directo o indirecto en la existencia y desarrollo de una organización, como se detalla en la (tabla 12). Estos grupos pueden verse influenciados en el cumplimiento de sus metas por las acciones, decisiones, políticas o prácticas empresariales, reflejando un compromiso moral con la sociedad, conocido como responsabilidad social empresarial.

Tabla 12

Grupo de Interés

Grupos de interes directo	Grupo de interes indirecto
Propietarios	Administración pública
Directivos	Competidores
Trabajadores	Defensores de los clientes
Clientes	Ecologistas
Inversionistas	Comunidad Social
Entidades Financieras	Medios de comunicación

Nota: Autores (2025).

Los stakeholders son grupos que poseen poder real o potencial para influir en las decisiones gerenciales o que tienen un interés vital en la supervivencia de la empresa.

Estos grupos de interés poseen atributos distintivos, siendo los más significativos la legitimidad, el poder y la urgencia. La legitimidad se refiere a la percepción de validez de las demandas por parte de los stakeholders; el poder representa la capacidad o habilidad para ejercer influencia sobre la empresa; y la urgencia indica el grado de las demandas que requieren atención inmediata.

Además, es crucial priorizar ciertos grupos generales de stakeholders basándose tanto en el impacto que tienen en la empresa como en la influencia que pueden ejercer sobre ella:

Empleados: La empresa se compromete a mejorar la calidad de vida y defender los derechos laborales de sus empleados. Este compromiso y responsabilidad del departamento de Talento humano se origina principalmente en este grupo de interés.

Inversionistas y Entidades Financieras: La empresa busca crear valor tanto para los inversores como para las entidades financieras que colaboran con ella.

Clientes: La empresa mantendrá una comunicación constante con sus clientes y los involucrará en el desarrollo de sus iniciativas de responsabilidad social empresarial.

Proveedores: La empresa establece alianzas estratégicas con el objetivo de generar valor añadido junto a sus aliados y proveedores.

Administraciones y Reguladores (Administración Pública, Ecologistas): La empresa se compromete a respetar el medio ambiente y a contribuir activamente a la sociedad en la que opera.

Principio del formulario

Final del formulario

Comunidad Social: ver el compromiso con el medio ambiente y el compromiso con la sociedad involucrada.

Sociedad y Público en General: tiene un compromiso con el medio ambiente y con la sociedad donde trabaja.

Estos grupos de interés o "stakeholders" deben ser considerados como fundamentales en la planificación estratégica de negocios, especialmente en la gestión estratégica del talento humano.

Dentro del contexto de la Gestión Estratégica del Talento Humano, los trabajadores son identificados como uno de los grupos de interés prioritarios, dado que son una parte integral de la organización. Es responsabilidad directa del departamento de talento humano garantizar el cumplimiento de sus derechos laborales y asegurar una calidad de vida digna.

Es frecuente observar que la dirección de una empresa suele estar muy enfocada en los clientes y accionistas, pero no presta suficiente atención a los Talento humano, quienes son precisamente la fuente de ventaja competitiva de la organización. A menudo, el valor del empleado como stakeholder solo se reconoce plenamente cuando se produce su pérdida.

B. El interés

El concepto, comúnmente ligado a aspectos económicos y motivacionales, adquiere aquí un alcance más amplio, abarcando:

- **Necesidades:** Reflejan las carencias que muestran la dependencia del ser humano del entorno externo, actuando como impulsores de la actividad.
- **Motivaciones:** Son los objetivos o metas que guían la actividad presente o futura (aspiraciones).
- **Actitudes:** Representan las predisposiciones hacia la actividad.
- **Actividad:** Se refiere a la conducta o respuesta generada por estas necesidades y motivaciones.

Para abordar estas cuestiones, se emplean técnicas previamente mencionadas, especialmente cuando se trata de comprender la naturaleza humana. Sin embargo, existen otras técnicas igualmente relevantes para este propósito. Es crucial entender el liderazgo (Stoner et al., 1996; Goleman, 1997; Kotter, 1997),

diferenciando entre líderes formales, que ocupan roles directivos, y líderes informales, que son seguidos por las personas independientemente de su posición formal. La presencia de liderazgo genuino es un factor determinante para el éxito organizacional, como se discutió en el contexto de las empresas emergentes de la década actual.

Además del liderazgo, es crucial reconocer los pequeños grupos o equipos informales formados por individuos con intereses o afinidades comunes, los cuales pueden alinearse con los grupos formales y ser beneficiosos para la organización. También hay personas y grupos pequeños que muestran indiferencia hacia el grupo mayor de su área u organización, así como aquellos que son marginados.

Esta comprensión dinámica de los grupos no siempre es evidente para toda la organización ni para los directivos, pero resulta fundamental para crear equipos de trabajo efectivos, seleccionar líderes, desarrollar planes de carrera, fomentar un ambiente laboral positivo y gestionar adecuadamente la compensación laboral, entre otros aspectos esenciales de la gestión de talento humano. La sociometría es una técnica valiosa que se utiliza para adquirir este conocimiento, y se basa en encuestas sencillas. A continuación, se presenta un ejemplo de encuesta sociométrica, junto con su matriz y su representación gráfica, conocida como sociograma

C. Encuesta sociométrica (Ejemplo)

Nombre del encuestado:

1. ¿Quién UD. desearía como dirigente de su trabajo? (Sólo uno).
2. ¿Con quién es de su grupo UD. preferiría trabajar?
3. ¿Con quién es de su grupo UD. no preferiría trabajar?

Tras analizar las encuestas, se elabora la matriz sociométrica presentada en la tabla 13, empleando convenciones específicas que se detallan a continuación. Para diferenciar las respuestas de las preguntas 1 y 2, se añade una marca al símbolo "+", donde "+" indica la respuesta correspondiente a la primera pregunta.

Tabla 13

Matriz sociométrica.

Empleados	1	2	3	4	5	6	7	8	-n
1.P. Sánchez	*	-	+'	0	-	0	+	0	
2.1. Pérez	-	*	+'	-	-	-	+	-	
3.P. Valdés	+	+	*	+	0	0	0	0	
4.T. Ferro	0	-	+'	*	-	0	-	0	
5.A. Ibáñez	.+	0	+	0	*	0	0	0	
6.H. Mora	0	0	+'	0	+	*	0	0	
7.M. Ramos	0	0	+'	-	0	-	*	0	
8. L. Vega	0	0	0	0	-	0	0	*	
.....									
n									

Nota: Autores (2025).

En la tabla:

[+ *]: Elección favorable como dirigente (respuesta a la pregunta 1).

(+): Elección favorable (respuesta a la pregunta 2).

(-): Elección de rechazo (respuesta a la pregunta 3).

(0): No elección (indiferencia).

(*): Coincidencia del elector con el posible elegido. Fila: Electores.

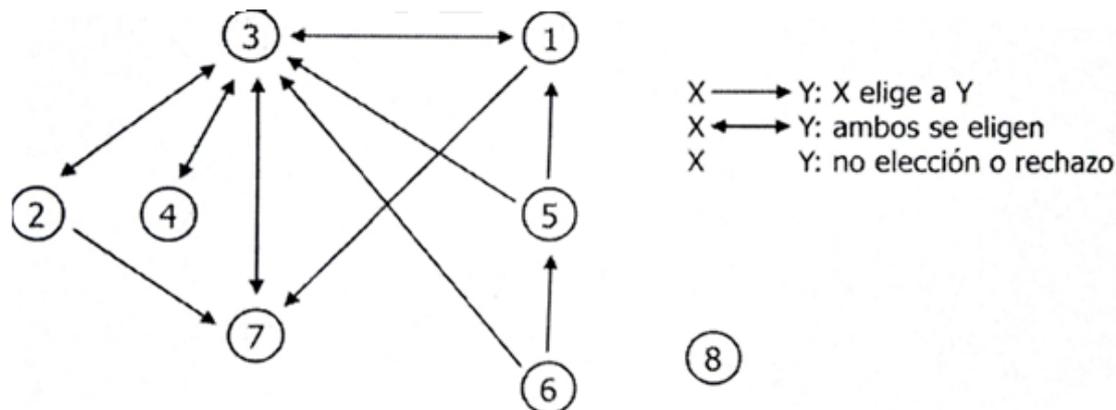
Columna: Elegidos o no.

En la matriz y según se muestra en el sociograma, el empleado 1 mostró una preferencia por los empleados 3 y 7. Manifestó rechazo hacia los empleados 2 y 5. Fue rechazado por el empleado 2. Los empleados 4, 6, 7 y 8 mostraron indiferencia hacia él.

El empleado 3 destaca como líder informal o estrella. Existe un grupo informal que incluye a los empleados 2, 3, 4 y 7, aunque la interacción está principalmente centrada en el empleado 3. El empleado 8 figura como aislado debido a la indiferencia hacia él, no por rechazo.

Figura 24

Sociograma.



Nota: Autores (2025).

Aunque ya se ha mencionado, siempre que sea factible, se formula una expresión matemática para las técnicas que analizan manifestaciones subjetivas. Esta aproximación es considerada esencial para establecer relaciones entre aspectos subjetivos y económicos que faciliten inferencias prácticas significativas, sin perder de vista el objetivo de lograr un impacto económico real (Cuesta, 1990). Este vínculo entre indicadores intangibles y tangibles es fundamental para resaltar la importancia de los primeros, especialmente en el contexto actual del control de gestión de talento humano. La expresión que se presenta a continuación está vinculada con la productividad o el rendimiento, así como con otros indicadores económicos que se describirán más adelante, enfatizando la necesidad de que los directivos la reconozcan.

$$C_{sdi} = \frac{\sum e}{N-1} \quad \text{y} \quad C_{sei} = \frac{\sum e}{N-1}$$

Donde:

Csdi: Coeficiente sociométrico del dirigente i.

Csei: Coeficiente sociométrico del empleado i.

$\sum e$: Sumatoria de elecciones positivas como dirigentes deseados.

N-1: Cantidad total de encuestados menos 1 (el encuestado que no votaría por él significado por *).

Suponiendo al empleado 3 el dirigente actual, sería:

$$\text{Csd}i = \frac{6}{8 - 1} = 0,85 \text{ (Csd}i \text{ oscila entre los valores 0 y 1)}$$

Una fuente importante de información, especialmente en lo que respecta a la filosofía o cultura que los directivos fomentan y que son cruciales para los grupos de interés, es la encuesta de tipo Likert. A pesar de su antigüedad, sigue siendo un método ampliamente utilizado y eficaz (Cuesta, 2001, 2002). Aunque presenta algunas limitaciones, este cuestionario continúa siendo superior a otros enfoques y es útil para realizar un diagnóstico organizativo preliminar y comprender la cultura de la dirección.

La respuesta completa a la segunda pregunta clave solo puede obtenerse a través de la planificación del sistema de gestión de talento humano y el diseño de sus actividades fundamentales. Esta pregunta continuará siendo relevante en el proceso dialéctico, mientras que el sistema responderá de acuerdo con su propio desarrollo dialéctico.

D. Políticas de RH

Una vez que se han evaluado las políticas de talento humano existentes, o se ha identificado su ausencia —una situación común— y teniendo en cuenta todo el contexto informativo anterior, se avanza hacia la etapa de proyección o planificación.

Este momento es fundamental en la tecnología de diagnóstico, proyección y control de la gestión de talento humano que estamos analizando. Resulta especialmente importante si los altos directivos mantienen una coherencia y son conscientes del significado de su dirección estratégica, así como de la visión futura y la misión que desean transmitir a su equipo de liderazgo y a cada miembro de la organización. Aquí se establecen las bases intelectuales y emocionales de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

La definición de la estrategia empresarial y de la filosofía corporativa permite la formulación de políticas de talento humano, así como de políticas financieras, productivas, tecnológicas y comerciales, entre otras áreas. Estas decisiones se toman de manera integral, tal como se desarrolla un ser humano como un organismo vivo. Es importante entender que una empresa no se construye como

un conjunto de partes individuales (por ejemplo, primero un brazo y luego una pierna), sino como un organismo vivo cohesivo. Este punto es esencial y debe ser subrayado.

Tanto la dirección estratégica como la misión y las políticas deben expresarse de manera clara y concisa. La misión, por lo general, no debería exceder un párrafo (centrándose en el propósito y los recursos, con un compromiso entusiasta hacia la labor), mientras que la dirección estratégica no debería ocupar más de una página, abarcando los valores y la filosofía de la organización.

Al avanzar hacia la proyección de las políticas de talento humano, es vital orientar este proceso a través de preguntas clave. Al definir o proyectar estas políticas, es muy beneficioso considerar las definiciones de Resultados (las cuatro Ces) formuladas por Beer y sus colaboradores. Como se puede apreciar, cuando estos resultados se presentan en un alto grado, simbolizan lo que generalmente se considera deseable o muy positivo, especialmente en relación con las políticas de talento humano.

E. Políticas de RH

Política de influencia de los empleados

PC: ¿Cuánta responsabilidad, autoridad y poder deberá la organización delegar voluntariamente y a quiénes?

PC: ¿Cuáles serán los principales medios o vías de influencia o participación de los empleados en la gestión empresarial?

PC: ¿Cómo serán las formas de participación o toma de decisiones individuales y cómo las de grupo o equipos?

Política de flujo de talento humano

PC: ¿Deseamos una organización que predominantemente recompense el desempeño individual o el desempeño de grupo?

PC: ¿Serán recompensadas predominantemente las motivaciones extrínsecas o las motivaciones intrínsecas, recurriendo con predominancia a incentivos

monetarios o a incentivos de realización o logro por el trabajo en sí junto al reconocimiento social?

F. Resultados (las cuatro Ces)

1. Compromiso: ¿Hasta qué punto contribuyen las políticas de GTH a fortalecer el compromiso de los empleados con su trabajo y con la organización?

- Un alto grado de compromiso implica que los empleados estarán motivados para escuchar, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia sobre los cambios en las exigencias del entorno, incluyendo implicaciones salariales, prácticas laborales, requisitos de competencia, entre otros.

2. Competencia: ¿Hasta qué punto contribuyen las políticas de GTH a atraer, retener y/o desarrollar a personas con las habilidades y conocimientos necesarios para la organización y la sociedad, tanto en el presente como en el futuro?

- Un alto grado de competencia significa que los empleados de la empresa poseerán la versatilidad de habilidades (polivalencia) y perspectivas para asumir nuevos roles y responsabilidades según sea requerido.

3. Congruencia: ¿Qué niveles de congruencia logran o mantienen las políticas de GTH entre la gerencia y los empleados, entre diferentes grupos de empleados, entre la organización y la comunidad, entre los empleados y sus familias, y entre las personas individuales?

- Un alto grado de congruencia indica que la empresa ha establecido sistemas de trabajo, de recompensas y políticas de flujo que promueven una mayor alineación de intereses entre la gerencia, los accionistas y los empleados.

4. Costos eficaces: ¿Cuál es la eficacia en términos de costos de una política específica de talento humano, incluyendo salarios, beneficios, rotación de personal, ausentismo, huelgas, entre otros aspectos?

- La eficacia en costos implica que los costos relacionados con el talento humano de la organización, como salarios, beneficios y costos indirectos

como huelgas y rotación de personal, se han mantenido iguales o inferiores en comparación con los de la competencia.

Para medir el nivel de las cuatro Ces, empleamos una escala gráfica de diez puntos para cada resultado, aplicándola tanto al estado actual (diagnóstico) como al estado deseado (proyección). En lo que respecta a la escala de costos, también se toman en cuenta otros indicadores económicos, como la productividad y las ganancias, entre otros. Este análisis se llevó a cabo en reuniones de dirección, con el apoyo de estadísticos, utilizando la moda para representar el grado indicado por la letra X.

Tabla 14

Escala de valoración de resultados.

Actual (Diagnóstico)											
Deseado (Proyección)											
Deseado (Proyección)											
Ponderación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	min									Máy.	

Nota: Autores (2025).

Es fundamental, tanto en el diagnóstico como en la proyección de la gestión de talento humano (GTH), identificar la brecha entre el estado actual y el estado deseado para cada uno de los cuatro resultados.

G. Consecuencias a largo plazo

Estas consecuencias se evidencian claramente a través de las descripciones presentadas en el Mapa de Gestión de Talento humano (GTH). Se lleva a cabo una investigación para deducir estos efectos. Los resultados obtenidos, junto con los anteriores, organizados por la Auditoría, forman parte de la retroalimentación del sistema de GTH. Se incluye una sección específica que analiza cómo estos resultados impactan en las políticas de talento humano, las cuales deben ser altamente receptivas a esta retroinformación para realizar ajustes oportunos. De esta manera, se establece un ciclo que abarca la planificación, la implementación y el control de la gestión de talento humano.

H. Auditoría (calidad)

La auditoría representa un componente crucial para el sistema de GTH, siendo el lugar donde se concentra y sistematiza toda la información, con un enfoque específico en verificar la calidad de las actividades clave mencionadas. Constituye una retroalimentación esencial para el sistema de GTH y se manifiesta como una actividad clave a través de indicadores que deben abarcar todas las demás actividades fundamentales.

Procedente del ámbito de las finanzas contables, donde ha existido una larga tradición en el control de activos financieros tangibles, el concepto de auditoría en la gestión de talento humano (GTH) es relativamente reciente y se complica por la necesidad actual de gestionar activos intangibles no financieros. En este contexto, se pueden identificar dos tipos principales de auditorías: funcionales y estratégicas.

Es importante destacar que el Balanced Scorecard fue creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en la década de 1990, ambos provenientes de la Universidad de Harvard y del Instituto Nolan Norton (Kaplan y Norton, 1999; Nogueira et al., 2004). Este modelo, que actúa como herramienta de gestión del conocimiento y control, está estrechamente relacionado con el concepto contemporáneo de auditoría estratégica en la gestión de talento humano, ofreciendo perspectivas muy prometedoras para la gestión estratégica de este ámbito.

2.3. Uso del mapa de beer para generar un diagnóstico preliminar de la gestión del talento humano (caso práctico)

2.3.1. La descripción de cómo se gestiona el talento humano en it-moca, utilizando el enfoque del mapa de beer.

IT-MOCA se dedica a la manufactura de piezas y repuestos para la industria automotriz, priorizando la optimización de costos en todas sus operaciones.

Dirigida por Jorge Montes de Oca, la organización se orienta hacia la efectividad operativa más que hacia la eficacia en los detalles de gestión. Tanto Jorge como

su hijo, Fernando Montes de Oca, enfatizan que el liderazgo en costos constituye la estrategia fundamental en el sector de autopartes en Galicia. La estructura organizativa de IT-MOCA se caracteriza por ser plana, donde los únicos cuatro procesos clave se derivan directamente de la gerencia general.

- Gestión Comercial
- Gestión de Calidad
- Gestión de producción y operaciones
- Gestión de compras y logística

En esta empresa, las funciones relacionadas con la gestión del talento humano son llevadas a cabo por el director de compras y logística, Guillermo Otelo, quien posee un fuerte conocimiento técnico y ha asumido estas responsabilidades debido a la falta de un departamento dedicado a talento humano. La administración del personal se realiza de manera descentralizada, donde la secretaria de gerencia se encarga de todos los procedimientos operativos como la gestión de nóminas y seguridad social, entre otros aspectos. Jorge, basándose en sus propios cálculos, establece los indicadores anuales de producción, pero no los vincula con las necesidades de personal de manera efectiva. En caso de desequilibrios, Guillermo es llamado para buscar nuevos empleados, aunque su falta de experiencia en talento humano lo lleva a recurrir a contactos personales o a otras empresas conocidas para encontrar candidatos, quienes son contratados rápidamente. Los nuevos empleados llegan y son presentados como parte del sistema de gestión de calidad, comenzando sus labores como apoyo en otros procesos mientras adquieren experiencia.

Por otro lado, debido a la convicción de Jorge y Fernando de que la efectividad operacional es primordial, han iniciado un proceso de reconversión tecnológica. Esto implica un salto significativo en la maquinaria y equipo para aumentar la producción futura por línea. Sin embargo, la reconversión se implementa abruptamente, dejando a los empleados enfrentados a una nueva situación que requiere adaptación mediante ensayo y error. En menos de dos días, Jorge ya estaba presionando para comenzar a utilizar las nuevas máquinas.

Para abordar las necesidades de personal en las nuevas estaciones tecnológicas, se promovieron tres personas que trabajaban en diferentes estaciones, aunque con escaso conocimiento sobre la gestión de estos equipos, máquinas y herramientas. Fernando creía firmemente que con voluntad y esfuerzo se podía lograr todo, y asignó a Marino Gómez, quien tenía solo un mes en la organización, a una máquina nueva. Ese mismo día, le encargó la tarea de maquinar 212 piezas, dándole ánimos y diciéndole que confiaba en él. Marino trabajó en el turno de la noche hasta las 7 a.m. Al revisar las piezas al día siguiente, Fernando descubrió que el 80% estaban defectuosas. Su inicial apoyo se transformó en enojo, y envió a Marino a la oficina de Guillermo para resolver el problema.

Guillermo, siguiendo los valores y creencias de la familia Montes de Oca, no tuvo más opción que deducir los costos de los daños del salario de Marino mediante descuentos de las horas extras trabajadas ese mes.

La organización, especialmente Jorge, centrado en mejorar la efectividad operacional, nunca prestó atención al entorno donde sus competidores estaban implementando procesos integrales de talento humano. Estos incluían desde la selección científica de empleados hasta la evaluación del desempeño, entre otras prácticas avanzadas. A pesar de la presión de los clientes por los problemas continuos de calidad, los empleados no comprendían las decisiones de la organización. Aunque la empresa estaba certificada bajo la norma NTC-ISO 9001-2000, no se seguían completamente los requisitos del numeral 6.2, ya que Jorge Montes de Oca consideraba que estos aspectos afectarían negativamente sus finanzas personales.

Alberto Gómez, preocupado por la alta rotación de personal del año 2006, que alcanzó el 40%, informó a Montes de Oca sobre la situación. Sin embargo, esto no tuvo ningún impacto, ya que Montes de Oca creía que estos eran casos aislados inherentes a la gestión empresarial. Pensaba que la gente se iba porque no se comprometía con la empresa, como se suele decir coloquialmente.

Por consiguiente, procederemos a realizar un diagnóstico del proceso de gestión del talento humano en ITMOCA utilizando el modelo de Beer:

- A. **Intereses de los grupos implicados (accionistas, directivos, empleados, gobierno, comunidad, sindicatos):** En el caso descrito, la organización solo considera los intereses de los accionistas al dirigir el liderazgo del personal hacia la efectividad operacional. No se toma en cuenta en ningún momento los intereses de los empleados, quienes son actores fundamentales en la formulación de políticas y prácticas de gestión del talento humano. Además, el modelo de gestión no evalúa cómo el gobierno, la comunidad y el entorno afectan a la organización y podrían motivar cambios en la gestión del talento humano. La organización está cerrada exclusivamente en sus propias estructuras.
- B. **Factores situacionales:** La organización no realiza una planificación adecuada de la fuerza laboral necesaria para alcanzar sus objetivos, ni revisa las características actuales de su fuerza laboral para realizar ajustes necesarios. Por lo tanto, existe una desconexión total entre la estrategia de gestión del talento humano y la estrategia organizacional propuesta. Asimismo, la empresa no responde a las expectativas marcadas por la competencia, lo cual reduce su competitividad en el mercado laboral.
- C. **Políticas de talento humano:** La obsesión por incrementar la efectividad operacional limita la capacidad de la empresa para gestionar el talento humano. No se observa ninguna influencia por parte de los empleados en la formulación de estas políticas; en su lugar, predomina un sistema de castigos en lugar de recompensas. Los sistemas de trabajo no están alineados con la estrategia organizacional ni con las necesidades de los trabajadores. Además, no existe un proceso formal de gestión del cambio en la organización.
- D. **Resultados:** Todas las deficiencias mencionadas resultan en un bajo compromiso, evidenciado por el elevado índice de rotación y el descuido en el desarrollo y protección de las competencias necesarias para el futuro. Además, se percibe un descontento generalizado dentro de la empresa respecto a la filosofía gerencial, lo que indica una falta de alineación con los objetivos estratégicos. En lugar de contribuir a la

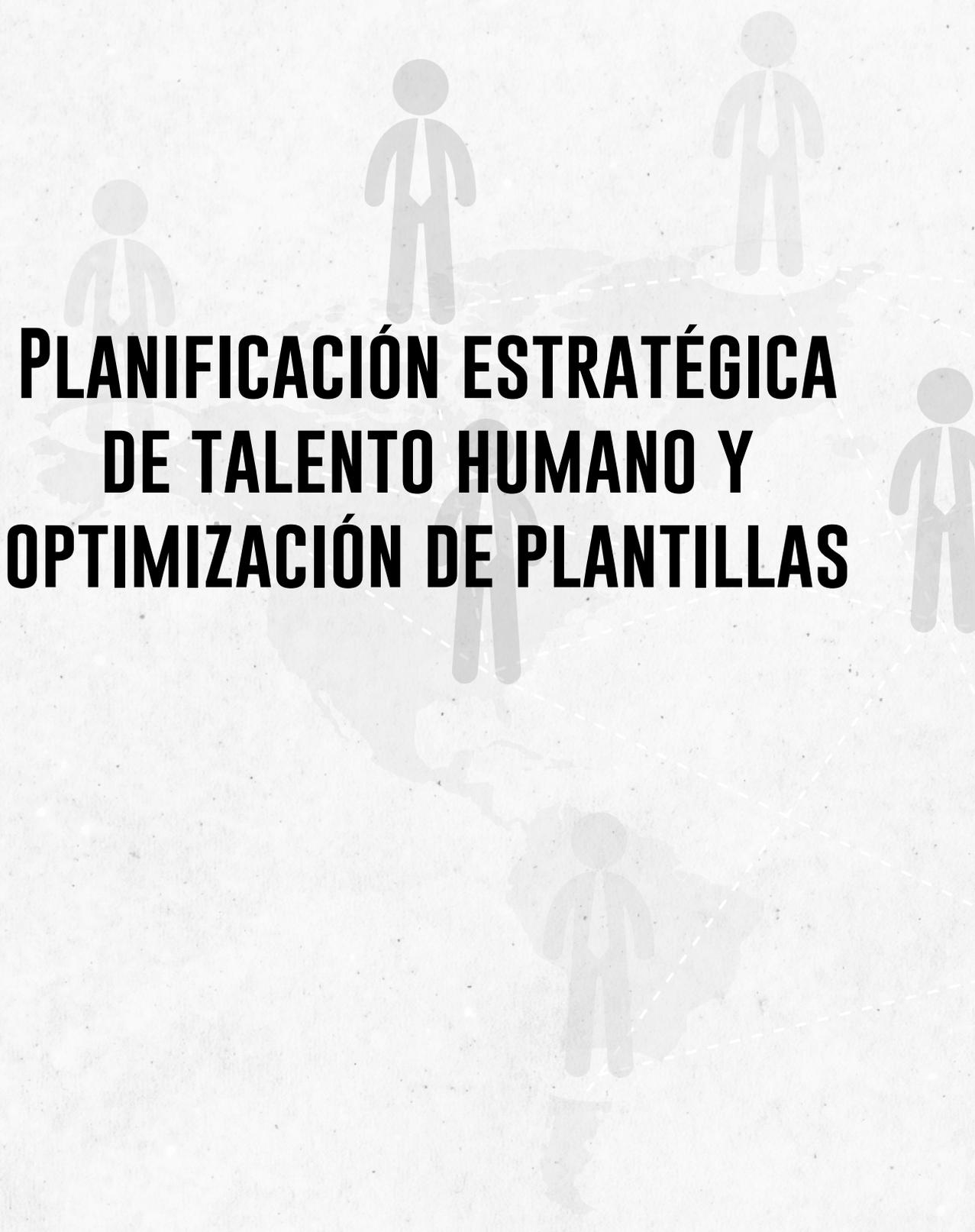
efectividad organizacional, estas fallas incrementan los costos asociados a la gestión del talento humano.

- E. **Objetivos a largo plazo:** Claramente, no hay una alineación entre los objetivos organizacionales y los individuales, lo que resulta en la falta de bienestar individual. Además, los directivos y emprendedores experimentan una carga emocional considerable debido al clima desfavorable. La eficacia se ve comprometida ya que nadie está centrado en el verdadero objetivo del negocio, que es satisfacer al cliente. Por lo tanto, este elemento es inexistente. En cuanto al bienestar social, se logra muy poco si no se prioriza primero el bienestar de los empleados.

CAPITULO

03

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DE TALENTO HUMANO Y
OPTIMIZACIÓN DE PLANTILLAS**

The background of the page features a faint, light gray world map. Overlaid on the map are several stylized human icons in a light gray color, each wearing a suit and tie. These icons are connected by a network of thin, white dashed lines, suggesting a global network or organizational structure. The overall aesthetic is clean and professional.

Planificación estratégica de talento humano y optimización de plantillas

3.1. Introducción

La planificación de talento humano forma parte integral de la planificación estratégica, que a su vez es un componente esencial de la dirección estratégica de la organización. En la actualidad, se reconoce que la gestión de talento humano juega un papel crucial en esta planificación estratégica, aunque esta tarea no recae únicamente en el departamento de talento humano. Es fundamental comprender su rol dentro de la planificación y gestión estratégica de la organización, así como su interacción con la planificación de otros procesos clave, como la producción, las finanzas y las ventas. Esto resalta su función amplia y sistémica en las organizaciones.

Es importante mencionar que la planificación de talento humano es una actividad básica y esencial en la gestión del personal. Existen dos niveles de planificación: la planificación a largo y medio plazo, que se relaciona con la planificación estratégica, y la planificación anual o a corto plazo, que se enfoca en la optimización operativa y de personal.

Hoy en día, y de cara al futuro, la optimización de la plantilla no debe limitarse a una simple reducción. No se debe considerar al trabajador como un recurso prescindible en su puesto. Un enfoque de este tipo sería insostenible para una sociedad moderna. La necesidad de incrementar la productividad no debería traducirse automáticamente en despidos masivos. En su lugar, optimizar la plantilla debería significar maximizar el capital humano de los empleados.

Es muy importante ver el talento humano no sólo como un costo que debe reducirse para aumentar la productividad, de lo contrario aumentará el desempleo de larga duración en muchos países. Tampoco debemos considerar a los empleados sólo como inversiones empresariales que aumentan los resultados financieros. Más bien, debemos reconocer que cada persona tiene un capital humano valioso que debe optimizarse para ellos, sus empresas y la sociedad en su conjunto.

Frente a los desafíos y oportunidades del entorno actual de innovación y globalización, las empresas de hoy deben prestar especial atención a cuatro aspectos clave que la alta dirección y los líderes de talento humano deben monitorear (IBM Global Business Services, 2008).

- Es crucial para una organización desarrollar una plantilla flexible: anticipar las competencias futuras requeridas, identificar expertos y fomentar el trabajo en red.
- El liderazgo enfrenta un déficit debido a la globalización y la innovación: demandando competencias nuevas para guiar empleados de diversas generaciones y trasfondos culturales con efectividad.
- La clave para sobresalir radica en atraer talento externo y retener a los empleados actuales: siendo esencial para los directivos aplicar métodos innovadores en atracción, motivación y desarrollo del personal.
- La gestión de talento humano es crítica: diálogo constante con los emprendedores y comprensión de las inversiones estratégicas necesarias en capital humano e iniciativas de transformación. Esto incluye identificar los mejores talentos, desarrollar incentivos para los mejores y retener empleados calificados.

Ignorar estos puntos expone a la organización a las amenazas del entorno empresarial actual, sin contar con un sólido plan de acción en talento humano.

Para concluir, Holbeche (2009) enfatiza que el talento y la capacidad para comprometer a los empleados en la organización son fundamentales para obtener un alto rendimiento en cualquier sector, destacando así la importancia crucial de atraer, gestionar, motivar y retener a los individuos adecuados.

3.2. El proceso integrador y sistémico de la planificación de talento humano

A partir de los puntos mencionados, la planificación de talento humano se establece como una actividad fundamental en la gestión de talento humano (GTH), sirviendo como la principal referencia para todas las acciones vinculadas

a la administración del personal. Esta planificación es el núcleo central de la gestión de talento humano (GTH) y permite a las organizaciones asegurar que cuentan con la cantidad adecuada de empleados, al tiempo que optimiza la estructura del personal.

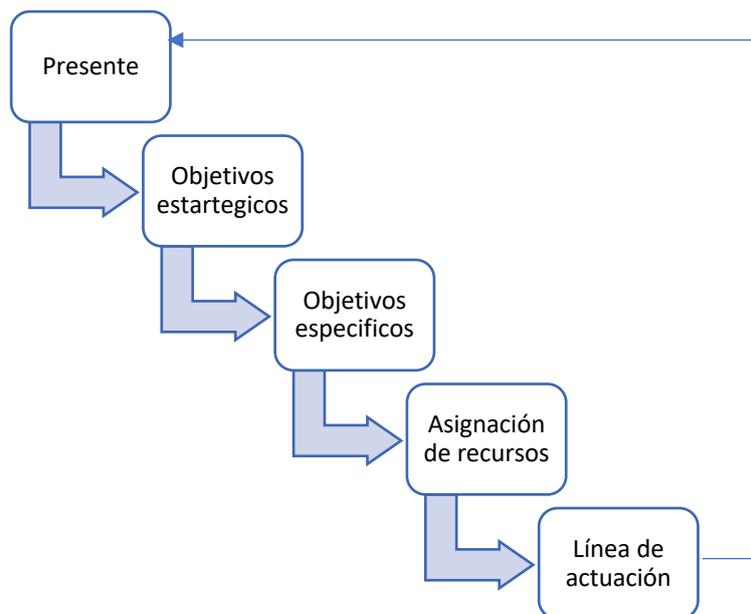
Considere criterios de responsabilidad social y eficiencia global para predecir las necesidades futuras y determinar el número óptimo de empleados con las habilidades adecuadas en los puestos correctos ahora y en el futuro previsible.

Las organizaciones deben ver a las personas como recursos y socios organizacionales. Si las personas son consideradas recursos productivos, se les llama talento humano, y por lo tanto deben ser planificación, organización, dirección y control de sus actividades. Esta gestión es crucial para maximizar su rendimiento. Dado que las personas son el activo más denominado en ellos es una prioridad absoluta para que las organizaciones logren ganancias de productividad a largo plazo. En este contexto, la gestión estratégica de personal se basa en la planificación organizada de los recursos mencionados.

La planificación se define como la capacidad de pensar en el futuro con la intención de actuar eficazmente en el presente.

Figura 25

Los componentes del proceso de planificación.

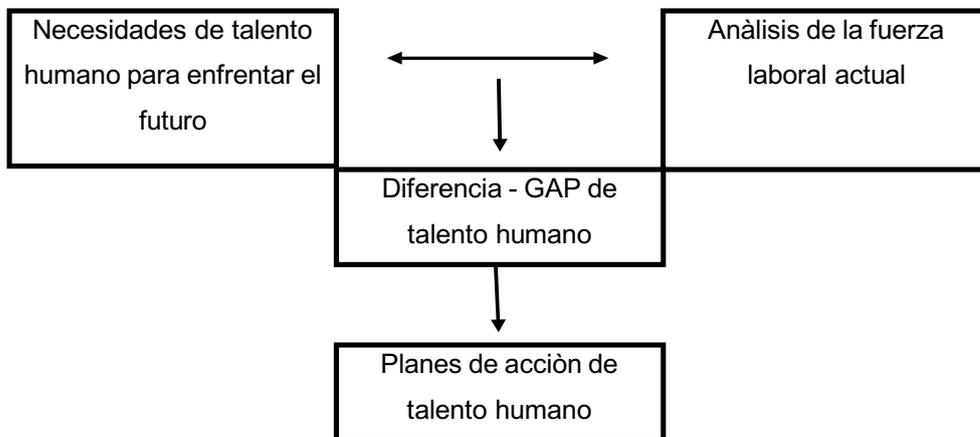


Nota: Autores (2025).

Según Mathis y Jackson (2000), el proceso de planificación de Talento humano consiste en evaluar y establecer las necesidades y la disponibilidad de personal para que la organización pueda lograr sus metas. Como se mencionó antes, es esencial comprender con claridad los requerimientos del personal, teniendo en cuenta la capacidad para contratarlo y los objetivos organizacionales que se deben alcanzar. Estos principios básicos orientan la creación de un modelo estándar para la planificación de talento humano, tal como se muestra en la figura 26.

Figura 26

Módulo integral de administración del talento humano.



Nota: Autores (2025).

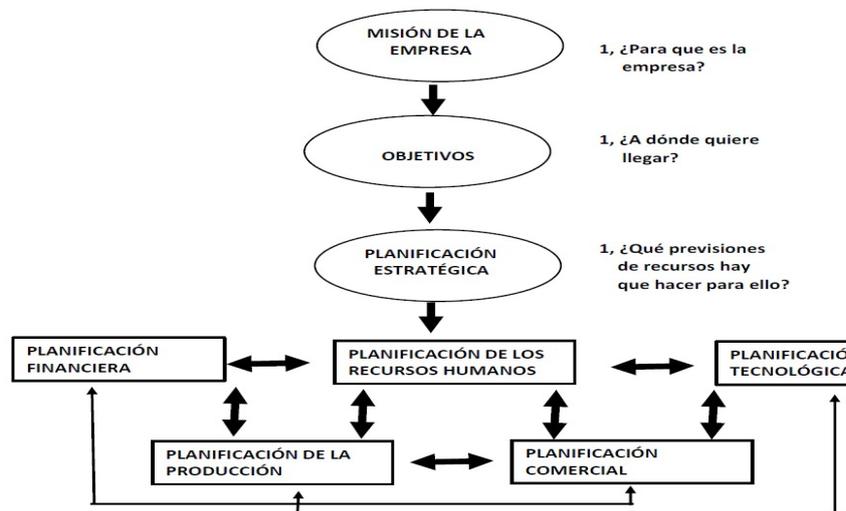
Se reconoce que la Gestión de Talento humano es fundamental tanto en la planificación específica del personal como en la estrategia organizacional general. Este modelo, sin embargo, destaca la importancia de anticipar las necesidades futuras de talento humano y de contrastar estas proyecciones con la fuerza laboral actual. Al hacer esta comparación, se puede determinar si la organización se encuentra en una posición favorable o desfavorable en cuanto a la cantidad y calidad de su talento humano, lo que conduce a la elaboración de un plan de acción para la gestión del capital humano que aborde cualquier brecha identificada.

Responsabilidad no recae únicamente en GTH, por lo que es esencial situarla adecuadamente dentro de la dirección y la planificación estratégica empresarial, asegurando que interactúe efectivamente con otros procesos organizativos. Este

enfoque integrador o sistémico se representa en la figura 3.3, destacando la función integral que desempeña la GTH en la organización.

Figura 27

Relación entre la gestión de talento humano y su planificación en el contexto de la dirección estratégica de la organización.



Nota: Autores (2025).

A partir de la figura anterior, se resalta que la planeación de talento humano es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

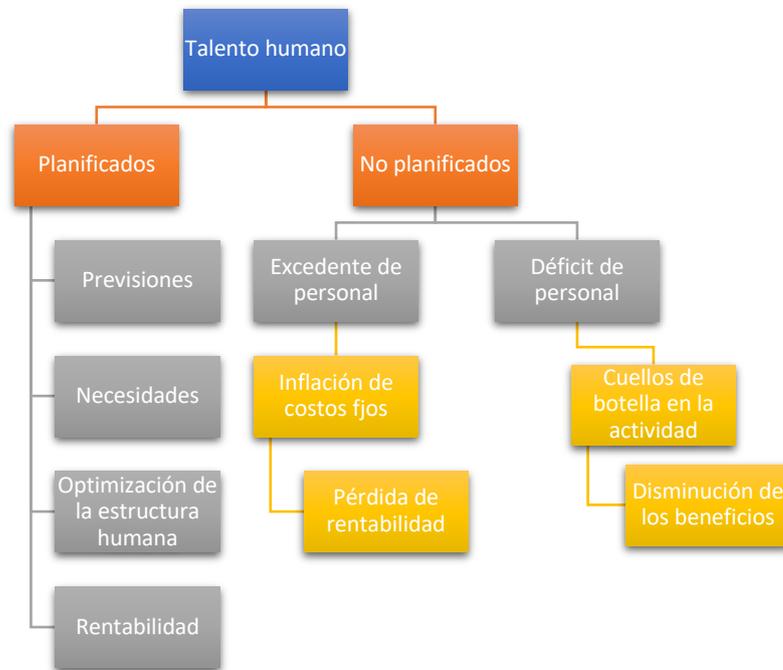
Para reforzar lo dicho hasta el momento, el concepto estratégico de la planeación de talento humano, conociendo su situación actual y trazándose la situación deseada a futuro, busca encontrar, situar y utilizar el talento humano justo y necesario en el lugar y tiempo exactos, es decir, eficaz y eficientemente.

Es importante no caer en la creencia de que la planificación es una tarea exclusiva del departamento de talento humano. Es esencial recordar que la técnica de planificación estratégica tiene orígenes relativamente recientes, habiendo surgido del análisis contable y financiero. A partir de este enfoque, se ha desarrollado toda la estructura de planificación empresarial. Por lo tanto, la planificación estratégica debe ser vista de manera integral, sin tratar las áreas

de finanzas, producción, talento humano u otras de manera aislada o independiente.

Figura 28

Consecuencias de la planificación o no del talento humano.



Nota: Autores (2025).

Al desglosar el objetivo general de la planificación de talento humano previamente mencionado, se pueden identificar diversos objetivos específicos que integran y abordan, como un sistema, las actividades esenciales de la Gestión de Talento humano (GTH):

1. **Asegurar la dimensión cuantitativa y cualitativa de la plantilla:** Garantizar en todo momento la cantidad y calidad adecuada de empleados según los niveles de actividad previstos. Esto implica realizar análisis y diseñar puestos de trabajo, seleccionar personal, llevar a cabo evaluaciones de desempeño, gestionar promociones, jubilaciones y remuneraciones necesarias. También se contempla la opción de contratación temporal para incrementar la flexibilidad, utilizando talento humano externos a la plantilla permanente.
2. **Alinear actividades formativas con futuras necesidades:** Alinear las actividades de capacitación del personal con las futuras actividades que la empresa tiene previsto realizar.

3. **Desarrollar planes de carrera y sucesiones de manera individualizada:** Motivar las expectativas personales de desarrollo y progreso profesional mediante la elaboración de planes personalizados.
4. **Mejorar el clima laboral:** Reducir la incertidumbre generada por la falta de previsión en la gestión de talento humano, contribuyendo así a un ambiente laboral más favorable.
5. **Maximizar el beneficio organizacional y la satisfacción laboral:** Anticipar las necesidades de personal para mitigar el riesgo de excesos o déficits de personal, lo cual optimiza la eficiencia organizacional y aumenta la satisfacción en el trabajo.

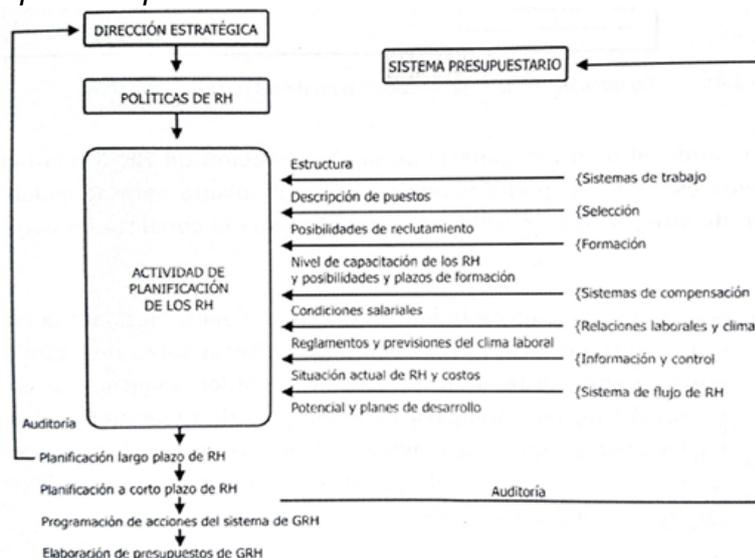
Estos objetivos específicos se concentran en dos metas principales que orientan el proceso de planificación de talento humano:

- Analizar las proyecciones de producción y ventas para identificar las necesidades de personal.
- Anticipar las futuras limitaciones en cuanto a talento humano que la empresa enfrentará.

Este enfoque subraya la importancia de anticipar y gestionar eficazmente el talento humano para alinearlos con los objetivos estratégicos y operativos de la organización.

Figura 29

Proceso completo de planificación del talento humano



Nota: Autores (2025).

En la figura 29 se destacan varias entradas clave para iniciar el proceso central de planificación en la Gestión de Talento humano (GTH). Es importante tener en cuenta que deben considerarse todas las actividades esenciales del sistema de GTH. La primera entrada es la Dirección Estratégica, lo que subraya la necesidad de coherencia entre los diferentes niveles de estrategia (corporativo, unidad de negocios y funcional). Las estrategias y políticas de GTH, así como el presupuesto, deben alinearse con este marco estratégico.

A continuación, la estructura organizacional se convierte en una entrada específica para el bloque de planificación. La relación entre estructura y estrategia se discute extensamente y se presupone en gran medida. La estructura refleja el macroproceso o sistema de trabajo de la empresa, y el análisis de estos procesos en relación con los productos o servicios resultantes determina la estructura organizacional elegida. Estos flujos de trabajo generan diversos puestos y perfiles de cargo, que son cruciales para actividades como la selección de personal, la evaluación del desempeño y la capacitación.

La figura 29 también señala otras entradas importantes de actividades clave en GTH, las cuales deben ser abordadas de manera integral y sistemática durante el proceso de planificación. Las salidas del proceso comprenden la planificación a largo plazo de GTH, que debe estar alineada con las estrategias funcionales y estratégicas previamente establecidas, así como la planificación a corto plazo, que puede incluir la optimización anual de la plantilla.

Es fundamental, al considerar cada entrada de actividad clave, evaluar cómo contribuye esa actividad específica de GTH a los objetivos estratégicos de la empresa. Durante el proceso de planificación, es esencial identificar cómo maximizar la contribución efectiva de cada actividad clave de GTH a estos objetivos estratégicos.

Un aspecto fundamental del proceso es la auditoría, que actúa como un lazo de retroalimentación al sistema de planificación. Las auditorías asociadas a las salidas mencionadas ayudan a evaluar y ajustar continuamente las estrategias y planes de GTH.

Una técnica práctica y significativa en la planificación y seguimiento de GTH es el diagrama de Gantt, que visualiza claramente las actividades, sus plazos y

posibles superposiciones. Este diagrama puede aplicarse tanto a la planificación a corto, mediano y largo plazo (como se muestra en la figura 3.6) como a diagramas separados para actividades específicas de GTH, mejorando la operatividad y comprensión del trabajo en GTH.

Tabla 15

Diagrama de Gantt utilizado para la gestión del personal en el corto plazo.

Actividad/ Tiempo	Enero						Febrero			
	5	10	15	20	25	30	5	10	15	20
Reclutamiento	[]									
Selección				[]						
Formación							[]			
Nuevos ingresos										
Jubilaciones										
Promociones										
Evaluaciones de directivos							[]			
Análisis y diseño de puesto	[]									
Implementación de nuevo pago							[]			
Análisis de presupuestario										
Etc.										

Nota: Autores (2025).

3.3. Determinación y optimización de plantillas

La determinación de la plantilla es un componente esencial en la planificación tanto anual como a corto plazo de talento humano, fundamentado en un análisis exhaustivo tanto interno como del entorno, el cual también sustenta las planificaciones a mediano y largo plazo. Para llevar a cabo esta tarea, se utilizan diversos métodos, incluidos el juicio de expertos, la observación directa continua o intermitente, las ecuaciones de regresión múltiple, la simulación de interferencia de máquinas, el análisis de Markov y la teoría de colas. Sin embargo, todos estos enfoques convergen en la fórmula clásica y recurrente:

$$Nei = QCNei = \frac{Q}{C}Nei = CQ$$

Donde:

- **Nei:** Refleja la plantilla ideal proyectada, que indica el número de empleados necesarios para llevar a cabo una actividad o conjunto de actividades específicas.
- **Q:** Denota la carga total de trabajo en un periodo determinado, medida en horas, días u otras unidades de tiempo.
- **C:** Representa el total de horas efectivamente trabajadas durante el mismo periodo, excluyendo el tiempo perdido por factores como interrupciones y períodos improductivos.

La optimización de la plantilla se sitúa en el centro de atención del área de talento humano, con un enfoque en tres áreas fundamentales según Holbeche (2009):

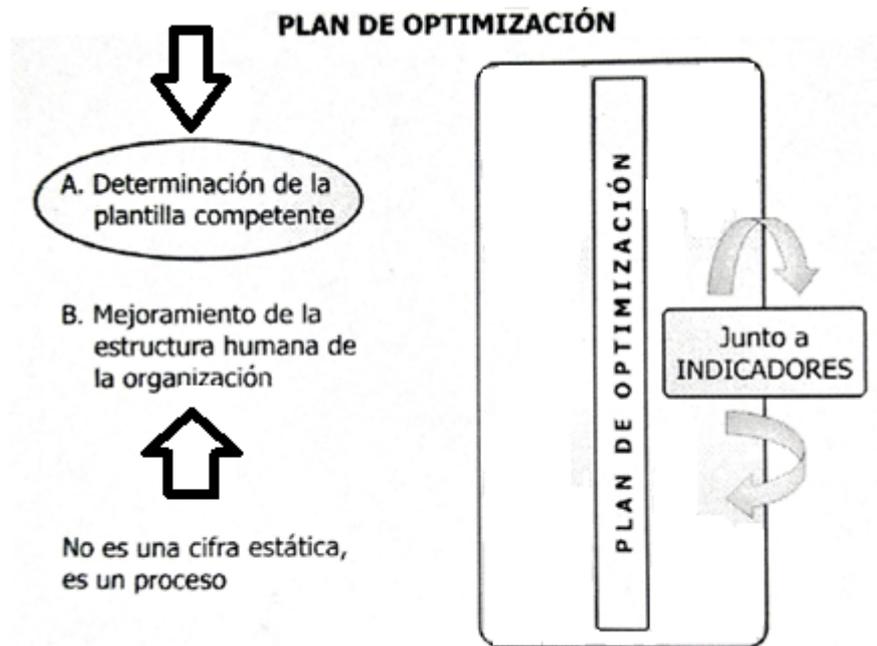
- Lograr una ventaja competitiva.
- Mejorar la productividad.
- Transformar la organización.

Es importante notar que la optimización de la plantilla ayuda a los directivos a determinar el talento humano necesario para la organización, aunque no soluciona completamente los desafíos según Bechet (2008), quien enfatiza que desarrollar un modelo de planificación de plantillas no es suficiente por sí solo. Es crucial que los directivos utilicen estas herramientas de manera efectiva y analítica para abordar las situaciones críticas de talento humano.

Para los expertos en la determinación de plantillas, el proceso trasciende los meros cálculos matemáticos, independientemente del método cuantitativo empleado. Este proceso requiere una evaluación de factores económicos y sociales, que, como soluciones de compromiso, orientan hacia decisiones que no solo son cuantitativas sino también cualitativas en la definición de la plantilla ideal o competente, así como en su optimización continua. Ambos enfoques están incorporados en el plan de optimización detallado en la figura 30.

Figura 30

Un camino para optimizar las plantillas A y B.



Nota: Autores (2025).

Primero, la Fase A se centra en identificar una fuerza laboral calificada que garantice que la organización tenga suficiente cantidad y calidad de empleados. Luego, en la Fase B, mejorará la estructura de personal de la organización como se muestra en 3.2. en la figura, utilizando indicadores específicos para guiar este proceso.

Los procedimientos involucrados en estas consideraciones son muy importantes en la planificación de talento humano y no deben simplificarse demasiado. Se utiliza un conjunto de conceptos para explicar completamente este proceso, que se ilustrará y mejorará mediante diagramas de Gantt. Este diagrama incluirá varias actividades comunes en la planificación de talento humano a corto plazo, enfatizando que la identificación de la fuerza laboral es una parte integral del proceso (CIDEC, 1994).

[Plantilla Objetiva Existente (POE)] - [Plantilla Objetiva Proyectada (POP)] + [Pérdidas previsibles de la plantilla objetiva existente] = [Déficit (necesidad de RH a incorporar)].

[Plantilla Actual (PA)] - POE = [Excedencia (necesidad de RH a extraer)].

Balance Déficit - Excedencia = f (PA) => Solución de compromiso respecto a POP (RH que quedarán y condicionantes).

- **Plantilla Objetiva Existente (POE):** Denota la cantidad actual de personal que posee las competencias y cualidades ideales según los estándares establecidos dentro de la plantilla vigente de la organización.
- **Plantilla Objetiva Proyectada (POP):** Se refiere al número y nivel de calidad de empleados necesarios para satisfacer las demandas de carga de trabajo en un horizonte estratégico futuro definido. Esto requiere una planificación meticulosa para cada año del período abarcado por el plan estratégico.
- **Plantilla Actual (PA):** Incluye tanto al talento humano que cumplen con los criterios de la POE como a aquellos que, aunque no poseen todas las cualidades ideales en el momento presente, se espera que las adquieran a través de programas de formación o desarrollo. También considera a los individuos que serán retirados de la plantilla debido a jubilaciones o traslados.
- **Pérdidas Previsibles de Talento humano (RH):** Se refiere a las salidas anticipadas de empleados, ya sea de la plantilla actual (Pérdidas Previsibles de la PA) o de la plantilla objetiva existente (Pérdidas Previsibles de la POE). Estas pérdidas pueden incluir jubilaciones, servicio militar u otras circunstancias planificadas internamente o influencias externas conocidas.

Ejemplo:

El dimensionamiento de la plantilla de operarios para el nuevo taller HK se basó en los datos de la tabla 16, que detalla los tiempos estándar para cada actividad planificada. Por ejemplo, la actividad "A" requiere 6 horas estándar, la actividad "B" 10 horas, la actividad "C" 8 horas, y la actividad "D" 7 horas. El tiempo estándar es definido como el tiempo necesario para que un operario promedio, completamente capacitado y trabajando a un ritmo normal, complete una operación específica.

Tabla 16

Tiempo (en horas) por tipo de actividad del taller HK

Tiempos del tipo de actividad del taller hk	
Tipo de actividad	Tiempo estándar (horas)
A	6
B	10
C	8
D	7

Tiempos del tipo de actividad del taller hk	
Tipo de actividad	Tiempo estándar (horas)
A	6
B	10
C	8
D	7

Nota: Autores (2025).

Dada la distribución de actividades anterior, si hay un promedio de 50 actividades tipo A, 30 actividades tipo B, 40 actividades tipo C y 50 actividades tipo D por semana, la carga semanal total (Q) se calculará a partir del número de actividades. Multiplique para encontrar el tiempo estándar requerido para cada unidad. Por ejemplo, la actividad A requiere 6 horas estándar por actividad, lo que se calcula como 50 actividades x 6 horas, lo que da como resultado una carga de trabajo total para la actividad A de 300 horas. El mismo procedimiento se aplica a los pasos B, C y D.

Sumando estos valores individuales, la carga total por semana es de 1,270 horas (300 + 300 + 320 + 350), lo que representa la cantidad total de horas de trabajo necesarias para completar todas las actividades mencionadas en una semana.

En materia de control, la semana laboral se fija en 40 horas, pero se pierden seis horas semanales por retrasos en el trabajo, la formación y los procesos laborales. A pesar de los planes para aumentar la inversión en los sistemas educativos en un 40%, esta medida fue compensada por mejoras en la eficiencia técnica, manteniendo la jornada laboral real en 34 horas semanales. Este valor de 34 horas semanales se utiliza como variable "C" en la fórmula $N_i = Q/C$ como se describe anteriormente.

Por lo tanto, aplicando la fórmula $N_i = Q / C$, donde Q es la carga total por semana (1,270 horas) y C es el número de horas reales trabajadas por semana (34

horas), se obtiene una plantilla objetiva proyectada de 37 operarios. Este cálculo muestra la cantidad necesaria de personal para cubrir todas las actividades planificadas de manera efectiva durante la semana.

$$N_i = Q/C = 1270/34 = 37.3 \text{ (aproximando sería de 37 operarios).}$$

Tabla 17

Cálculo de la carga total de trabajo semanal.

Actividad	Carga (q) en (horas/semana)
A	$50 \times 6 = 300$
B	$30 \times 10 = 300$
C	$40 \times 8 = 320$
D	$50 \times 7 = 250$
TOTAL	1.270

Nota: Autores (2025).

De los 39 operadores existentes, la dirección del sistema consideró útil que la nueva tienda retuviera a 30 operadores en función de los requisitos de trabajo del nuevo sistema de trabajo. De los 30 operadores, se espera que cuatro abandonen por jubilación y tres por rotación externa. Con base en estos datos, la información de planificación del operador para el nuevo taller se muestra en 18 en la mesa.

Tabla 18

Resultados de la planificación anterior de talento humano.

Grupo	Planilla Existente Proyectante (POE)	Planilla Objetiva Portada (POP)	Pérdidas previsibles de la POE	Total de RH a reclutar del exterior
Operarios	30	37	7	14
PA	POE	Excedencia		
30	39	9		

Nota: Autores (2025).

En el proceso de planificación de talento humano para el nuevo taller HK de la empresa GX, se determinó que de los 30 operarios de la Plantilla Objetiva Existente (POE), se prevén 7 pérdidas previsibles. Para alcanzar la Plantilla Objetiva Proyectada (POP) de 37 operarios, se debe incorporar a otros 7 operarios más. Esto resulta en un déficit de 14 operarios en total. Además, existe

una excedencia de 9 operarios en relación con la Plantilla Actual (PA) en comparación con la POE.

La decisión sobre cómo ajustar estas cifras no se basa simplemente en cálculos matemáticos. Se considera la relación entre el déficit y la excedencia, así como otras condiciones y compromisos de la empresa. Por lo tanto, se opta por incorporar solo 10 operarios adicionales y dejar a 5 en excedencia temporal. Esto significa que se pospone la incorporación de los 14 operarios restantes hasta que adquieran las cualidades necesarias para cubrir los puestos según la POP.

Este proceso de planificación va acompañado de un cronograma detallado que incluye cronogramas específicos para la organización, capacitación, selección y otros aspectos importantes de talento humano.

Este gráfico se representa como un diagrama de Gantt, como se muestra en la Figura 3.8. en la imagen. Este gráfico representa visualmente las fechas clave para la finalización del taller, la instalación de equipos y el inicio de la producción, lo que garantiza que los empleados estén preparados y capacitados para cumplir con los plazos.

Además, se establecen tiempos específicos para cada actividad planificada, como el proceso de selección que requiere 3 semanas antes del período de formación, el cual tiene una duración de 3 semanas adicionales antes del inicio de la producción. La organización también necesita 6 semanas para ajustarse a los cambios necesarios para la integración del talento humano en el nuevo taller (To), y luego 5 semanas adicionales para asegurar que estén listos justo antes de que comience la producción (Tc).

En resumen, este enfoque de planificación de talento humano no solo se centra en los números, sino también en la gestión estratégica de talento humano para cumplir con las necesidades operativas y estratégicas de la empresa, utilizando herramientas como el diagrama de Gantt para una implementación efectiva y organizada.

Una vez identificada la fuerza laboral, el siguiente paso es lo que se conoce como optimización de la estructura de la fuerza laboral, concepto que brinda una visión clara de la importancia de la optimización o racionalización

de la fuerza laboral. Este apellido no es popular en la práctica empresarial, ya que está asociado con el despido de empleados. Cabe señalar que la optimización del talento humano organizacionales (Organizational Human Resources Optimization, OEHO) tiene como objetivo no solo reducir costos mediante el despido de empleados, sino también mejorar las capacidades de los empleados y aumentar la rentabilidad de la empresa.

En muchas empresas, el trabajador sigue siendo visto como un costo en lugar de una inversión, un paradigma arraigado desde los tiempos de la administración científica de Frederick W. Taylor en el siglo XIX. Este enfoque sigue predominando en gran parte del capitalismo contemporáneo, donde el talento humano es considerado como un gasto que debe minimizarse. Sin embargo, el paradigma emergente trata al trabajador como un inversor de su capital humano, reconociendo que posee conocimientos y habilidades que son activos valiosos para la organización.

En este marco, los objetivos clave para optimizar el capital humano son:

1. Incrementar el rendimiento y la productividad de los empleados, tanto en labores manuales como en trabajos del conocimiento, considerando factores tanto tangibles como intangibles, tales como las competencias requeridas, el compromiso organizacional, las condiciones laborales y la disciplina en el trabajo.
2. Minimizar los tiempos improductivos que elevan los costos operativos.
3. Promover la formación continua para desarrollar la versatilidad y polivalencia de los empleados, preparándolos para adaptarse a distintas configuraciones de trabajo actuales y futuras.
4. Mejorar la capacidad productiva y de servicio, así como la gestión del conocimiento dentro de la organización.
5. Fortalecer la competitividad de los empleados, mejorar su satisfacción laboral y su compromiso con la organización, lo que a su vez contribuye a la rentabilidad empresarial dentro del marco estratégico.

Estos objetivos requieren un enfoque continuo de ajuste y optimización de la estructura humana, identificado como OEHO. Se plantean cinco preguntas clave que deben guiar este proceso:

- ¿Cuántos puestos son necesarios y cuáles?
- ¿Qué tipo y cuánta formación se requiere para el personal?
- ¿Qué habilidades y competencias profesionales son necesarias?

Además, varios factores impulsan los cambios dentro de la fuerza laboral, según Bechet (2008):

- Cambios en las actividades, objetivos y estrategias del negocio.
- Expansión o contracción de operaciones empresariales.
- Cambios en el mercado o en las demandas de los clientes.
- Inversiones adicionales en capital.
- Avances tecnológicos.
- Cambios en la mezcla de productos.
- Mejoras en la productividad.
- Cambios en la posición competitiva.
- Alteraciones en la estructura organizacional.

Este enfoque integral de optimización del capital humano busca no solo adaptar la fuerza laboral a las necesidades actuales y futuras de la organización, sino también potenciar el valor y las capacidades de los empleados como activos estratégicos clave.

3.3.1. Optimización de plantillas por medio del análisis de Markov

Desarrollar la optimización de la fuerza laboral utilizando el análisis de Markov implica rastrear los patrones de movimiento de los empleados entre diferentes puestos en una organización (Bohlander, 2008).

Además de predecir el porcentaje de empleados que serán promovidos, transferidos o despedidos, este enfoque también puede predecir el porcentaje de talento que permanecerá en cada puesto de un período al siguiente.

Por ejemplo, la organización de Hong Kong enumera en la Tabla 3.4 qué porcentaje de empleados se espera que permanezcan en cada puesto específico y qué proporción pasará de cada puesto a otros puestos.

El análisis de estos cambios en el período actual y futuro permite la planificación estratégica del talento humano en función de las necesidades cambiantes de la organización y las oportunidades de desarrollo profesional de los empleados.

Tabla 19

Movimiento de empleados en porcentajes desde un tiempo 1 hacia un tiempo 2

Cargos	Empleados tiempo 1	Cargo A	Cargo B	Cargo C	Cargo E	Salidas
Cargo A	50	60%	15%	20%	—	5%
Cargo B	75	10%	80%	—	—	10%
Cargo C	100	5%	5%	60%	10%	10%
Cargo D	200	—	—	—	60%	20%
Cargo E	300	—	—	—	60%	20%

Nota: Autores (2025).

Principio del formulario

Para comprender mejor la tabla 19, consideremos el ejemplo del cargo A en el tiempo 1, que inicialmente cuenta con 50 empleados. Para el tiempo 2, el comportamiento de estos empleados se detalla de la siguiente manera:

- El 60% de los empleados que ocupan el cargo A en el tiempo 1 permanecerán en ese mismo cargo en el tiempo 2.

- Un 15% de los empleados del cargo A se moverán al cargo B en el tiempo 2.
- Un 20% de los empleados del cargo A se trasladarán al cargo C en el tiempo 2.
- No habrá movimientos hacia los cargos D y E desde el cargo A; es decir, ningún empleado se moverá hacia estos cargos.
- Un 5% de los empleados del cargo A dejarán la organización y no continuarán en el tiempo 2.

Estos porcentajes indican la dirección de los movimientos de los empleados dentro de la organización desde el tiempo 1 al tiempo 2, proporcionando una guía clara sobre cómo se distribuirán el talento humano en diferentes roles.

Tabla 20

Movimiento en cantidad de empleados.

Cargos	Empleados tiempo 1	Cargo A	Cargo B	Cargo C	Cargo D	Cargo E
Cargo A	50	30	7.5	10	0	0
Cargo B	75	7.5	60	3.75	0	0
Cargo C	100	5	5	60	10	10
Cargo D	200	0	0	0	160	0
Cargo E	300	0	0	0	60	180
Total	725	42.5	72.5	73.75	230	190

Nota: Autores (2025).

Entendamos los valores anteriores tomando como referencia el cargo A:

- En A se mantendrán 30 personas de la plantilla actual (60% de 50).
- Desde A hacia B se van a mover 7,5 personas (15% de 50).
- Desde A hacia C se van a mover 10 personas (20% de 50).
- Desde A hacia D y E no se presentarán movimientos de personas.
- No continuará el 5% de la plantilla del cargo A, es decir, 2,5 personas.

Ahora centrémonos en la fila total, de la suma de cada columna obtenemos los siguientes resultados:

- La plantilla total en el tiempo 1 es de 725 personas.
- La oferta de personas para el cargo A en el tiempo 2 es de 42,5.
- La oferta de personas para el cargo B en el tiempo 2 es de aproximadamente 72,5.
- La oferta de personas para el cargo C en el tiempo 2 es aproximadamente de 73,75.
- La oferta de personas para el cargo D en el tiempo 2 es de 230.
- La oferta de personas para el cargo E es de 190 personas.
- No continuaron 116,25 personas.

Finalmente, recuerde que estos resultados son una ayuda para la toma de decisiones, pero no son definitivos hasta que los gerentes realicen ajustes analíticos en sus mandatos y en colaboración con talento humano para asegurar la fuerza laboral necesaria para dirigir la organización. El paso del tiempo es satisfactorio 2.

3.3.2. Indicadores tangibles e intangibles

Una vez identificadas las personas adecuadas, con sólidas capacidades técnicas y alineadas con la planificación estratégica de talento humano, se procede a lo que se denomina "optimización de la estructura de talento humano de la organización". Este proceso va más allá del tradicional concepto de "optimización de plantillas" o "racionalización de plantillas", términos que han sido rechazados en el ámbito empresarial por su asociación con la reducción de personal.

La optimización del capital humano no debe confundirse con una simple reducción de plantilla. Aunque puede llevar a una disminución de personal, este no es su objetivo principal. La meta es mejorar las habilidades de los empleados, aumentar su satisfacción en el trabajo, fortalecer la confianza en la organización y, como consecuencia, incrementar la productividad y la rentabilidad empresarial.

El proceso de optimización de la estructura de personal se basa en la evaluación de un conjunto de indicadores tanto tangibles como intangibles, entendidos como un sistema. Los términos "activos tangibles" e "intangibles" en el ámbito del talento humano han sido empleados desde el inicio de su gestión, diferenciándose de la gestión administrativa clásica. La gestión moderna de talento humano incluye necesariamente la valoración de ambos tipos de activos. Los activos tangibles se manifiestan de manera directa y material, mientras que los intangibles, aunque no visibles o materiales de forma inmediata, pueden transformarse indirectamente en valor tangible.

Ejemplos de activos tangibles incluyen la iluminación, el microclima, el control de ruido y la disposición de equipos y operadores, elementos que son bien comprendidos y valorados por los directivos. En cambio, los sistemas de formación, las evaluaciones de desempeño, la gestión de objetivos y la optimización del capital humano son ejemplos de activos intangibles que, aunque igualmente importantes, suelen ser evaluados de manera insuficiente.

Esta disparidad en la valoración se debe principalmente a la complejidad y subjetividad que caracteriza a los activos intangibles. Mientras que los métodos de medición tradicionales funcionan adecuadamente para los activos tangibles, permitiendo una evaluación objetiva a través de indicadores como el lux, el índice de sobrecarga térmica (ISC) o el número de operarios, estos métodos no se aplican de igual manera a los intangibles, debido a la falta de una conexión clara entre el activo intangible y su indicador.

El campo de la gestión de talento humano ha evolucionado más allá del enfoque en la gestión del conocimiento, un concepto que surgió a finales de la década de 1990 con el análisis de los nuevos valores dominantes en empresas como Microsoft (Davenport, 1998; Gates, 1999; Sveiby, 2000). Este cambio no solo tuvo un impacto económico significativo, sino que también transformó la manera en que las organizaciones gestionan sus activos intangibles (Norton y Kaplan, 1999; Reynoso, 2004).

Las personas y las organizaciones poseen un valor intangible que abarca conocimientos, habilidades, motivación y valores, así como el know-how, software, documentos, relaciones y estructuras organizativas derivadas. Este

valor intangible, que también se refiere al capital intelectual, es conocido como buena voluntad. Según David P. Norton, experto en el manejo de activos intangibles dentro del marco del Balanced Scorecard, muchos gerentes siguen empleando sistemas diseñados para una "economía empresarial" basada en métodos de medición tradicionales. Norton argumenta que estos enfoques deben superarse, ya que los activos intangibles tienen características únicas: su valor es implícito, depende del contexto, es latente y se manifiesta en conjunto.

El valor de estos activos es indirecto. Rara vez tienen un impacto directo sobre resultados tangibles como beneficios o rentabilidad. Por lo general, su efecto es de tercer orden. Por ejemplo, una inversión en capacitación puede mejorar la calidad del servicio, lo cual fortalece la confianza y retención de los clientes, resultando en mayores beneficios.

El valor depende del contexto. Todos los activos intangibles varían según el entorno organizacional, y su valor solo puede determinarse en función de la estrategia que los aprovecha.

El valor es potencial. A diferencia de los activos tangibles, cuyo valor puede calcularse según su costo o precio de mercado, los activos intangibles solo adquieren valor cuando se transforman en resultados tangibles. Por ejemplo, un televisor tiene mucho más valor que la suma de sus componentes físicos, y lo mismo ocurre con los activos intangibles, que requieren procesos organizativos para crear valor real.

Los activos intangibles tienden a manifestarse de manera combinada. Rara vez generan valor por sí solos, ya que deben combinarse con otros activos, generalmente también intangibles, para generar valor. Por ejemplo, implementar una nueva estrategia de ventas requiere un conjunto de conocimientos, sistemas informáticos, reorganización y programas de incentivos; invertir en solo uno de estos aspectos no creará el valor esperado.

Metodológicamente, es fundamental reconocer el subjetivismo y su relación con la actividad, que no puede captarse directamente, sino a través de la práctica. Los activos intangibles son evaluables, pero requieren un enfoque diferente al positivismo clásico de la física. Es necesario considerar la correlación entre actividad, subjetivismo e indicadores tangibles o empíricos.

Además de contar con los datos consolidados del inventario de personal y los profesiogramas, que reflejan competencias y calificaciones, el análisis de la estructura humana se basa en el estudio de una serie de indicadores numéricos que abordan tanto aspectos tangibles como intangibles. A continuación, se presenta una lista de referencia.

Conocimiento de la “composición de la plantilla” % plantilla categoría X %
persona categoría X =: total plantilla categoría X

Donde,

X: profesionales, dirigentes, administrativos, operarios, entre otros.

EJEMPLO

Si en una empresa contamos con 70 operarios (representados por la categoría X en la fórmula) y el total de la plantilla es de 100 trabajadores, esto indica que el 70% de la plantilla está compuesta por operarios:

$$\% \text{ de operarios} = (70 / 100) * 100 = 70\%$$

1. **Distribución porcentual de la plantilla:** Es fundamental entender cómo se distribuye la plantilla entre los distintos departamentos o equipos por categorías.

Fórmula:

$$\% \text{ personal en el Departamento X} = (\text{total de personal en Dpto. X} / \text{total de la plantilla}) * 100$$

Ejemplo:

Si en una empresa hay 40 personas trabajando en el departamento de ensamblaje (Dpto. X en la fórmula) y el total de la plantilla es de 200 trabajadores, esto significa que el 20% de la plantilla pertenece al departamento de ensamblaje:

$$\% \text{ de personal en el Departamento de Ensamblaje} = (40 / 200) * 100 = 20\%$$

2. **Porcentaje de profesionales por departamento:** Es crucial calcular el porcentaje de cada profesión (como ingenieros, analistas, entre otros) dentro de los distintos departamentos.

Fórmula:

% de Profesionales en el Departamento de Finanzas = (total de Profesionales en el Dpto. de Finanzas / total de personal en el Dpto. de Finanzas) * 100

Ejemplo:

Si en una empresa hay 36 economistas trabajando en el departamento de finanzas y el total de trabajadores en ese departamento es de 80, esto indica que el 45% del personal en el departamento de finanzas son economistas:

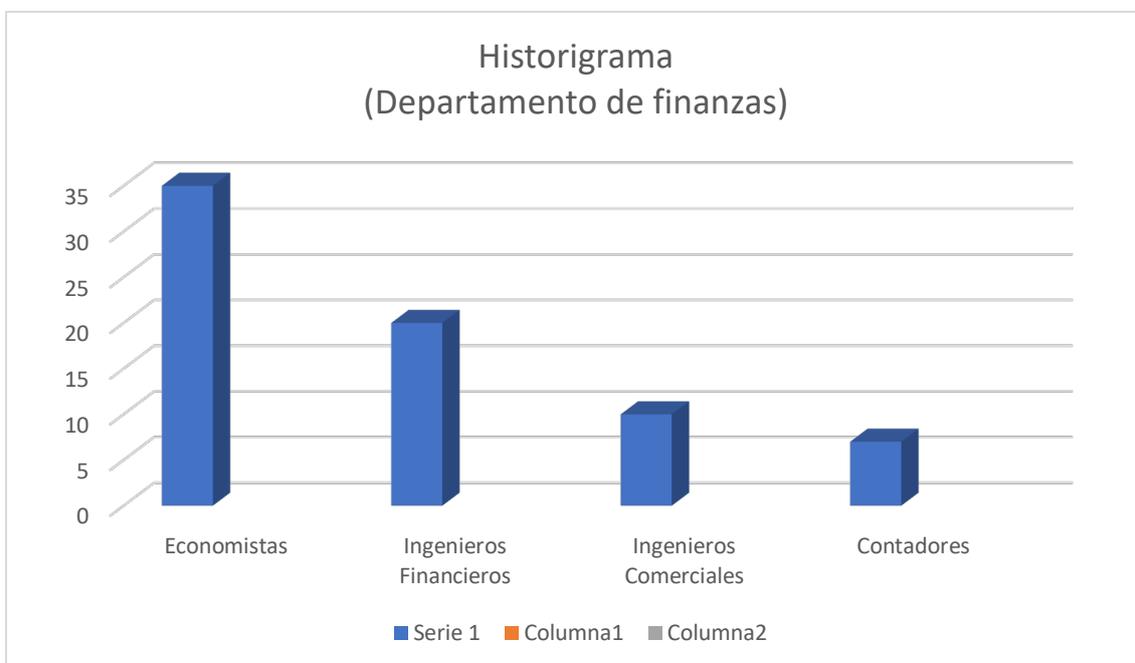
% de Economistas en el Departamento de Finanzas = (36 / 80) * 100 = 45%

Finalmente, es recomendable representar estos tres índices de manera gráfica, utilizando un histograma de frecuencias para facilitar su interpretación.

A continuación, por ejemplo, dibujemos un histograma del departamento de finanzas mencionado en el indicador anterior, suponiendo que el departamento también cuenta con 24 ingenieros financieros, 12 ingenieros comerciales y 8 contables:

Figura 31

Histograma, ejemplo.



Nota: Autores (2025).

1. Determinación del grado de implicación del personal en el proceso productivo o de servicio, distinguiendo dos tipos de trabajadores en función del grado de participación en el proceso: directos e indirectos.

$$\% \text{ personal directo} = \frac{\text{total personal directo} \cdot 100}{\text{total, plantilla}}$$

total, plantilla

Ejemplo

Si la empresa tiene 65 empleados que trabajan directamente en producción y el número total de empleados es 195, entonces el 30% del número total de empleados son personas que trabajan directamente en producción:

$$\% \text{ Obreros directos del proceso productivo} = \frac{65 \cdot 100}{195} = 30 \%$$

O al revés:

$$\% \text{ personal indirecto} = \frac{\text{total personal indirecto} \cdot 100}{\text{total, personal indirecto}}$$

$$\text{Índice de personal productivo} = \frac{\text{Total personal directo}}{\text{Total, personal indirecto}}$$

Tomando como ejemplo el “Índice de Personal de Producción”, digamos que en una organización se consideran empleados directos un total de 55 empleados y se consideran empleados indirectos un total de 25 empleados: entonces el Índice de Personal de Producción será 2,2.

$$\text{Índice de personal productivo} = \frac{55}{25} = 2,2$$

Para recordar:

Un trabajador directo es aquel que posee un contrato

de exclusividad con la organización, lo que significa que pone

Tabla 21

Umbral de seguridad de personal productivo.

Índice de Personal Productivo		
Personal	Empresa a	Empresa b
Personal directo	450	400
Personal indirecto	85	120
Índice de personal productivo	5.2	3.3
6		
5		
4		
Umbral de seguridad productiva (3,6)		
3		
2		
1		
0		

Nota: Autores (2025).

El umbral de seguridad es un concepto constante propuesto por Parkinson que se utiliza como referencia para evaluar la proporción entre el personal directo y el indirecto. Este índice no se deriva de cálculos específicos dentro del ejemplo dado.

Interpretación: La empresa A muestra un índice razonable; en cambio, la empresa B, al estar por debajo de 3.6, enfrenta el desafío de tener un exceso de personal indirecto.

1. **Índice de Jerarquización:** Es fundamental conocer el porcentaje de mandos dentro de la plantilla, conocido como el "índice de jerarquización", cuya fórmula es:

$$\text{Índice de jerarquización} = (\text{Total de mandos} / \text{Total de la plantilla}) * 100$$

Ejemplo:

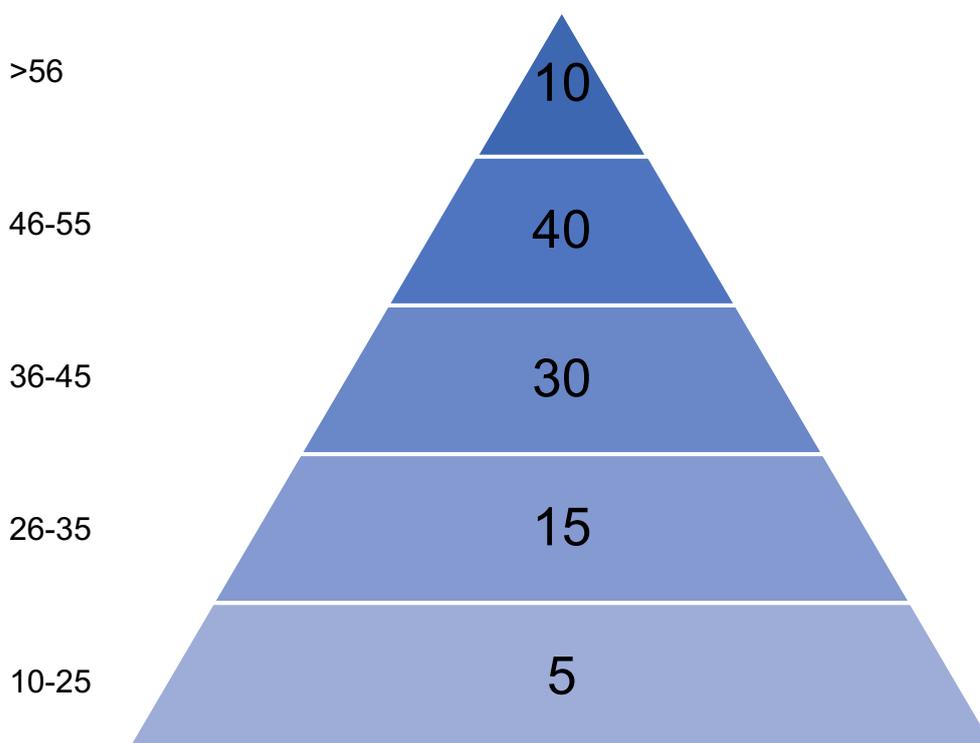
Si en una organización hay 12 niveles de mando y una plantilla total de 120 trabajadores, el índice de jerarquización sería del 10%. Esto implica que, por cada 10 trabajadores, existe un nivel de mando.

La tendencia hacia el "aplanamiento" de las estructuras organizativas busca reducir este índice, aunque no existe un valor de referencia específico. Es recomendable utilizar el Benchmarking para compararse con la competencia.

2. **Conocimiento de la "Pirámide de Edades":** Analizar la pirámide de edades de la plantilla es esencial (como se muestra en la figura 3.10). Por ejemplo, si el 50% de los empleados son mayores de 45 años y solo el 20% es menor de 35, esto podría indicar una estructura de edades desfavorable. Sin embargo, la interpretación de esta pirámide depende del tipo de organización. En una universidad o un centro de investigación científica, donde la capacidad intelectual es más relevante que la física, y donde el tiempo y la experiencia aportan significativamente, esta estructura de edades puede ser, de hecho, favorable.

Figura 32

Composición de edades



Nota: Autores (2025).

Una vez definidos los primeros aspectos, es decir. Una vez que el tamaño y la estructura de la fuerza laboral estén claros y la información relevante esté disponible, se pueden realizar otros cálculos financieros críticos, como el análisis

de utilización de la jornada laboral (LWD), la rotación de empleados y otras métricas relacionadas con el desempeño que respaldan la rentabilidad proyectada.

- Determinación de los índices de ausentismo impuntualidad y AJL.
- Índice de ausentismo (%) =
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de días-hombre perdidos por su ausencia del trabajo en el período}}{(\text{número total de empleados}) * (\text{número de días de trabajo})} * 100$$
- Si, por ejemplo, hay 22 días laborables en un mes, el número medio de empleados es 45 y el número medio mensual de días perdidos por ausencia es 4 (ver explicación más adelante), obtenemos una tasa de ausencia del 0,40%.

$$\text{Índice de ausentismo (\%)} = \frac{4}{45 * 22} * 100 = 0,40\%$$

El término "días-hombres perdidos" se refiere al total de días en los cuales los trabajadores no han asistido al centro de trabajo. Por ejemplo, si en una empresa de 45 empleados, 4 de ellos faltaron durante un día cada uno, se registrarían 4 días-hombre perdidos.

$$\text{Índice de impuntualidad} = \frac{\text{número de horas perdidas por retraso}}{\text{número de horas por trabajo planificadas}} * 100$$

Por ejemplo, si durante un mes se tienen 4,400 horas de trabajo planificadas (calculadas en base a 8 horas diarias por 22 días laborables para una plantilla total de 25 trabajadores), y se registran 14 horas perdidas debido a retrasos promedio (como se explica más adelante), el índice de impuntualidad sería del 0.32%.

$$\text{Índice de impuntualidad} = \frac{14}{4.400} * 100 = 2,32\%$$

Para el ejemplo dado, el cálculo del número de horas perdidas por retraso se realiza considerando que si, en un mes, 7 trabajadores se atrasaron un promedio de 2 horas cada uno, entonces se acumularían 14 horas perdidas por retraso en total.

$$\text{Índice de Aprovechamiento de la jornada laboral: AJL} = \frac{\text{TTR} + \text{TIR}}{\text{LWD}} * 100$$

Para clarificar, en una fábrica ensambladora de vehículos, los términos se definen de la siguiente manera:

- **TTR (Tiempo de Trabajo Relacionado con la tarea):** Este tiempo representa las horas efectivamente dedicadas a tareas específicas relacionadas con la producción de vehículos, según lo establecido en los perfiles de trabajo de los empleados.
- **TIR (Tiempo de Interrupciones Reglamentadas):** Incluye dos componentes principales:
- **TDNP (Tiempo de Descanso y Necesidades Personales):** Tiempo durante el cual los trabajadores se toman descansos programados y atienden necesidades personales, como pausas para comer, descansos para ir al baño, entre otros.
- **TIRTO (Tiempo de Interrupciones Reglamentadas debido a la Tecnología y la Organización del trabajo):** Tiempo destinado a interrupciones que son reglamentadas por la organización del trabajo o son necesarias debido a factores tecnológicos específicos.
- **JJL (Jornada Laboral según la Legislación laboral Vigente):** Especifica la duración total de la jornada laboral establecida por la ley para ese contexto específico, por ejemplo, 9 horas diarias en el caso mencionado.

Por ejemplo, si la jornada laboral en una planta ensambladora de automóviles es de 9 horas diarias (JJL), entonces el tiempo efectivo (TTR) para el trabajo relacionado con la producción de automóviles se estima en 6,5 horas a partir de estudios de tiempos. Además, se destina 1 hora a las pausas de supervisión (TIR), que incluye el tiempo de descanso y necesidades personales (TDNP) y la pausa de supervisión por motivos técnicos y de organización del trabajo (TIRTO).

En este caso, el índice de aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) se calcula para determinar qué porcentaje de la jornada laboral total se utiliza efectivamente para la producción:

$$AJL = (JL / TTR) \times 100$$

Sustituyendo los valores dados:

$$AJL = (96.5) \times 100 \approx 72.22\%$$

Por lo tanto, el índice de aprovechamiento de la jornada laboral sería del 72.22%, indicando la proporción de la jornada laboral total que se utiliza para la producción de vehículos, excluyendo tiempos de descanso y otras interrupciones reglamentadas.

$$\text{Índice de Aprovechamiento de la Jornada Laboral} = \frac{6.5+1}{9} * 100 = 83.3\%$$

El índice de aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) puede calcularse de manera inclusiva o excluyente respecto a los índices de ausentismo o impuntualidades, dependiendo de la metodología o el enfoque que el analista decida aplicar. Esta decisión debe ser claramente especificada por el analista al momento de realizar el cálculo del AJL.

1. Determinación del “índice de rotación” de la plantilla por empresa o departamentos.

Muchas organizaciones rastrean los índices de rotación ya sea mes a mes o año por año. La fórmula es simple:

$$\frac{\text{Total de abandonos}}{\text{promedio del número de empleados sobre un periodo de tiempo}} * 100$$

Por ejemplo, si durante un periodo de 30 días una organización experimenta 15 abandonos de empleados, y el promedio de la plantilla durante ese mismo periodo fue de 150 personas, el índice de rotación laboral se calcula como 10%.

$$\text{Índice de rotación o fluctuación laboral} = \frac{15}{150} * 100 = 10\%$$

Aquí tienes algunos consejos para mejorar la retención de empleados:

Proporcione a los aspirantes una expectativa realista sobre el puesto de trabajo que van a ocupar.

Asegúrese de que los directivos de línea brinden un fuerte apoyo a los empleados nuevos.

Ofrezca amplias oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Sea flexible en cuanto a las necesidades y preferencias de los empleados.

Reconozca que trabajar largas horas no siempre conduce a beneficios adicionales.

Implemente y mantenga planes efectivos de seguridad en el trabajo.

En mercados laborales donde las habilidades son limitadas, el reclutamiento se vuelve costoso y el proceso de llenar vacantes puede ser largo, lo que hace que la rotación de empleados se convierta en un desafío considerable para una organización, especialmente cuando se pierde talento frente a competidores directos.

Es fundamental tener conocimiento de los índices de rendimiento o productividad del trabajo (Pt) en sus diversas relaciones.

Pt = Producción / Trabajadores = Producción total / Total de la plantilla

Ejemplo: En una fábrica de juguetes, si la producción total en enero fue de 12,000 juguetes y la plantilla estaba compuesta por 60 trabajadores, el índice de productividad del trabajo sería 200. Esto significa que, en promedio, cada trabajador contribuyó a la producción de 200 juguetes durante ese mes.

Pt = Producción / Trabajadores directos = Producción total / Total de trabajadores directos

Si en el mismo período hubo 40 trabajadores directos en producción, cada uno produjo en promedio 300 juguetes.

Pt = Producción / Horas trabajadas = Producción total / Total de horas trabajadas

Si el total de horas trabajadas en enero fue de 10,560, el índice de productividad sería 1.14, lo que indica que se produce un juguete en 1.14 horas, es decir, aproximadamente en 1 hora y 8 minutos.

Pt = Producción / Pesos pagados = Valor de la producción total / Total de la plantilla

Siguiendo con el ejemplo, si cada juguete tiene un valor de \$25, la producción total de \$300,000 dividida entre 60 trabajadores daría un índice de 5,000, lo que implica que cada trabajador contribuyó con \$5,000 a la producción total.

Existen otros indicadores que también pueden ser cruciales en el análisis dimensional, y es fundamental revisarlos para realizar los ajustes necesarios. Por ejemplo, una discrepancia considerable entre la producción total por empleado y la producción por operario directo podría indicar la necesidad de optimizar la estructura organizacional. Asimismo, al comparar la producción total en términos de valor por empleado con la producción en unidades físicas, se podrían identificar oportunidades para ajustar la gama de productos con el fin de mejorar la rentabilidad.

Índice de la dinámica o variación de la productividad del trabajo (ΔPt): $\Delta = (Pt2 - Pt1) / Pt1 * 100$

Ejemplo: Si en el año 2 se produjeron 10 sacos por hora y en el año 1 se produjeron 8, esto representa un incremento del 25% en la productividad.

Es crucial comprender la evolución de la productividad para realizar comparaciones entre periodos previos y posteriores a ciertas acciones, así como con la competencia o periodos planificados.

La evaluación de aspectos intangibles es fundamental, ya que "lo que no se mide, no se gestiona" (Kaplan y Norton, 1999). Hasta ahora, los indicadores han sido principalmente tangibles, pero en la gestión de talento humano, donde predominan variables sociales y psicológicas, las mediciones son más complejas y suelen ser nominales u ordinales. Esto determina el tipo de análisis estadístico aplicable: métodos no paramétricos para escalas débiles y paramétricos para escalas fuertes.

La correlación estadística es vital para relacionar indicadores intangibles con tangibles, como los económicos o financieros, con el fin de objetivar mediciones y obtener insights útiles. Sin embargo, es importante reconocer que los valores intangibles, como la lealtad o el compromiso de los empleados, aunque impactantes, no se pueden valorar de la misma forma que los activos tangibles. Esta diferencia resalta la complejidad y singularidad de los intangibles, cuyos valores son menos objetivos y cuantificables.

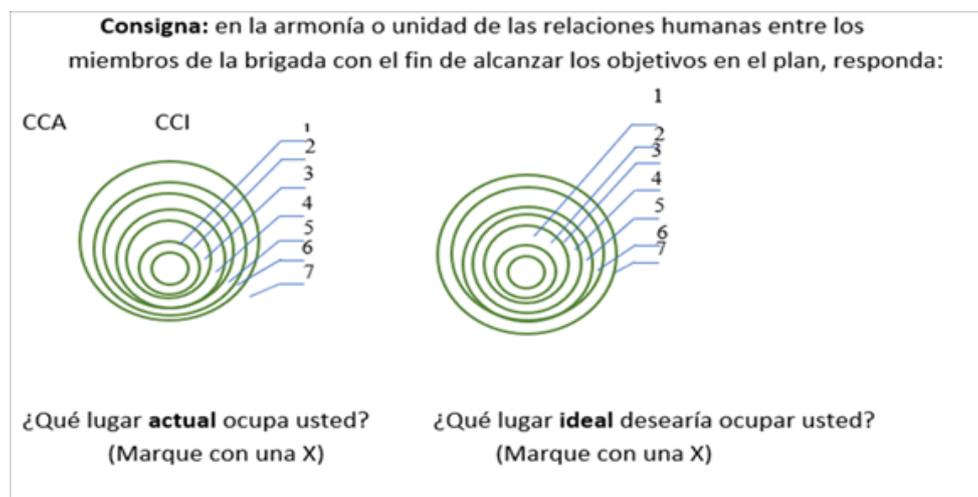
En resumen, medir y evaluar los intangibles requiere consideraciones metodológicas específicas, incluyendo la capacidad de correlacionar estos intangibles con medidas tangibles para una comprensión más integral de su impacto en la organización.

Por ejemplo, la cohesión de grupo, medida subjetivamente a través de la percepción de los miembros, se puede objetivar mediante indicadores económicos relacionados con la actividad de la brigada. El instrumento para captar esta percepción, descrito en la figura 3.11, incluye instrucciones claras para que los trabajadores expresen su opinión sobre la cohesión del grupo.

Este enfoque permite vincular percepciones subjetivas con datos objetivos, proporcionando una evaluación más completa y fundamentada de este intangible en el contexto laboral.

Figura 33

Instrumento para valoración de la cohesión de la brigada.



Nota: Autores (2025).

Tabla 22

Correlación de indicadores intangibles con respecto a aspectos económicos.

Correlación de Indicadores Intangibles e Indicadores Económicos						
Brigada	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Indicadores intangibles						
CCA i	4	3.5	5	5	7	6
CCI i	2	1.5	8	3	4	4
Indicadores económicos						
Correlación	0.35	0.30	0.30	0.37	0.40	0.42
pt	29	32	27	27	25	22

Nota: Autores (2025).

CCA: Coeficiente de Cohesión Actual del trabajador j, determinado por el nivel o grado asignado en el gráfico.

CCI: Coeficiente de Cohesión Ideal del trabajador j, reflejado por el nivel o grado indicado en el gráfico.

CAI: Coeficiente de Cohesión Actual de la brigada i, calculado como la mediana de los valores de CCA obtenidos de los diferentes trabajadores.

CCII: Coeficiente de Cohesión Ideal de la brigada i, definido como la mediana de los valores de CCI de los distintos trabajadores.

La mediana se determina como el valor central en un conjunto de números ordenados de menor a mayor, o la media de los valores centrales si hay un número par de observaciones. Por ejemplo, en el conjunto de datos 2, 3, 4, 5, 6, la mediana es 4. En otro caso, con el conjunto 1, 2, 2, 2, 4, 5, 6, 7, la mediana es el promedio de 2 y 4, resultando en 3.

p: Índice de desaprovechamiento de la jornada laboral; se calcula mediante técnicas de muestreo del trabajo u observaciones instantáneas.

Pt: Productividad del trabajo individual; se obtiene dividiendo el volumen de producción entre el trabajo real utilizado durante el período especificado.

Para evaluar el conocimiento intangible y determinar tendencias de correlación, especialmente con indicadores financieros, se utilizan diversos indicadores económicos. Esto presenta desafíos para el análisis estadístico-matemático,

dato que frecuentemente se carece de datos de distribución de frecuencias y se trabaja con muestras pequeñas, empleando escalas de medición ordinales.

En este contexto, se recurre a pruebas estadísticas no paramétricas para inferir correlaciones. Una prueba adecuada es el coeficiente de correlación de rangos de Spearman (r_s), que se utiliza para evaluar la relación monotónica entre dos variables, calculada mediante la fórmula:

$$R = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n^3 - n}$$

En la Tabla 3.7, se presentan los datos necesarios para calcular el coeficiente de correlación de rangos de Spearman (r_s). Este coeficiente, denotado como r_s , se calcula a partir de las diferencias entre los rangos de dos variables para cada brigada o trabajador específico ($d_i = CCI - p$), donde N es el número de brigadas u observaciones emparejadas.

Según los datos reportados por Cuesta (1990), se identificaron tanto correlaciones positivas como negativas entre los valores de CCI y las variables p y Pt , respectivamente. Estas correlaciones fueron estadísticamente significativas a un nivel de significancia $\alpha = 0.05$.

Tabla 23

Correlación de rangos

CCI	Rango	p	Rango	di	di ²
1.5	1	0.30	1.5	-0.5	0.25
2	2	0.35	3	-1	1
3	3.5	0.30	1.5	-2	4
3	3.5	0.37	4	-0.5	0.25
4	6	0.40	5	1	1
4	6	0.42	6	0	0
4	6	0.44	7	-1	1
				Σ=	7.5

CCI	Rango	pt	Rango	di	di ²
1.5	1	32	7	-6	36
2	2	29	6	-4	16
3	3.5	27	4.5	-1	1
3	3.5	27	4.5	-1	1
4	6	25	3	3	9
4	6	22	2	4	16

CCI	Rango	p	Rango	di	di ²
4	6	20	1	5	25
				Σ=	104

Nota: Autores (2025).

Para ambos conjuntos de datos, al reemplazar en la fórmula del coeficiente de correlación de rangos de Spearman:

$$r_s = 1 - \frac{6(7.5)}{(7)^3 - 7} = 1 - 0.13 = 0.8527$$

$$r_s = 1 - \frac{6(104)}{(7)^3 - 7} = 1 - 1.82 = 0.7633$$

De la experiencia anterior se desprende que un índice de cohesión del equipo (CCI) superior al índice de coordinación de actividades (CCA) tiende a fomentar un comportamiento colectivo que conduce a un mayor impacto económico o financiero. Esta conclusión de KKI está relacionada con conceptos como nivel de aspiración (NA) y nivel de desempeño (NR) específicos de la tarea, así como con los objetivos técnicos de la organización.

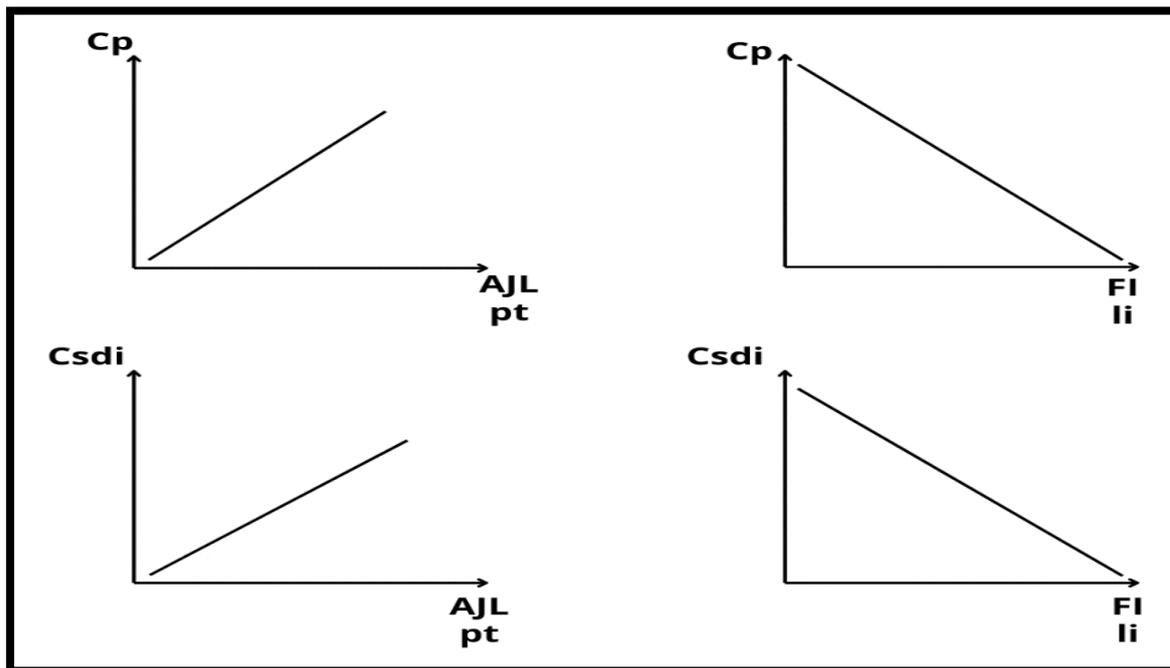
Experiencias de laboratorio han demostrado que generalmente un incremento en el NR está asociado con un aumento en el NA, y viceversa, especialmente cuando existe un refuerzo positivo predominante hacia el rendimiento. Esta relación NA-NR tiende a ser más lineal y positiva cuando se fomenta la emulación entre los trabajadores.

Además, se han encontrado relaciones similares con otros activos intangibles, como las percepciones de los empleados sobre las perspectivas de la empresa y las percepciones de los directivos sobre el liderazgo (Cuesta, 2002).

Esta relación se ilustra en 3.12. en el gráfico, donde indicadores intangibles como Cp (percepción de percepción) y CSDI (cohesión y liderazgo) se correlacionan con indicadores tangibles de carácter económico. Estos indicadores tangibles incluyen la utilización de días laborables (AJL), la productividad laboral (Pt), la fluctuación laboral (FI) y el índice de indisciplina laboral (li).

Figura 34

Correlaciones entre indicadores intangibles e indicadores tangibles.



Nota: Autores (2025).

3.3.2. Auditoría o cuadro de mando integral en la gestión del talento humano

Siguiendo enfoques previos, es esencial subrayar que las auditorías tradicionales de gestión de talento humano, que se enfocan en variables tangibles como la productividad, el uso del tiempo laboral, el ausentismo y los salarios promedio, están siendo reemplazadas por prácticas de gestión de talento humano más avanzadas. Estas prácticas actuales permiten reflejar de manera más integral indicadores clave de la gestión de personal, como la cohesión interna, la competitividad y otros factores intangibles. Lo mismo ocurre con los paneles de talento humano, que requieren que la información proporcionada sea completa y confiable.

Una auditoría, en este contexto, es una evaluación estructurada y sistemática de un proceso, situación u objeto en particular. En el ámbito de la gestión de personal, la auditoría abarca el control de las políticas y las actividades clave vinculadas al personal. Existen dos tipos principales de auditorías en la gestión de talento humano: auditorías estratégicas y auditorías operativas.

Las auditorías estratégicas buscan evaluar cómo la gestión de personas contribuye al entorno externo y al cumplimiento de los objetivos organizacionales a largo plazo. Este tipo de auditoría también examina cómo la gestión de talento humano maneja la competencia y maximiza oportunidades mientras mitiga riesgos externos. Por otro lado, las auditorías de desempeño se enfocan en evaluar la eficacia de actividades clave de la gestión de talento humano, como la selección de personal, la planificación y otras funciones esenciales. Aunque las auditorías estratégicas pueden llevarse a cabo de manera independiente, su efectividad aumenta cuando se complementan con auditorías operativas.

En resumen, una auditoría estratégica de talento humano identifica las fortalezas y debilidades en la gestión del talento, especialmente en lo que respecta al entorno externo, la implementación de estrategias y el desempeño dentro de la organización. Este análisis se complementa con auditorías operativas que verifican la correcta ejecución de las políticas y prácticas de talento humano.

Tabla 24

Lista de chequeo para desarrollar de auditoría de talento humano

2.0	Planificación del talento humano
2.1	¿Se realizan previsiones de talento humano en relación a:
2.1.1	¿La necesidad de talento humano en conjunto?
2.1.2	¿La sustitución del personal existente?
2.1.3	¿Los puestos clave?, es decir, planificación de la sucesión.
2.2	¿Existe el número de empleados con habilidades múltiples suficiente para un caso de emergencia?
3.0	Reclutamiento
3.1	¿Existen problemas para reclutar empleados?
3.2	¿Qué medios se utilizan para reclutar los empleados?
3.2.1	Oficinas de empleo.
3.2.2	Medios de comunicación (prensa, radio).
3.2.3	Recomendaciones de los empleados.
3.2.4	Empresas de cazatalentos.
3.3	¿Se realizan análisis de costos y beneficios de los medios de reclutamiento?
3.4	¿Se anuncia suficiente el reclutamiento?
3.5	¿Se preparan listas de posibles candidatos con antelación?
3.6	¿Existen procedimientos para establecer un primer contacto con los posibles candidatos?

4.0	Selección
4.1	¿Se toman las decisiones de selección con pleno conocimiento de las descripciones de los puestos de trabajo?
4.2	¿Se forma a los encargados de la selección en entrevista de selección?
4.3	¿Cumplen los impresos de solicitud los requisitos legales?
4.4	¿Se estudian la validez y la fiabilidad de las preguntas y elementos del impreso de solicitud?
4.5	¿Se forma a los entrevistadores?
4.6	¿Se efectúan previsiones realistas de los puestos de trabajo?
4.7	¿Se utilizan pruebas psicológicas normalizadas u otro tipo de pruebas escritas normalizadas?
5.0	Orientación y Ubicación
5.1	¿Existen procedimientos escritos para ubicar a los empleados nuevos?
5.2	¿Incluye la información básica?
5.2.1	Información sobre la empresa.
5.2.2	La estructura u organigrama de la organización.
5.2.3	El contrato individual o el acuerdo colectivo.
5.3	¿Se dan explicaciones sobre el lugar y el papel que corresponden al empleado nuevo?
5.4	¿Se realiza un seguimiento del éxito de la orientación y la ubicación?
6.0	Retribución Directa
6.1	¿Se basan las retribuciones directas en la evaluación del puesto de trabajo?
6.2	¿Se revisa periódicamente la evaluación del puesto de trabajo?
6.3	¿Existen planes de retribución basados en el rendimiento?
6.3.1	Individual.
6.3.2	De grupo.
6.4	¿Existen problemas de diferencias en la retribución?
6.4.1	¿Inequidad interna?
6.4.2	¿Inequidad externa?
7.0	Retribución Indirecta
7.1	¿Se informa a los empleados de los planes de prestaciones?
7.2	¿Se ofrece prestaciones flexibles a los empleados?
7.3	¿Se realizan sondeos de la satisfacción de los empleados con las prestaciones?
8.0	Evaluación del Rendimiento
8.1	¿Se evalúa el rendimiento en todas las categorías de personal?
8.2	¿Se basan las evaluaciones del rendimiento en:
8.2.1	Rasgos de personalidad.
8.2.2	Comportamientos reales.
8.2.3	Resultados.

- 8.3 ¿Se han revisado recientemente los métodos de evaluación del rendimiento?
- 8.4 La evaluación del rendimiento que se realiza en la actualidad, ¿le gusta a:
- 8.4.1 Los gerentes.
- 8.4.2 Los empleados.
- 8.5 ¿Se forma a los evaluadores para realizar la entrevista de evaluación?
- 8.6 ¿Es satisfactoria la frecuencia con que se realizan las entrevistas de evaluación?

9.0 Formación y Perfeccionamiento

- 9.1 ¿Existen programas de formación?
- 9.1.1 Para gerentes.
- 9.1.2 Para profesionales.
- 9.1.3 Para trabajadores.
- 9.2 ¿Se ofrecen los programas de formación en función del análisis de las necesidades?
- 9.3 ¿Existe un presupuesto anual para formación y perfeccionamiento?
- 9.4 La formación se imparte fundamentalmente:
- 9.4.1 Por formadores internos.
- 9.4.2 Por formadores externos.
- 9.5 La formación se lleva a cabo fundamentalmente:
- 9.5.1 En el puesto de trabajo.
- 9.5.2 Fuera del puesto de trabajo, pero en el lugar de trabajo.
- 9.5.3 Fuera del puesto de trabajo y del lugar de trabajo.
- 9.6 ¿Se mide y controla el éxito de la formación?
- 9.6.1 Durante la formación.
- 9.6.2 En el puesto de trabajo.
- 9.7 ¿Se mide satisfactoriamente la efectividad de la formación?

10.0 Gestión y Planificación de la Carrera Profesional

- 10.1 ¿Existen programas de planificación de la carrera para:
- 10.1.1 ¿Gerentes?
- 10.1.2 ¿Empleados profesionales y especializados?
- 10.1.3 ¿Empleados semicalificados?
- 10.2 ¿Se anima a los empleados a autoevaluarse y desarrollar carreras profesionales?
- 10.3 ¿Se anima a los gerentes a ayudar a sus subordinados a desarrollar la carrera profesional?

Nota: Dolan et al, (2003).

El Balanced Scorecard (BSC), diseñado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en los años 90, es una herramienta de gestión que convierte la estrategia de la organización en un conjunto integrado de indicadores de rendimiento. A

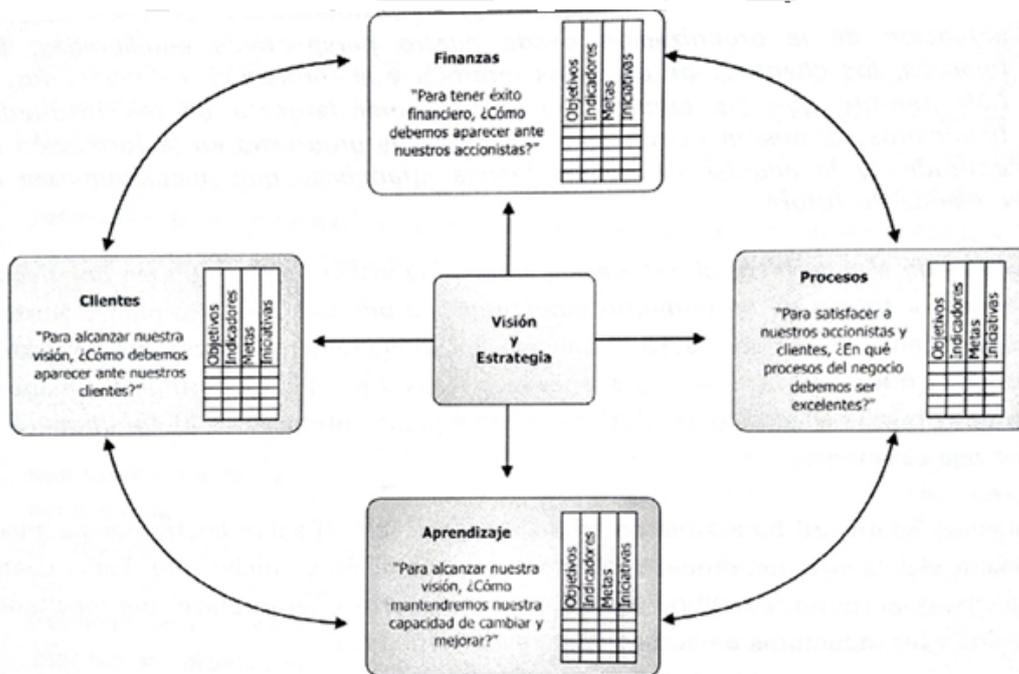
diferencia de las métricas convencionales, que se centraban en analizar el pasado, el BSC promueve el uso de indicadores que no solo reflejan el desempeño anterior, sino que también permiten anticipar tendencias futuras y orientar las decisiones estratégicas de manera proactiva.

El BSC se organiza en torno a cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos, y Formación y Crecimiento. Estas áreas equilibran los objetivos a corto plazo con los factores clave que impulsan el éxito a largo plazo.

- **Perspectiva Financiera:** En esta perspectiva, el CMI se centra en los objetivos financieros finales de la organización. No obstante, Kaplan y Norton enfatizan que estos indicadores financieros deben complementarse con inductores de desempeño que impulsen esos resultados, como la rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja y gestión de riesgos.
- **Perspectiva del Cliente:** Aquí, el CMI busca identificar los valores que aumentan la capacidad competitiva de la empresa en relación con sus clientes. Esto implica definir los segmentos de mercado objetivo y evaluar la calidad y valor percibido de los productos o servicios ofrecidos. Los indicadores en esta perspectiva incluyen la satisfacción y lealtad de los clientes, la cuota de mercado y la calidad de la relación con los clientes, entre otros aspectos que determinan el valor que la empresa aporta a sus clientes.

En resumen, el CMI se presenta como una estructura estratégica clave que no solo clarifica y traduce la visión y estrategia de una organización en objetivos e indicadores tangibles, sino que también facilita la planificación, el establecimiento de metas y la alineación de iniciativas estratégicas. Es una herramienta esencial para mejorar el feedback y el aprendizaje estratégico dentro de la organización.

Figura 35
Perspectivas del BSC



Nota: Autores (2025).

El Balanced Scorecard (BSC), creado por Kaplan y Norton, se enfoca en cuatro áreas esenciales para analizar y gestionar el rendimiento organizacional: la perspectiva Financiera, la del Cliente, la de Procesos Internos y la de Aprendizaje y Crecimiento

1. **Perspectiva de Procesos Internos de Negocio:** Esta perspectiva vincula los procesos internos de la empresa con la satisfacción del cliente y el logro de altos niveles de rendimiento financiero. Se identifican tres tipos de procesos principales: Innovación, Operaciones y Servicio Postventa. Cada uno tiene indicadores específicos como el porcentaje de productos nuevos en el caso de innovación, costos y calidad para operaciones, y tiempo de respuesta para servicios postventa.
2. **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Esta perspectiva se considera fundamental ya que impulsa las anteriores. En ella se reconoce la crítica a la contabilidad tradicional que considera la formación como un costo en lugar de una inversión. Los inductores en esta perspectiva incluyen la satisfacción de los empleados, la productividad, las necesidades de formación y la retención del personal. Kaplan y Norton

destacan que la satisfacción de los empleados aumenta la productividad y mejora la retención del personal.

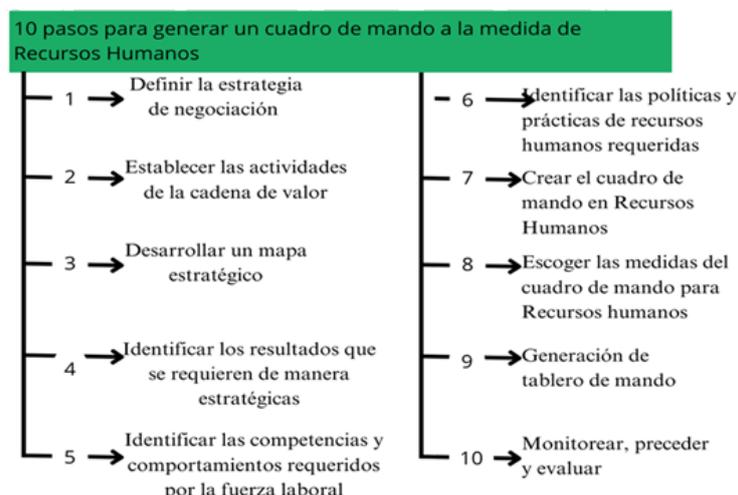
Además, se destacan otros aspectos importantes como:

- **Sistemas de Información:** La disponibilidad de sistemas de información eficaces es crucial para los empleados en todos los niveles. Estos sistemas deben proporcionar datos precisos sobre clientes, procesos internos y consecuencias financieras para respaldar la toma de decisiones efectiva.
- **Cultura Organizacional y Motivación:** La motivación y la iniciativa de los empleados son fundamentales para el éxito de las estrategias impulsadas por el CMI. Indicadores como la iniciativa personal, la capacidad para trabajar en equipo y el alineamiento con los objetivos organizacionales son esenciales para evaluar el clima motivacional de la organización.

Finalmente, se destaca que la gestión de Talento humano no se limita al reclutamiento y selección de personal, sino que debe integrarse de manera sistemática con la gestión del conocimiento y la innovación para asegurar la ventaja competitiva de la organización. El CMI emerge como una herramienta estratégica clave para estructurar indicadores que permitan una visión integral y equilibrada del desempeño organizacional, tanto retrospectiva como prospectivamente.

Figura 36

Creación cuadro de mando para gestión del talento humano, 10 pasos claves.



Nota: Dressler, (2008).



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias Bibliográficas

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Aquiles, A. (1995). *Tecnología: El conjunto ordenado de conocimientos y procesos para la producción de bienes y servicios*. Ediciones Tecnológico Córdoba.
- Beer, M. (1998). La transformación de la función de los recursos humanos: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico. *Gestión 2000*.
- Bigler, W. R., & Norris, M. (2004). *The new science of strategy execution: How established firms become fast, sleek wealth creators*. Greenwood Publishing Group
- Bohlander, G. W. (2008). *Administración de recursos humanos* (Ed. 13). Cengage Learning
- Bohlander, G., & Snell, S. (2009). *Managing human resources* (15th ed.). Cengage Learning.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2000). *Administración y dirección de operaciones* (9a ed.). McGraw-Hill.
- Cuesta, M. (2002). *Gestión de conocimiento: Análisis y proyección de los recursos humanos*. Editorial Academia.
- Gárciga, R. (1999). *Formulación estratégica (un enfoque para directivos)*. Ed. Félix Varela
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Compitiendo por el futuro*. Ediciones Ariel.
- Harper, R., & Lynch, M. (1992). *Manuales de talento humano*. Ediciones La Gaceta de los Negocios.
- Hernández, M. (2004). *Curso a distancia sobre dirección estratégica*. Ed. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR).
- Holbeche, L. (2009). *Human resource strategy: A behavioral perspective for the general manager*. Butterworth-Heinemann.
- Ishikawa, K. (1988). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice-Hall.
- Jackson, S. E., Schuller, R. S., & Werner, S. (2008). *Administración de talento humano* (8.ª ed.). McGraw-Hill.
- Jooss, S. (2018). Global talent management: the identification process of pivotal talent in multinational hotel corporations. doi.org/10.21427/D7NT8D
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2015). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.

- Konz, S. L., & Johnson, S. M. (2004). *Ergonomics: How to design for ease and efficiency*. Prentice Hall.
- Lawler, E. E., III, Ulrich, D., Fitz-enz, J., & Madden, J. C. (2004). *Human resources business process outsourcing: Transforming how HR gets its work done*. Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics*. Harper & Row.
- Louart, M. (1994). *Gestión de talento humano*. Ediciones Gestión 2000.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Martocchio, J. J. (2006). *Strategic compensation: A human resource management approach* (3rd ed.). Pearson Education.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2007). *Human resource management* (11th ed.). Thomson South-Western.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. Wiley.
- Nogueira, J. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. Ediciones Pueblo y Educación.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1987). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Porter, M. E. (1991). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. McGraw-Hill.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise: A knowledge and service-based paradigm for industry*. Free Press.
- Ramírez, R., Espindola, C.A., Ruíz, G.I. y Hugueth, A.M. (2019). *Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico*. Doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Spendolini, M. (2006). *The benchmarking book: A how-to guide to best practice for managers and practitioners* (2nd ed.). Pearson Education.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (2009). *Administración* (6.^a ed.). Pearson Educación.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Viña, S., & Gregori, P. (1987). *Ergonomía*. Editorial Síntesis.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2001). *Administración de personal y talento humano* (6a ed.). McGraw-Hill.

Agradecimiento:

Gracias a la Universidad Técnica de Ambato, pues la Obra presentada, forma parte de los productos generados por varios de los Integrantes del grupo de investigación: "Marketing, Consumo y Sociedad" aprobado mediante resoluciones UTA-CONIN-2021-0049-R y UTA-CONIN-2024-0015-R.

Gracias a la Universidad Nacional de Chimborazo, pues la Obra presentada, forma parte de los productos generados por varios de los Integrantes del Proyecto de investigación: "El desarrollo organizacional en el sector público y privado" aprobado mediante Resolución No. -180-CIV-25-07-2024.

RESUMEN

El presente libro tiene como propósito brindar a estudiantes y profesionales una base conceptual y metodológica para comprender la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones actuales. Analiza las características modernas de la gestión de personal y su impacto en las relaciones laborales, utilizando modelos y métodos funcionales para diagnosticar, planificar y controlar el talento humano. Se explora la gestión de talento humano desde una perspectiva estratégica, resaltando la importancia del liderazgo y el trabajo en equipo. Se presentan herramientas tecnológicas, como el Mapa de Beer, para mejorar la planificación y control del talento humano, además, se detallan estrategias para la optimización de plantillas y la toma de decisiones con análisis avanzados como el modelo de Markov. En un mundo globalizado, las ventajas competitivas no residen solo en los recursos materiales, financieros o técnicos, sino en la formación y gestión del talento humano. Por ello, este libro busca desarrollar un enfoque sistemático y estratégico que permita diagnosticar, predecir y gestionar eficazmente el talento humano, potenciando el crecimiento organizacional a través del desarrollo del capital humano.

Palabras Clave: Gestión, Talento Humano, Desarrollo Organizacional, Planificación Estratégica.

Abstract

The purpose of this book is to provide students and professionals with a conceptual and methodological basis for understanding the strategic management of human talent in today's organizations. It analyzes the modern characteristics of personnel management and its impact on labor relations, using functional models and methods to diagnose, plan and control human talent. Human resources management is explored from a strategic perspective, highlighting the importance of leadership and teamwork. Technological tools, such as Beer's Map, are presented to improve the planning and control of human talent, as well as strategies for workforce optimization and decision making with advanced analysis such as the Markov model. In a globalized world, competitive advantages lie not only in material, financial or technical resources, but also in the training and management of human talent. Therefore, this book seeks to develop a systematic and strategic approach to diagnose, predict and effectively manage human talent, enhancing organizational growth through the development of human capital.

Keywords: Management, Human Talent, Organizational Development, Strategic Planning.



<http://www.editorialgrupo-aea.com>



[Editorial Grupo AeA](#)



[editorialgrupoea](#)



[Editorial Grupo AEA](#)

ISBN: 978-9942-651-70-9



9 789942 651709