

MODELOS DE INNOVACION EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

DANIEL STEVEN ACUÑA CASTRO

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C
2019**

MODELOS DE INNOVACION EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

DANIEL STEVEN ACUÑA CASTRO

**Monografía para optar por el título de especialista en
Gerencia del Talento Humano**

**Orientador(a)
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma Calificador

Bogotá, D.C. Agosto de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García -Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Directora de la Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dra. María Margarita Romero Archbolt

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Esta monografía va dedicada a mi familia.

Principalmente a mi padre, quien ha sido el gran ejecutor y promotor de este proyecto quien me ha enseñado a nunca desfallecer ante los problemas, a ser perseverante y constante en cada actividad que me propongo, a mi abuela quien ha sido un gran apoyo en cuanto a mi proceso educativo y personal, a mi hermano quien me ha brindado su apoyo incondicional y me ha dado inmensas alegrías y a mi novia quien ha estado conmigo en cada avance en mi carrera profesional, quien ha sido un apoyo clave para mi crecimiento y desarrollo personal.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradezco a mi padre por hacer posible la culminación de mi especialización, ya que aparte de hacerse cargo de los gastos de matrículas y de más, me ha apoyado en todo mi proceso educativo y en cada etapa de mi vida con comprensión, amor y cariño. Agradezco a mi novia por apoyarme, escucharme y brindarme una mano frente a todos los problemas que la carrera trajo.

Agradezco a la Fundación Universidad de América por la oportunidad que me dio de poder realizar mi especialización en dicha institución.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	15
OBJETIVOS	16
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2. JUSTIFICACIÓN	18
3. ANTECEDENTES	19
4. DELIMITACIÓN	22
5. MARCO TEORICO CONCEPTUAL	23
5.1 ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO?	23
5.1.1 Organizaciones Omega	24
5.1.2 Organizaciones Alfa	24
5.2 HISTORIA DEL TALENTO HUMANO	24
5.3 IMPORTANCIA DEL INDIVIDUO EN LA COMPAÑÍA	27
5.4 ¿HACIA DÓNDE QUIERE LLEGAR EL TALENTO HUMANO?	29
6. DISEÑO METODOLÓGICO	32
7. MODELOS DE INNOVACIÓN MÁS REPRESENTATIVOS EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO ACTUALMENTE	33
7.1 MODELO DE PROYECCIÓN ORGANIZACIONAL	33
7.2 MODELO DE PRODUCTIVIDAD	35
7.3 INNOVACIÓN ABIERTA	37
8. MODELOS DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO MÁS DESTACADOS EN LA ÚLTIMA DÉCADA	40
8.1 BENCHMARKING EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	40
8.2 PLAN DE CARRERA	41
8.3 MODELO DE GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS	42
9. TENDENCIAS EN LOS MODELOS DE INNOVACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	44
9.1 DOWNSIZING	44
9.2 MODELO DE LIDERAZGO INTEGRO TOTAL (L.I.T)	45
9.3 OUTSOURCING EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	47
10. CONCLUSIONES	49
BIBLIOGRAFIA	50

LISTA DE MAPAS

	pág.
Mapa 1 Pirámide de necesidades de Maslow	30
Mapa 2 Diseño Modelo Innovación Abierta	39

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1 Análisis Histórico de la gestión del talento humano	25
Cuadro 2 Evolución del Talento Humano	26
Cuadro 3 Desarrollo de la gestión del talento humano	27

GLOSARIO

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: Es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar un nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e inter organizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad.

COMPETITIVIDAD SOSTENIDA: Es la capacidad de una empresa para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socioeconómico en que actúa.

CREATIVIDAD: Facultad que alguien tiene para crear y encontrar procedimientos o elementos para desarrollar labores de manera distinta a la tradicional con la intención de satisfacer un determinado propósito.

CRECIMIENTO EMPRESARIAL: Proceso de mejora de una compañía que impulsa a alcanzar determinadas cotas de éxito.

DESARROLLO: Según Allen¹ el desarrollo es la “Capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento propio y de los demás, y utilizar para ello diferentes tecnologías, herramientas y medios según sea lo más adecuado.”

DESEMPEÑO LABORAL: Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL: Inicia con la misión, la visión y los objetivos de la empresa, son todos aquellos proyectos y programas creados para el logro de objetivos trazados.

INNOVACION: Según Allen ² es “la capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización.”

INVESTIGACION: Se refiere al acto de llevar a cabo estrategias para descubrir algo, también permite hacer mención del conjunto de actividades de índole intelectual y experimental de carácter sistemático.

¹ ALLEN, Martha. Diccionario de competencias. Diccionario de competencias. La Trilogía. Buenos Aires: Granica, 2009. p. 264. ISBN 978-950-641-555-6

² Ibid., p. 137

ORGANIZACIÓN: Es un grupo social formado por personas, tareas y administración que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

PRODUCTIVIDAD: Según Allen³ es la “Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.

SINTESIS: Es la conformación de algo completo a raíz de los elementos que se le han quitado durante un procedimiento previo.

TALENTO HUMANO: Capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

VENTAJA COMPARATIVA: Es la capacidad que puede tener un individuo, una empresa o un país para lograr producir un bien por medio de una serie de recursos menores que otros.

³ Ibid., p. 188

RESUMEN

El presente escrito tiene como fin dar a conocer la historia de la gestión humana y los avances de esta por medio de diferentes modelos y planteamientos de diferentes autores. El trabajo se centra en los procesos de innovación y en cómo estos han marcado los avances de las organizaciones en pro de mejorar la calidad de vida de los empleados. El escrito plantea además nuevos modelos que han surgido de las diferentes necesidades de las organizaciones por mejorar sus áreas de talento o gestión humana.

Así mismo el documento busca dar un apoyo a toda persona u organización que lo lea en base a brindar una posible solución a algún problema propuesto, pues con los modelos de innovación en gestión del talento humano que aquí se presentan pueden tener un fundamento para después examinar a fondo y así poder ser aplicado; también busca aumentar la competitividad de toda aquella organización ya que es uno de los principales objetivos que propone la innovación en gestión del talento humano.

Como estrategia competitiva el documento plantea los modelos de innovación que han tomado fuerza en los últimos años y también de los modelos que han surgido como son los procesos de tercerización de procesos de talento humano, con el fin de brindar un apoyo experto externo a la organización contratante y así aumentar sus niveles estratégicos y competitivos.

Palabras Claves: Talento humano, competitividad, innovación, estrategias.

ABSTRACT

The purpose of this document is to present the history of human management and its progress by means of different models and approaches of different authors. The work focuses on innovation processes and how they have marked the progress of organizations in order to improve the quality of life of employees. The paper also proposes new models that have emerged from the different needs of organizations to improve their areas of talent or human management.

Likewise, the document seeks to give support to any person or organization that reads it based on providing a possible solution to a proposed problem, since with the models of innovation in human talent management presented here they can have a foundation to then examine thoroughly and thus be able to be applied; It also seeks to increase the competitiveness of the entire organization as it is one of the main objectives proposed by innovation in human talent management.

As a competitive strategy, the document presents the innovation models that have gained strength in recent years and also the models that have emerged such as the processes of outsourcing of human talent processes, in order to provide expert external support to the organization contracting and thus increase their strategic and competitive levels.

Keywords: Human talent, competitiveness, innovation, strategies.

INTRODUCCION

La innovación es un tema que integra la mayor parte de áreas a nivel mundial, por no hacer referencia a que se aplica en todas, su importancia se centra en las bases de desarrollo para alcanzar la productividad en cualquier nación. Es de vital importancia a la hora de clasificar un país en función de sus avances, considerar la innovación como un factor determinante a la hora de realizar cualquier tipo de investigación o hacer mejoras a una que fue desarrollada con anterioridad. La innovación es un proceso incluyente para cualquier actividad, debido a que su principal aliado es la creatividad y de esta forma se busca mejorar las cosas en términos futuros con el fin de replantear ideas y llevarlas al máximo desarrollo.

Las diferentes bases de datos y los diferentes estudios realizados en los temas de innovación en este documento se basan en el área específica del talento humano, donde no solamente se busca mejorar las actividades o procesos materiales, si no también dar beneficios a la humanidad en todo su desarrollo; la clasificación y selección de personal según sus capacidades y aptitudes de innovación, serán las encargadas del buen desempeño del individuo en el área correspondiente, así como también el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad y la facilidad a la hora de realizar sus labores.

La innovación y la creatividad son los principales componentes a desarrollar en la realización del presente documento, aportando así mejoras en los estudios del estado del arte y conociendo el avance del este a nivel de Latino América; mediante gráficas, tablas y otros componentes, se podrá conocer al detalle la importancia de la innovación en los diferentes países y el aporte que estos han tenido para alcanzar la máxima cercanía a la definición de innovación.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Exponer los diferentes modelos de innovación en gestión del talento humano, y su aporte en la tendencia a liderar diferentes nichos de mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los modelos de innovación en gestión del talento humano, para identificar los más representativos en el mercado actual.
- Seleccionar los modelos de innovación que se han venido aplicando en la gestión del talento humano en los últimos 10 años, para redirigir la acción empresarial hacia el logro de mejorar la competitividad en las organizaciones.
- Revisar el planteamiento de nuevos modelos de innovación, para aplicarlos en la gestión del talento humano.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se entiende como innovación cualquier actividad propensa a realizar cambios con el fin de generar mejoras o novedades enfocadas a diferentes procesos y así dar solución a un problema o permitir la realización de alguna actividad de una manera más fácil y sencilla.

El mundo avanza y la necesidad de mejorar cada aspecto para alcanzar un objetivo específico parece ser más importante cada vez. Estos objetivos bien sean económicos, tecnológicos, sociales, ambientales o de cualquier otro aspecto de interés que proporcione innovación y facilitación de procesos, contribuirá al rápido crecimiento del sector empresarial y por ende al desarrollo de los países emergentes.

Estos conceptos buscan alcanzar los más altos niveles de competitividad permitiendo así que cada organización que aplique y desarrolle las variables de estas investigaciones que desarrollaron los niveles de competitividad, se posea en la cima de los mercados en el área del talento humano. Lo que es viejo para unos puede ser nuevo para otros, es una de las bases importantes de la innovación, esto puede conllevar a una estrategia a nivel competitivo, la reutilización de productos o procesos en áreas diferentes a las que estaban originalmente diseñados hacen parte de un proceso de innovación funcionando como catapulta para lanzarse a competir por los más altos índices de productividad, adquisición y desarrollo de nuevos mercados siendo aplicable para las diferentes economías ya sea a nivel Macro o micro.

Innovación parte también de la premisa del término adelantar, involucrado en las diferentes categorías, entre las cuales están los materiales, productos y evaluaciones técnicas que van asociadas con las capacidades para la realización de proyectos y expansión de ideas. Los procesos de innovación buscan renovarse con el pasar del tiempo y a su vez van ligados al incremento en las capacidades para desarrollarse en la sociedad tales como la enseñanza, pues esta capacidad va mejorando a medida que se destacan o encuentran diferentes pautas o disciplinas para generar en la sociedad un proceso diferente de aprendizaje de instrucción y de formación.

Otra metodología para desarrollar un proceso de innovación se deriva del avance de los estudios en los sistemas de invención pues su principal aliado es la creatividad que a su vez va de la mano con la innovación, en este punto se plasma una idea que luego será desarrollada y se espera sea ejecutada con el éxito preestablecido por parte del creador de la idea.

¿Cuáles son los modelos de innovación en gestión del talento humano óptimos y genéricos para ser aplicados en diferentes áreas y organizaciones con el fin de alcanzar los objetivos de éxito propuestos?

2. JUSTIFICACIÓN

La innovación es un tema de suma importancia de cualquier rama que busque fomentar un amplio desarrollo en cualquier industria sin importar su área específica, pero para alcanzar un óptimo desarrollo debe crear o implementar procesos que destaquen las cualidades y fortalezas de la compañía y así poder escalar a nivel corporativo. La innovación no es un proceso que se hace de un día para otro, lleva tiempo, estudios, practicas, análisis, experimentos, entre otros, por ello es importante estudiar la terminología de innovar más a fondo incluyendo las variables que se tienen en cuenta para alcanzar el éxito de la investigación y aplicación del concepto de innovación.

Toda organización ve la palabra innovar como una definición sin tiempo ni espacio, desde el pasado se ha venido innovando, en el presente se sigue haciendo para alcanzar un futuro en el cual la palabra innovar va a seguir siendo en detalle el cumplimiento de objetivos y metas propuestas por las empresas. Pero todo esto se debe a que la innovación es un proceso intrínseco en el ser humano, no necesita de una alta capacidad intelectual, simplemente ayuda a complementar la necesidad de facilitar la vida y alcanzar un nivel de calidad de vida más alto y óptimo para el desarrollo humano; estos procesos de innovar del ser humano se ven a diario, en una pequeña cantidad tal vez insignificante, pero existen.

La innovación no limita ni discrimina parte de la sociedad pues una persona sin estudios tiene la capacidad de innovar, tal vez no en la misma medida que una persona con estudios alcanzados pueda desarrollar, pero para su beneficio puede alcanzar un punto importante a la hora de facilitar su vida; pero no se puede dejar a un lado el tiempo invertido por algunos profesionales y personas que han adquirido diferentes conocimientos por medio de educación superior, pues a medida que más se estudia mejores capacidades de innovar pueden adquirirse, aunque cabe recordar que el proceso de innovar es un proceso que puede alcanzarse empíricamente. No obstante sin entrar en polémica ni hacer trasfondo en el tema acerca de alcanzar la innovación empíricamente se debe resaltar y concluir en que la innovación busca simplificar los procesos de cualquier área aportando más trabajos de investigación con optimización y disminución en el uso de recursos y tiempo a la hora de desarrollar un tema, además de ello amplía los temas de investigación en los temas ya desarrollados debido a que aquí desarrolla nuevas temáticas y se implementan y complementan definiciones y teorías en las investigaciones ya existentes.

3. ANTECEDENTES

A lo largo del desarrollo de las civilizaciones, la innovación ha aportado grandes bases a las áreas de aprendizaje, creatividad e imaginación, pues a partir de estas áreas se han alcanzado grandes logros que han llevado a grandes impulsos y movimientos no solo en tecnología si no en capacidades y enseñanzas.

Para no realizar un análisis histórico tan extenso, se van a tener en cuentas las fechas y momentos importantes que participaron en el desarrollo del tema y que aportaron grandes avances para el área de talento humano. En 1998 Debra M. Amidon⁴ en su reporte titulado “Blueprint for 21st Century Innovation Management” realizo una vinculación integral entre el potencial humano y desempeño económico creando una visión y cultura de innovación. Este proyecto se desarrolló en base a un nuevo orden económico, consistía en analizar el valor del potencial humano y como se puede aprovechar este mismo para el beneficio de todas las sociedades ya sea enfocándose en el ámbito empresarial o en los recursos y actividades del día a día en pro de mejorar la calidad de vida del ser humano.

Ya para el año 2005 cuando la tecnología demostró un avance más rápido al esperado, diferentes autores se enfocaron en realizar investigaciones en función de la ciencia y la tecnología como beneficio para las áreas del talento humano, los métodos de aprendizaje y la motivación a la expansión de conocimientos socioculturales y científico-tecnológicos destacando la importancia a fomentar la investigación básica y aplicada para el desarrollo en función de ampliar el concepto de innovación para diferentes áreas, sin dejar a un lado el área de talento humano. Con el párrafo anterior se cita a la investigadora Martha Hortensia Arana⁵ quien destaco este reporte en su investigación titulada “La educación científico-tecnológica desde los estudios de ciencia, tecnología, sociedad e innovación.”

Seguido de todo este proceso, llegan dos conceptos que previamente se convierten en fundamentos para cualquier término referente a la innovación, “Libertad de Exploración” y “Aprendizaje Organizacional.” En la investigación desarrollada por los autores Liisa Välikangas y Quintus Jett⁶ en el año 2006 titulada “The golden Spur: innovation Independence” dirigen su atención al primer concepto afirmando que la libertad de exploración es esencial para la innovación y esta a su vez es esencial para la competitividad sostenida. Su ensayo

⁴ AMIDON, Debra M. “Blueprint for 21st Century Innovation Management.” En: Journal of knowledge Management. vol. 2, nro 1; p 25.

⁵ ARANA, Martha. “La educación científico-tecnológica desde los estudios de la ciencia, tecnología, sociedad e innovación.” En: Tabula Rasa. [Google Académico]. Bogota, Colombia. Enero – Diciembre 2005. Nro.3. 2005, p.299 ISSN 1794-2489

⁶ VÄLINKANGAS, Lisia, QUINTUS Jett. “El estímulo dorado: independencia de la innovación.” Estrategia y Liderazgo, vol. 34, nro: 5 (21 Sep. 2005); p. 43.

relata acerca de diferentes métodos sobre el manejo de personal y las mentes frescas o innovadoras, en otras palabras, pensadores independientes los cuales como lo dicen los escritores del texto, innovan en sus propios términos como si fuesen aficionados. Aquí se explica cómo grandes empresas han surgido de pequeñas ideas y todo parte en que la persona que genera la idea forma una iniciativa para que más personas lo sigan y se comprometan a alcanzar los objetivos propuestos. Este concepto de libertad de exploración aumenta la productividad, un mejor control del personal y la generación de nuevas ideas y proyectos.

Para el segundo concepto referente al Aprendizaje Organizacional, Raysa Vásquez de Parra y Xiomara Vásquez⁷ en el año 2006 en su escrito titulado “ Gestión Humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos” consideran el aprendizaje organizacional como un proceso con personas orientado al liderazgo estratégico encaminando al mismo tiempo a las empresas a darle un valor al hombre como el bien o pertinencia más importante que posee la organización, pues hacen referencia a que los avances tecnológicos no han sido posibles sin la mente y ayuda del ser humano, llevando estos parámetros organizacionales a alcanzar la cima del éxito en cualquiera de las áreas que la compañía se desempeñe. Las autoras centran su idea de éxito en el buen entendimiento y aplicación de los valores de productividad, emprendimiento, flexibilidad y capacidad de innovación de las personas y que la empresa debe estar dispuesta a responder a cualquier exigencia de la sociedad a medida que surge un cambio que afecte ya sea a la persona, la tecnología empresarial o a la empresa directamente entre sus principios al momento de fundada la organización.

Para entrar en materia en la aplicación de los conceptos de innovación a nivel empresarial debe tenerse en cuenta que para los gerentes es más fácil y cómodo, reclutar trabajadores con bases de innovación provenientes ya desde sus estudios, sin importar si son bachilleres o profesionales, y es justo aquí donde se trata tal vez una de las partes más importantes de la innovación y es la innovación desde el ámbito educativo. Este proceso de innovación es espontáneo en el ser humano sin importar su edad, condición o calidad de vida. Se entiende que, desde los diferentes riesgos y situaciones vividos a lo largo de la existencia del ser humano, este va aprendiendo de sus errores, impulsos y en la mayoría de los casos su necesidad, con el fin, de alcanzar las metas propuestas, facilitar el desarrollo y mejorar su calidad de vida.

De la mano del desarrollo de la innovación espontánea en el proceso de aprendizaje se da paso a la innovación enfocada a los procesos, formulándose a partir de las relaciones existentes entre los procesos identificados o previamente definidos. Para

⁷ VÁSQUEZ PARRA, (DE) Raysa and VÁSQUEZ, Xiomara. “Gestión Humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos.” Folletos Gerenciales Vol. 10, nro. 10 ,2006, p.15

el año 2008 en un estudio realizado por Luis Felipe Miranda y Esperanza Medina⁸ titulado “Proyectos de innovación: Formulación desde el enfoque de procesos” los autores buscan identificar cada componente a desarrollar correspondiente de la idea presentada en pro de mejorar el proceso, luego identifican el desarrollo del proceso en su totalidad, las posibles alteraciones y cambios tanto en el proceso como en el personal inmerso en el mismo y por último los productos del proceso antes de implementar la idea de innovación y después de realizar el proceso con las nuevas aplicaciones. Los autores afirman que el proyecto fue desarrollado con éxito.

Hasta aquí la innovación se ha venido desarrollando con éxito, pero necesita ser reforzada e identificada con ciertas palabras claves aplicadas a las áreas competitivas de las organizaciones en busca de una mejor productividad y eficiencia tanto en el ámbito corporativo como el personal de cada uno de los trabajadores de la compañía. Bill Burnett⁹ con su escrito “Building new knowledge and the role of synthesis in innovation” en el año 2009. En el escrito, el autor define los conceptos de innovación en función de crear una ventaja competitiva asumiendo cada problema del comprador en pro de dar una solución que pueda poner a la empresa en la cima del éxito y como sobre posición frente a otras empresas. Bill define tres conceptos para ser aplicados a lo largo del desarrollo del cualquier proceso o actividad, el primero encontrar algo que ayuda a la solución de un problema por medio de diferentes sistemas de prueba y error, luego define el método de probar diferentes puntos de vista frente a un problema hasta encontrarle la solución adecuada y por ultimo usa el termino síntesis, el cual define como una combinación de conocimientos ya existentes y de allí permitir la creación de nuevos conocimientos. Finalmente, aquí se superponen las bases para el desarrollo de los modelos de innovación en gestión del talento humano.

⁸ MIRANDA, Luis Felipe and MEDINA Esperanza. “Proyectos de Innovación: Formulación desde el enfoque de procesos.” *Eni: Journal of Technology Management & Innovation*. Vol. 3 nro. 1, (1 Apr. 2008); p. 61

⁹ BURNET, Bill. “Construyendo nuevos conocimientos y el papel de la síntesis en la innovación.” *Revista Internacional de Ciencias de la Innovación*. Vol. 1, no 1; p. 20

4. DELIMITACIÓN

El desarrollo del presente documento se hace con fines netamente técnicos los cuales pueden ser llevados a practicarse en cualquier organización sin importar el área que se desempeñe, el escrito se centra en el área de talento humano por fines académicos y como objetivo de la especialización.

El contenido bibliográfico del escrito se mantiene en un intervalo de tiempo que va desde el año 1998 hasta 2018 teniendo en cuenta cualquier parámetro de innovación que implique el área de talento humano y definiendo la aplicación de la innovación en otra área que a su vez termine siendo desarrollada en la gerencia del talento humano.

Como objetivo final el documento busca generar interés hacia mejorar los estándares de calidad de vida de los seres humanos y aumentar la productividad de las compañías fortaleciéndose en el área de gestión de talento humano permitiendo alcanzar a los gerentes las metas propuestas y la cúspide en los temas de competitividad.

5. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

El talento humano es un área que se ve representada en cada proceso y desarrollo que realiza una organización, a medida que ha venido transcurriendo el tiempo la gestión del talento humano ha venido innovando y haciendo parte de los avances en cada hecho histórico o simplemente se ha acondicionado a las tendencias en las cuales no se ha podido destacar. Como todo recurso tiene su inicio y desarrollo histórico, la innovación del talento humano no está exenta de esto, por eso se describe un pequeño proceso de la evolución del área de talento humano a medida que la sociedad, la tecnología y las compañías lo exigieron.

5.1 ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO?

La gestión del talento humano es un concepto previsto en cualquier área o posición en la cual el capital humano es el centro del eje para el buen funcionamiento del área o proceso. Esto incluye todos los procesos relacionados a la explotación del talento humano desde un proceso de admisión de personas como primer ingreso a la compañía hasta la evaluación y monitoreo del personal presente en la organización.

La gestión del talento humano se puede definir también como un conjunto de políticas, conceptos y prácticas en pro de mejorar las áreas de una organización alcanzando objetivos propuestos por la empresa de la manera más rápida y eficiente. Se centra en 8 principales procesos, que pueden ser aplicados a cualquier icono de gestión y área para cualquier tipo de evaluación a cualquier tipo de industria.

- Admisión de personas
- Aplicación de Personas
- Compensación de personas
- Desarrollo de personas
- Mantenimiento de personas
- Evaluación de personas
- Capacitación de personas
- Monitoreo de personas

En base a las áreas principales en las cuales se enfoca la gestión del talento humano, se evalúan los modelos de innovación para sacar el mejor provecho y así alcanzar de manera más rápida y eficaz, los objetivos y metas propuestos por la compañía para enlistarse en los primeros lugares de competitividad ya sea a nivel nacional o global.

Como foco de estudio, la gestión del talento humano evalúa las organizaciones de tal modo que o se preocupan por el talento humano o simplemente por la

organización en parámetros económicos y de productividad, así como en el estricto cumplimiento del reglamento de trabajo. Para ello se han descrito dos tipos de organización, entre las cuales se describen como los máximos límites que puede tener una organización. Organizaciones Omega y Organizaciones Alfa.

5.1.1 Organizaciones Omega. Son compañías en las cuales su área de talento humano está centralizada y monopoliza cada una de las decisiones y procesos de la compañía referentes a las acciones de las personas. Esta organización se caracteriza por ser más rígida y reforzada en los reglamentos internos de trabajo, siguiendo estos reglamentos al pie de la letra sin excepción alguna, se preocupa por la puntualidad, sin importar las actividades que desarrolle el trabajador a lo largo de su jornada laboral; los puestos de trabajo son bastante definidos y sistematizados los cuales no le permiten al trabajador salir de su rutina de trabajo para realizar actividades que motiven sus capacidades y aumenten su desarrollo. Este tipo de organizaciones tiene su déficit en cuanto a la pérdida de talento humano ya que se pierden trabajadores de forma constante y severa, por lo cual están renovando su nómina por obligación de manera frecuente.

5.1.2 Organizaciones Alfa. Esta organización se desenvuelve de forma contraria a como lo hace la organización omega, para la organización alfa el incentivo y motivación hacia los individuos es el pilar fundamental para el desarrollo de la empresa, permitiendo y llevando a los empleados a la equivocación, para que toda la compañía incluyendo todo el talento humano aprenda del error cometido. También la organización alfa incentiva a sus trabajadores a crear e innovar no solo en sus puestos de trabajo, si no en cualquier área en la cual puedan prestar su ayuda y se acompañen de estudios, investigaciones o cualquier soporte que verifique la aplicabilidad de a ayuda, permitiendo así tener una mejora continua para la organización y fomentando el crecimiento de la compañía. La libertad es un concepto aplicable en las organizaciones de tipo Alfa, pues así se ayuda a la organización a adquirir valor y compromiso por parte de los trabajadores, fomentando la mejora en la calidad y servicio al cliente que los individuos prestan. Estas organizaciones se caracterizan por ser fácilmente aplicables a cualquier compañía, brindando un lema para la utilización de este tipo de organización y es dar al empleado el placer de trabajar.

5.2 HISTORIA DEL TALENTO HUMANO

El desarrollo de la historia del talento humano ha sido dependiente del tipo de necesidad o historicidad con el que se aproxime. Como evento central se evalúa la importancia que adquiere el individuo para las compañías dejándolo de ver como un gasto para pasar a incluirlo como parte activa de la organización con el propósito de generar diferentes ventajas competitivas, mejorar el desempeño laboral e impulsar las actitudes hacia el compromiso organizacional. Para el desarrollo de la historia de la gestión del talento humano sobresalen cinco tipos de visiones sobre la evolución histórica, los cuales serán explicados a continuación.

Cuadro 1 Análisis Histórico de la gestión del talento humano

Tipo	Perspectiva	Autor (es)
Según la época	Enfoques predominantes	Prieto Herrera (2008)
Según algunas escuelas del pensamiento organizacional	Énfasis predominantes	Prieto Herrera (2008)
Según evolución de la gestión humana	Focos centrales	Calderón, Naranjo y Álvarez (2010)
Según Perspectivas y momentos de la Gestión Humana	Momentos	Cerna (2006)
Según los modelos actuales de la Gerencia del talento Humano	Necesidades, expectativas y estilos de dirección	Calderón (2008)

Fuente: PARDO Claudia y PORRAS Jaime. “La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas.” En: *Gestion Sociedades*: Julio – Diciembre 2011, vol.4 no. 2 p. 170 ISSN 2027-1433

Los modelos de innovación para las áreas de gestión del talento humano se han basado en el cambio del concepto de personal visto como costo a verse como un recurso, esto aumenta las capacidades competitivas generando así mismo diferentes ventajas por medio de objetivos estratégicos a través del compromiso organizacional. Marina Ferreira (2006)¹⁰ describe el concepto de gestión por competencias y se soporta en el desempeño laboral como en las actitudes de los trabajadores y su compromiso organizacional.

El origen de todo el desarrollo de la gestión del talento humano parte de la época histórico-económica y destaca la importancia del jefe de familia como máxima autoridad y seguido de esto se enfoca en la época primitiva donde evalúa y desarrolla todo el trabajo en equipo haciendo caso o aplicando el concepto de subordinación, consecutivo a esto los castigos por el no cumplimiento de órdenes estipuladas haciendo énfasis en la época esclavista.

La servidumbre como parte de la gestión del talento humano nace con el vocablo de servidumbre prestante de servicios al patrón, y la revolución de esta servidumbre crea los talleres artesanales, todo esto desarrollado en la época feudal. La máquina aparece junto con los primeros avances importantes de innovación de la tecnología dando paso a la generación de industrias dando paso al inicio de la época industrial, seguido de esto se consolidan los puestos fijos de trabajo en medio del desarrollo tecnológico, se busca simplificar procesos y aumentar ingresos dándole gran importancia a todos los términos del conocimiento, se llega a la época actual que es la que se desarrolla hasta el día de hoy.

¹⁰ PARDO, Claudia and PORRAS, JAIME. “La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas.” En: *Gest. Soc.*, Vol. 4, nro. 2. (Jul. – Dec. 2011) p. 180.

Cuadro 2 Evolución del Talento Humano

Época	Enfoque
Época Primitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de caza, pesca y recolección • Autoridad y toma de decisiones: los jefes de familia • Trabajo en grupo
Época esclavista	<ul style="list-style-type: none"> • Estricta supervisión del trabajo y castigo corporal • Realizaban tareas de fuerza • El esclavo carecía de derechos
Época feudal	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de servidumbre • El señor feudal ejercía control sobre el siervo • Algunos se independizaron y crearon talleres artesanales
Época industria	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de los inventos • Generación de conceptos como producción y fuerza laboral • Explotación en el trabajo con horarios excesivos, ambientes insalubres, trabajos peligrosos, entre otros.
Época actual	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo tecnológico como herramienta y soporte • Optimización de los recursos y simplificación del trabajo • Sociedad del conocimiento

Fuente: PARDO Claudia y PORRAS Jaime. “La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas.” En: Gestion Sociedades: Julio – Diciembre 2011, vol.4 no. 2 p. 171 ISSN 2027-1433

Junto a la época histórico-económica la gestión humana ha venido avanzando hasta las organizaciones presentes hoy en día, este proceso ha sido acompañado por la aparición y evolución de las escuelas de pensamiento organizacional. Las labores se designan como tareas y se crea en concepto de empresa para luego implementar el personal que cumpla con las tareas u obligaciones y haciendo parte de la empresa alcancen un objetivo en común con el fin de beneficiarse tanto empleados como beneficiar a la organización. Se capacitan los términos de tecnología y medio ambiente a medida que el desarrollo industrial toma fuerza con el fin de mantener tecnología de punta y parámetros ambientales de la mejor calidad. Se da inicio al fenómeno de competitividad y globalización.

Cuadro 3 Desarrollo de la gestión del talento humano

Autor	Enfoque
Taylor	Énfasis en la tarea <ul style="list-style-type: none"> • Las tareas debían ser ejecutadas por obreros y empleados • La administración científica
Fayol	Énfasis en la estructura organizacional <ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo, jerarquía, responsabilidad, etc.
Mc Gregor, Maslow, Lewin, Mary Parker Follet	Énfasis en las personas <ul style="list-style-type: none"> • Teorías X y Y (falta de responsabilidad vs desarrollo de potencial) • Surgen los conceptos de motivación, liderazgo, participación, comunicación, satisfacción laboral.
	Énfasis en la tecnología <ul style="list-style-type: none"> • Impacto de las TIC sobre la tarea, la gente y la estructura
	Énfasis en el medio ambiente <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad social empresarial
	Énfasis en la globalización <ul style="list-style-type: none"> • Bloques comerciales
Tendencias Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad total/ Benchmarking/ Reingeniería/Justo a tiempo/ Empowerment/ Quinta Disciplina (Senge (1995), Organizaciones que aprenden)/ Cinco “S” / Downsizing/ Outplacement (Desvinculación asistida)/ Hoshin Kanri (Administración por políticas)/ Coaching/ Outsourcing
Cinco modelos del comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Autocrático • De custodia • De apoyo • Colegiado • De sistemas

Fuente: PARDO Claudia y PORRAS Jaime. “La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas.” En: Gestion Sociedades: Julio – Diciembre 2011, vol.4 no. 2 p. 171 ISSN 2027-1433

La evolución del área de gestión humana como cualquier otra área, busca inclinarse o adaptarse a la modernidad, por lo tanto, se ve obligada a realizar cambios y transformaciones para aumentar sus puntos de participación.

El aumento de la competencia incita al cambio y mejoramiento en diferentes áreas por medio de implementaciones tecnológicas y el aumento de la participación del ser humano en realizar los procesos o supervisar la maquinaria dando un valor agregado a los objetivos sociales.

5.3 IMPORTANCIA DEL INDIVIDUO EN LA COMPAÑÍA

Los estudios desarrollados para los avances del siglo que se vive en la actualidad han centrado sus investigaciones en la importancia que tiene el individuo para una organización, y aunque para esta época no es algo nuevo o que no se haya

estudiado antes, el tema del talento humano toma mucha fuerza hacia mejorar lo ya expuesto y aplicarlo hacia todo lo que rodea la competitividad en las organizaciones. Para alcanzar los objetivos propuestos por una compañía, es de suma importancia que la gerencia del talento humano desarrolle aptitudes y capacidades en sus colaboradores, permitiendo así que los trabajadores fomenten la participación de mejora por medio de motivación para que la visión y misión de la compañía sea un éxito total. La motivación, el aprendizaje, el liderazgo, la personalidad y la satisfacción laboral son parte de los aportes que pueden otorgar los trabajadores en busca de un excelente espacio de trabajo, haciendo elocuentes las frases motivacionales que se refieren a que las empresas felices y exitosas se desarrollan gracias a trabajadores felices y exitosos.

Los eventos que resaltan la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones han sido acompañados por sus respectivas investigaciones, y hasta la luz de hoy se siguen implementando y teniendo en cuenta para cualquier proceso.

- Gerencia Estratégica (Comportamiento organizacional): estudia la forma en que el individuo se comporta en diferentes grupos de trabajo con diferentes problemas y complicaciones para desarrollar la actividad con éxito.
- Conducta Humana en el trabajo: analiza los comportamientos del individuo en su área de trabajo y la forma de afrontar las adversidades de manera individual.
- Psicología y eficiencia industrial: se enfoca básicamente en explorar las necesidades y problemas de los trabajadores intentando darles una solución y orientándolos hacia la buena diferenciación entre los problemas laborales y personales o emocionales con el fin de aumentar la productividad del individuo y que este se sienta bien en su espacio de trabajo.

Según Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, el trabajador es el recurso más importante para cualquier organización lo dice en su libro “El Talento Humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones”¹¹.

Ha sido tan importante el talento humano en las organizaciones, que varios autores lo califican como parte del capital de la empresa, pues en una actividad que crea valor y al mismo tiempo se considera un activo para el funcionamiento de la organización, así no se tengan en cuenta en los estados contable, pues si el individuo se tuviera como parte de la contabilidad, habría una revolución y cambio en todas las ciencias administrativas.

¹¹ MORENO BRICEÑO, Fidel y Godoy. “El Talento Humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones.” *International Journal of Good Conscience*. Vol. 7, nro. 1. (Apr. 2012). p. 60. ISSN 1879-557X

Los individuos que conforman una organización sin importar sus niveles de estudios o experiencias laborales, tienen un talento y unas capacidades que los caracterizan los cuales al unirlos y explotarlos en el mejor sentido de la palabra, van a permitir y ayudar a la compañía para que esta alcance las metas y objetivos propuestos; todos esos conocimientos adquiridos de la compañía por parte de los trabajadores le da valor a la organización y como no tiene una representación monetaria, con el desarrollo y las capacidades darán resultados tangibles que beneficiaran a la compañía y a los mismos trabajadores.

5.4 ¿HACIA DÓNDE QUIERE LLEGAR EL TALENTO HUMANO?

Es la pregunta que se realiza al finalizar cada reunión de consejo o personal ejecutivo de cualquier corporación, pues la decisión que esta área tome seguramente va a afectar al resto de las áreas sin exclusión. Ya sea por los cambios en los sistemas de evaluación o adaptación tanto en el área de talento humano, como en la evolución, desarrollo y avance de la organización o cualquier factor que afecte principalmente el mundo de los negocios.

Para la gran mayoría de las compañías, el área de talento humano va en punta en cada uno de los proyectos, aunque en ocasiones esta misma área es la que impide el acondicionamiento a nuevas tendencias y artículos de actualidad.

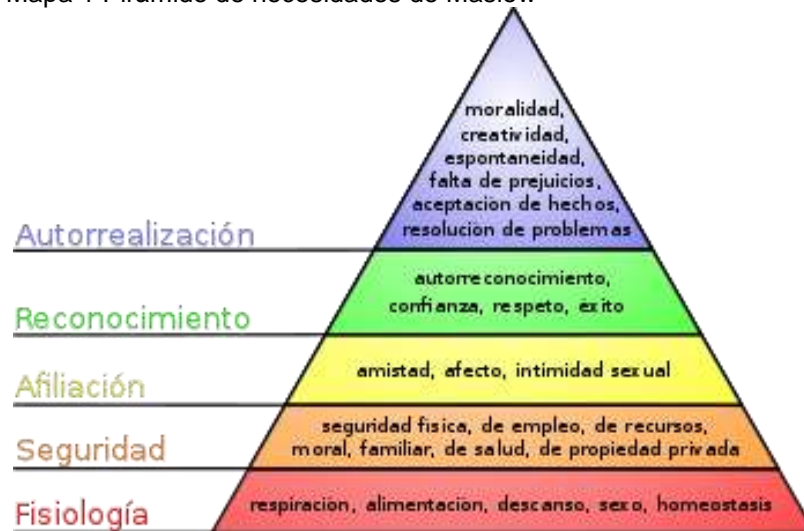
La gestión del talento humano puede ser de aspecto negativo según sea el caso en el que esta se vea envuelta, siendo así y que el área de talento humano no genere avances si no por el contrario genere perdidas tanto económicas como morales para la compañía, el área debe ser reestructurada por completo o eliminada en el peor de los casos, pues lo que esta área busca es ir más allá de solo controlar y reglamentar a los trabajadores en cuanto a su comportamiento y aplicar medidas a los problemas que los individuos presenten. El área busca fomentar el cambio y desarrollo de la organización, ayudando en el proceso de innovación de cualquier área sea cual sea la actividad que el talento humano desarrolle, esta gestión del talento humano debe ser libre, participativa y capacitada para afrontar cualquier problema u oportunidad que se presente en el mundo empresarial.

El área de talento humano para el mejor de los exponentes debe mantenerse con altas posibilidades de ser ampliada para así aumentar la competitividad y calidad de la empresa, la gestión del talento humano debe comprometer y motivar a los empleados a ser emprendedores, proactivos y creadores de ideas para el favorecimiento de la organización.

Emocionalmente, la felicidad es el factor clave para alcanzar el éxito en la gestión humana, un trabajador feliz será más productivo que un trabajador amargado o

desdichado con la labor que este realiza. Aristóteles¹² planteaba como meta del buen vivir el ser feliz, todo trabajo o acción realizada deben conducir a generar o desarrollar la emoción de la felicidad, no importa el medio o la forma en que se alcance la felicidad, solamente importa alcanzarla y ser feliz. Para Maslow¹³ la felicidad es temporal, por ello hay que estarla buscando continuamente, pues lo que hoy nos hace feliz, posiblemente mañana no lo haga, pues el ser humano nunca estará satisfecho con nada, siempre va a querer más o va a querer tener algo mejor a lo que ya tiene, Maslow decía que una necesidad generara a su vez otra necesidad y para ello planteo la pirámide de las necesidades de Maslow.

Mapa 1 Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: ACOSTA Katherine, “La pirámide de Maslow” [en línea] Escuela de Organización Industrial. España. 24 Mayo 2012. p. 1 Fecha de Consulta [22 Abril 2018]. Disponible en: <https://uao.libguides.com/c.php?g=529806&p=4412778>

Con esto se reafirma que el área de gestión humana está en una evolución constante ya sea por tecnologías o por desarrollo del talento humano que va adquiriendo más y más conocimientos y generando a su vez más y más necesidades, esta área de gestión busca hacer feliz al trabajador y así mismo satisfacer en su totalidad a sus trabajadores, y aunque es un tema imposible, la gestión humana debe buscar acercarse a satisfacer las necesidades de sus empleados en su totalidad.

“Las organizaciones alcancen sus objetivos (Crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad de los productos y servicios entre otros) de la mejor manera posible, debe

¹² ARISTÓTELES, La Ética de Aristóteles. Traducido por Pedro Simón Abril, and Adolfo Bonilla y San Martín. Madrid: Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, 1918. p. 20

¹³ MASLOW, Abraham h., Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1991. p. 23

saber canalizar el esfuerzo de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidades de crecimiento, entre otros) y de esta manera se benefician ambas partes”¹⁴.

Como finalidad, el área de gestión del talento humano tiene los siguientes objetivos los cuales aportan una pequeña parte a la eficacia organizacional.

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión
2. Proporcionar competitividad a la organización
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas
4. Aumentar la auto actualización y satisfacción de las personas en el trabajo
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
6. Administrar e impulsar el cambio
7. Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. “Gestión del talento humano”. México: Mc Graw Hill, 3 ed., 2008. p. 4

6. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente documento tiene como finalidad dar a conocer el desarrollo que ha tenido la gestión del talento humano por medio de lo que en su época ha sido tendencia aplicable a cualquier organización, entre lo cual se encuentra la motivación y retención de personal como eje central.

El escrito es netamente investigativo, el documento se soporta por diferentes consultas y fuentes bibliográficas referentes al tema haciendo énfasis en la referencia de las teorías de diferentes autores e investigadores.

El documento está exento de fuentes provenientes de entrevistas, observaciones directas a compañías o experiencias empresariales.

7. MODELOS DE INNOVACIÓN MÁS REPRESENTATIVOS EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO ACTUALMENTE.

7.1 MODELO DE PROYECCIÓN ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional ha ido avanzando, cambia su eje funcional hacia un proceso más integrado. Este modelo fue presentado como una forma de dar solución a los programas de investigación lo cual permite obtener diferentes variables evaluables y aplicables tales como el análisis organizacional, la proyección estrategia y su componente. Entre otras funciones que presta el modelo organizacional están los cuadros de mando integral y control de riesgos, los manuales de funciones, reglamento interno, plantilla del personal, códigos de ética y valores y diseño de sistemas de gestión. Este proceso se divide en 6 actividades o fases, de los cuales los últimos 2 son exclusivamente para aplicación:

- Fase I: Proyección estratégica
- Fase II: Diseño de los procesos
- Fase III: Diseño del modelo de control de gestión
- Fase IV: Diseño de la estructura
- Fase V: Automatización
- Fase VI: Implementación

Fase I: Proyección Estratégica

Esta primera fase se centra en el análisis de entornos, identidades, contextos, antecedentes y relación con otras organizaciones del mismo nicho de mercado, se hace uso de entidades que presten servicios de asesoría y estrategia. Seguido de esto se capacitan los equipos necesarios de forma estratégica teniendo en cuenta la proyección y todos los componentes necesarios para la realización con éxito del proceso. Los métodos más utilizados para ayudar a tener un buen desarrollo del modelo son, la matriz DOFA, lluvia de ideas, entrevistas y un consenso grupal. Una forma más detallada de ver esta primera fase es con un breve resumen del paso a paso en acuerdo con Iraida Rodríguez.¹⁵

1. Descripción e identificación de Clientes
2. Delimitar las necesidades de los clientes
3. Descripción de productos
4. Definición de misión, misión, objetivos estratégicos y estrategias
5. Especificación del modelo de la organización
6. Determinación y clasificación de los procesos

¹⁵ RODRÍGUEZ, Iraida. "Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias". Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana mayo-ago. 2012. vol.33 no.2. ISSN 1815-5936

7. Especificación de las competencias organizacionales

Fase II: Diseño de los procesos

El eje central de este proceso se desarrolla por medio de la realización de actividades, riesgos, indicadores, competencias, y el soporte para los documentos más relevantes de este proceso en la organización, como lo son, fichas de proceso, instrucciones de proceso, formatos de información y registro y el reglamento.

Otro aspecto importante en esta fase es el diseño de manuales como los de gestión, procesos y cargos. En resumen, esta segunda fase se puede acoger en 6 pasos.

1. Creación del mapa de procesos
2. Identificación y determinación de subprocesos y misiones
3. Análisis y categorización de los documentos
4. Identificación del tipo y dirección de flujo de los subprocesos
5. Delimitación de las competencias para los subprocesos
6. Identificación de riesgos en cada subproceso
7. Definición y evaluación de indicadores para los subprocesos

Fase III: Diseño del modelo de control de gestión

Para esta parte del proceso se enfoca en modelamiento y diseño del modelo de control de gestión. Aquí se realizan propuestas para el mejoramiento de procesos y los contenidos estratégicos, posteriormente serán evaluados por parte de la alta gerencia de la organización para poder ser implementados. Las actividades más utilizadas en esta fase son los trabajos en grupo, las guías de control y el cuadro de mando integral.

Al igual que todas las fases anteriores tiene una secuencia para poder alcanzar el éxito del proceso por medio de 5 pasos.

1. Creación y definición del modelo de control de gestión
2. Delimitación de los indicadores de gestión
3. Creación del cuadro de mando integral
4. Creación de guías de control de cada subproceso
5. Modelamiento y creación del sistema de control de gestión

Fase IV: Diseño de la estructura

Se establecen los cargos para el cumplimiento de los procesos de la compañía en base a las competencias requeridas y propuestas para cada cargo, se establece una jerarquía. Sé resumen en 5 pasos.

1. Identificación del tipo de organización.

2. Análisis de la organización y procesos para la definición de cargos
3. Con ayuda de las competencias se establecen los cargos
4. Creación de la plantilla
5. Presentación de la jerarquía o estructura organizativa

Fase V: Automatización

1. Creación de aplicaciones soportadas
2. Selección y evaluación de aplicaciones
3. Desarrollo de aplicaciones
4. Implementación de aplicaciones
5. Identificación de la información importante y relevante para la creación del portal

Fase VI: Implementación

Aquí se aplica el desarrollo de todas las fases anteriores y se examinan los resultados para realizar el previo ajuste, se desarrolla en 5 pasos.

1. Definición de objeto y cronograma
2. Análisis de recursos disponibles y costos
3. Diseño en implementación
4. Implementación, control y evaluación
5. Ajustes

7.2 MODELO DE PRODUCTIVIDAD

Según Jenny Pulido ¹⁶El manejo y control de los colaboradores en las organizaciones como un proceso bastante detallado ya que se mantiene al tanto de las problemáticas y conflictos que surgen durante el desarrollo de las actividades de una empresa, el comportamiento organizacional y la negociación son factores clave para la intervención y solución a los conflictos generados. Esto a su vez imparte en las organizaciones la necesidad de desarrollar diferentes planes estratégicos con recurso del talento humano con el fin de potencializar su capacidad de competencia. Es aquí donde el modelo de productividad convierte el talento humano en un factor clave para alcanzar el éxito y el cumplimiento de metas centrando su estudio en las acciones de las personas y en la forma en que realizan las actividades, esto a su vez potencializa el trabajo en equipo permitiendo así el crecimiento de la organización.

El nuevo plan estratégico propuesto va ligado a la administración de empresas junto con la gestión del talento humano entre lo cual tiene en cuenta todas las

¹⁶ PULIDO, Jenny. "El talento humano como estrategia de productividad". DIPLOMADO EN GESTION DEL TALENTO HUMANO. Bogotá. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.2015. p. 10

necesidades del trabajador fusionadas con las de la organización, para lo cual, busca satisfacer ambas necesidades con una misma solución y así mismo alcanzar una mejor rentabilidad y productividad en la organización.

El modelo de productividad relaciona el talento humano y las competencias, en términos de definiciones, unen las habilidades, aprendizajes, técnicas y pensamientos con la finalidad de cumplir un objetivo específico. El principal aspecto o el factor más importante en el modelo de productividad es generar en el colaborador un sentido de identificación con la organización por medio de las buenas relaciones laborales y la rápida intervención en los diferentes conflictos; pero para cumplir con lo propuesto por el modelo de productividad la organización debe evaluar al detalle a cada uno de sus colaboradores en donde pueda conocer los conocimientos que cada uno posee, el estudio de los cargos y perfiles de los colaboradores y las necesidades que los empleados y la compañía poseen con el fin de invertir en la solución y aplicación de diferentes soluciones ya sea por capacitaciones o en educación de los colaboradores.

Como la productividad se asocia al factor monetario o económico, la implementación de este modelo en gestión del talento humano plantea un desarrollo dentro de ciertas condiciones económicas y laborales en el cual se busca satisfacer las necesidades de la organización y al mismo tiempo se mejoren los climas y condiciones laborales para todos los empleados; el modelo deja a un lado la definición de administración de personal y pasa a optar por una definición más enfocada a su proceso el cual pasa de ver al trabajador como recurso económico a verlo como humano y recurso competitivo, el más importante de la compañía haciéndolos parte de la organización, más activos e innovadores con el fin de alcanzar la meta de mejorar en su aspecto competitivo. El éxito en el desarrollo del modelo de productividad se soporta en 5 competencias claves:

1. Identificación y sentido de pertinencia hacia la organización: Se evalúan y analizan los indicadores que llevaran al éxito a la organización, se relaciona el área de recursos humanos con el plan estratégico de la organización.
2. Implementación de elementos que mejores el área de recursos humano: Se estudian las actividades y procesos que aumentan la productividad y rentabilidad de la organización por medio de proyectos que impulsen al mejoramiento de la calidad de vida y clima laboral de los colaboradores.
3. Cultura Organizacional: Se implementan herramientas orientadas al buen desarrollo de los factores como competencia, atención al cliente y trabajo en equipo, con la finalidad de mejorar la cultura organizacional y el clima laboral que presentan los trabajadores de la compañía.

4. Cambio e innovación: Se debe generar un sentido de innovación en los trabajadores con el fin de que estos aporten ideas y propuestas para la solución de diferentes problemáticas, se fomenta la gestión del cambio en la compañía.
5. Confiabilidad del personal: Se identifica al personal trabajador como socio importante de la compañía, se estudian y evalúan los diferentes procesos implementados en otras organizaciones.

Como proceso final, el modelo de productividad busca aumentar el desempeño laboral del colaborador por medio de estrategias competitivas, se hace un mejoramiento en la retención del personal y la búsqueda de ideas con éxito provenientes de los trabajadores.

7.3 INNOVACIÓN ABIERTA

La innovación en el área de gestión humana centra sus recursos en satisfacer las necesidades más relevantes de los empleados, para ello evalúa cada sección para el buen desarrollo del personal en su área de trabajo. Por eso en este capítulo se centra el estudio en la innovación abierta, la cual es una forma de apresurar la adquisición de conocimiento ayudando a fortalecer la capacidad de competencia que posee una organización por medio de diferentes índices como lo son el rendimiento, la productividad, la rentabilidad y la posición en el mercado.

Aquí se deja a un lado el concepto de Innovación + Desarrollo lo cual requiere de grandes inversiones y un largo periodo de tiempo para su proceso de implementación.

Álvarez y Bernal¹⁷ explican la innovación abierta como parte de la implementación en la generación de conocimiento por parte del personal en busca de generar mejoras, hacen participe la aplicación de la inteligencia emocional y colectiva lo cual potencia la capacidad de innovar de los trabajadores por medio de la ayuda de diferentes entidades, ya sean educativas, de investigación o simplemente la adquisición de nuevas experiencias por parte de los colaboradores. Por ello en la innovación abierta se habla de procesos de innovación y el potencial que pueden aportar los colaboradores, esto a su vez ayuda a mejorar las relaciones dentro de la empresa, disminuyendo la rotación de personal y los problemas entre compañeros, pero a su vez aumenta los índices de retención de personal.

Este modelo de innovación es bastante utilizado y fácil de aplicar en los países desarrollados, debido a que su gestión del talento humano ha venido avanzada con el tiempo y son ellos quien proponen nuevos métodos, las tecnologías y todas las ayudas en cuanto a comunicaciones, permiten facilitar el proceso de estudio e

¹⁷ ALVAREZ, Erick L y BERNAL, César A. Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. Inf. Technol. 2017, vol.28, nro.1, p.70. ISSN 0718-0764.

implementación de este método con el fin de generar ventajas competitivas tanto empresariales como estatales en comparación con los países desarrollados con los que se codea.

Pero el reto del autor quien desarrollo el modelo de Innovación abierta fue implementar este modelo en países en vía de desarrollo, el busco darles un giro a todos los procesos de innovación en el área de talento humano y como consecuente de eso nació este proyecto.

Según Chesbrough (2003), la innovación abierta es un modelo que busca maximizar el uso de conocimientos internos y externos de la organización fomentando así indirectamente un proceso de innovación. En este modelo se busca contar arduamente con la participación y colaboración de los colaboradores frente a cualquier área respectiva a la empresa que pueda generar innovación y cambios que ayuden al crecimiento de la organización, aquí este modelo se soporta de los modelos tradicionales de I+D junto con los avances tecnológicos y del entorno de las comunicaciones.

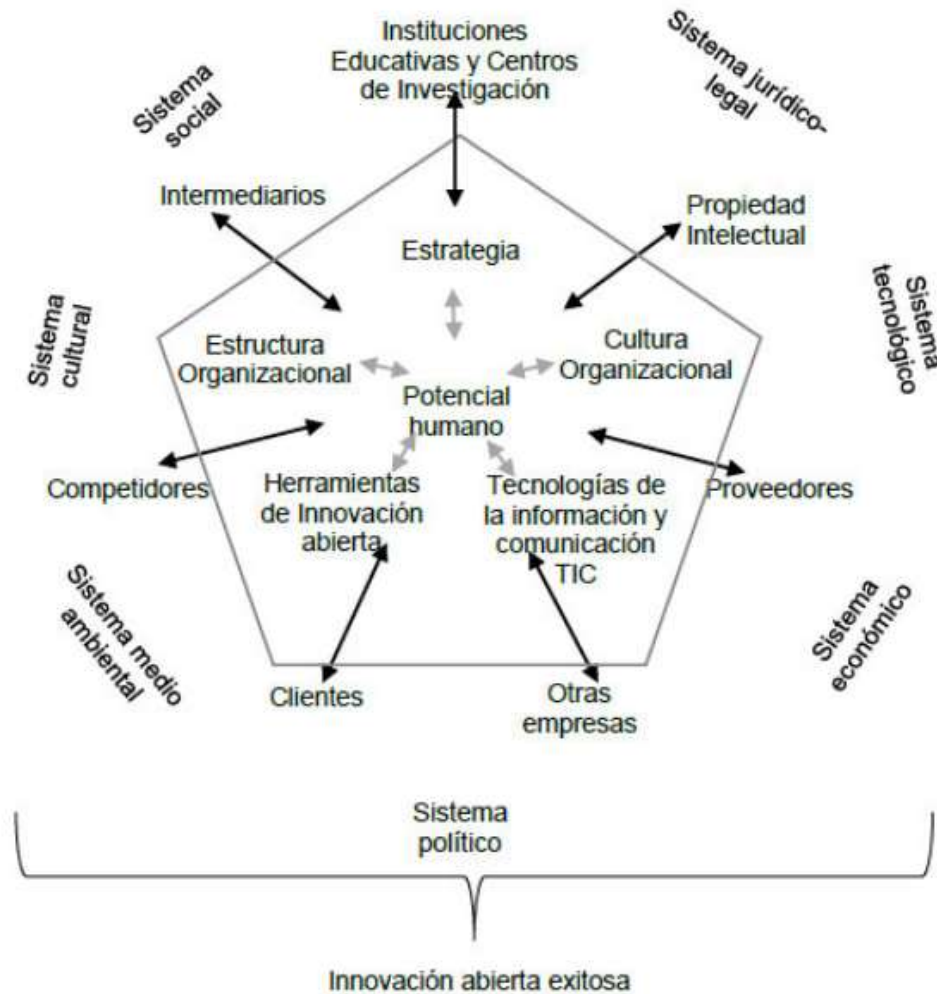
El reto de este modelo en los países en vía de desarrollo es realizar la correcta implementación, y es debido al difícil desarrollo de una buena colaboración por parte de todos los agentes que participan en este proceso para con esto llevar a un proceso de evolución la definición de inteligencia colectiva, la cual se comprende por la colaboración de los colaboradores y la participación de estos frente a los de otras organizaciones.

Este modelo de innovación abierta ha sido estudiado y evaluado por diferentes escritores e interesados en la mejora del talento humano, para lo cual han encontrado barreras y problemas para la implementación del modelo de innovación. Existen ciertas complicaciones que pueden evitar la implementación o que se pueden desarrollar durante el proceso de implementar este modelo; la actitud, la cultura organizacional, la falta de pertinencia de los colaboradores con la organización, la exclusión de problemas que no hacen parte de la empresa bajo la modalidad de “ esto no es de esta organización”, los programas de beneficios y bonificaciones junto con los incentivos y el miedo a generar ideas de innovación por miedo a ser rechazadas.

Pero algo importante es que para el éxito en la implementación de la innovación abierta se debe estar soportado y coordinado por parte de las compañías reguladoras.

Este nuevo modelo busca derrocar la tradicionalidad del modelo actual de innovación, aquí el modelo de innovación abierta resalta el potencial humano de las compañías, aquí las organizaciones deben saber la forma adecuada para gestionar el conocimiento existente en la organización, así como las necesidades del cliente y la expectativa del cliente y la alta gerencia de la empresa.

Mapa 2 Diseño Modelo Innovación Abierta



Fuente: ÁLVAREZ, Erick y BERNAL, César. Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. Información Tecnológica. Febrero 2017, vol. 28, nro. 1, p. 71.

De este modelo de innovación abierta se puede concluir que el principal objetivo de este modelo es dar a conocer lo importante que es y la forma en que las empresas pueden mejorar la innovación en toda su organización por medio de la aplicación de diferentes conocimientos ya sean dentro o fuera de la empresa, con ayuda de otras organizaciones y los avances tecnológicos y de comunicaciones con el fin de alcanzar un alto valor a los índices de innovación, productividad y el buen posicionamiento de la organización.

8. MODELOS DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO MÁS DESTACADOS EN LA ÚLTIMA DÉCADA

8.1 BENCHMARKING EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Como en toda empresa y proceso empresarial, el mercado distingue las organizaciones según su competitividad por la forma en la cual una empresa se diferencia y lidera su nicho de mercado, en este capítulo define el benchmarking y lo hace como una forma de investigar que destaca a las otras empresas del mercado o que están haciendo bien que las llevan al éxito para así poder analizar y comparar entre sus procesos internos y aplicar lo aprendido con el fin de alcanzar un buen desarrollo en un proceso de mejora.

Este método nació orientado a la parte comercial o de cliente, pero se ha venido analizando para su implementación en el área de recursos humanos, pues de nada sirve tener un excelente producto si el eje central de la organización está en picada hacia un mal funcionamiento.

Pero como surgió el benchmarking, en el siglo XIX los topógrafos marcaban una piedra con el fin de medir la altura en una dimensión de tierra lo cual servía como base para los estudios y desde allí se soportaban para ubicar sus instrumentos de medición, a esto lo llamaron bench y marking por la marca que hacían para ubicar las cosas, pero con el tiempo para la aplicación hacia las finanzas y como se mencionó con anterioridad referente a los clientes, se cambió la palabra marking por marketing en definición a la identificación de necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

Según Pastrana “El benchmarking es un concepto que permite evaluar y medir ciertos procesos en una organización, entre los cuales están los productos y servicios de una organización en función de ser comparados con los de otra empresa y así buscar una mejora que lo mantenga al liderato del mercado.”¹⁸ Este proceso de benchmarking es una herramienta de calidad la cual se centra básicamente en alcanzar los máximos índices de competitividad posibles. En base a esto el benchmarking tiene en cuenta tres aspectos para su buen funcionamiento en el área del talento humano, medición, sistematización y trabajo en equipo. El primer aspecto se desarrolla según toda la información recopilada tanto externa como interna para luego ser medida según algunos indicadores de gestión, aquí se plantean los objetivos que se quieren alcanzar y se comparan las similitudes y diferencias con otras organizaciones. La sistematización se planifica de forma detallada los nuevos proyectos y luego se pasan a un proceso de implementación,

¹⁸ PASTRANA, Christian. “¿Qué es el benchmarking? Ventajas de su implementación en el área de los RRHH”. [en línea]. IEBSCHOOL. RRHH 4. En: Tendencias, novedades, noticias y tips del mundo de RRHH 4.0. Madrid, España. 17 Septiembre de 2013. 1 p [Consultado 24 Julio de 2019]. Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-benchmarking-rrhh-2-0/>

y el trabajo en equipo busca que todos los colaboradores participen en la implementación del proceso con el fin de mejorar y actualizar información ya sea buena o mala pero que aporte al avance de la empresa.

En acuerdo con Darkhina¹⁹ Las ventajas principales de este proceso de benchmarking en el área de recursos humanos además de mejorar el rendimiento de los empleados, mejora en general toda la organización, por lo cual busca mejorar principalmente la flexibilidad laboral, la jornada laboral, la productividad y la comunicación interna.

El mejoramiento en la flexibilidad laboral motiva a los empleados a trabajar con más entusiasmo permitiendo así un índice mayor en el rendimiento de sus actividades y con eso la empresa alcanza el éxito de forma más evidente, la flexibilidad laboral es una de las mejoras más evidentes en la implementación del benchmarking. La gestión de la jornada laboral busca mejorar los horarios de trabajo según las necesidades de la empresa teniendo en cuenta las necesidades de los colaboradores, para ello la organización se ajusta a diferentes modelos de jornadas las cuales les permiten a los colaboradores tener más opciones de trabajo y permite a estos mantener una mejor vida social y familiar sin descuidar su vida laboral.

La productividad la cual resalta la competitividad de las organizaciones es una mejora importante que aporta el benchmarking, nuevos métodos y estrategias que permitan aumentar la productividad van a ser procesos claves a la hora de evaluar la competitividad y liderazgo de una empresa en su mercado actual. Por último, la comunicación interna permite una mejor relación entre colaboradores mejorando el clima laboral, también aporta a la buena conexión entre departamentos y la identificación de los empleados con la organización.

8.2 PLAN DE CARRERA

Las empresas como cualquier individuo buscan mantener o retener siempre lo mejor de otra persona, ya sea un amigo o un colaborador en el caso empresarial, para ello las organizaciones implementaron un proceso llamado Plan de Carrera el cual busca desarrollar en sus trabajadores ciertas habilidades con el fin de que estos cumplan con los objetivos empresariales a largo plazo. Este plan ha tomado mucha fuerza tanto para empresas como para colaboradores, pues un trabajador lo primero que hace al postularse a una organización es preguntar como es el plan de carrera y que tal son las posibilidades de ascender; este plan de carrera se ha convertido en una estrategia clave a la hora de competir frente a otras compañías y en la retención y adquisición de talento.

¹⁹ DARKHINA María. "Benchmarking en RRHH". [en línea]. Revista Superrhheroee. Madrid, España. p. 2

Como dice Martínez²⁰, el plan de carrera es un proceso el cual depende en su gran mayoría del trabajador y su proceso profesional individual que a su vez avanza con la empresa frente a las actualizaciones y adquisiciones de conocimientos y desarrollo de nuevas habilidades. El plan de carrera genera en el colaborador un incentivo o motivación a superarse y superar a sus compañeros de trabajo, por ello las organizaciones han optado por aportar su grano de arena a este plan de carrera por medio de capacitaciones gerenciales y entrenamientos técnicos; es importante resaltar que los planes de carrera pueden hacerse para cargos altamente potenciales o aspectos y áreas claves de la organización.

El plan de carrera entrando en su definición, es el proceso en el cual se verá involucrado el colaborador con el fin de ser promovido o ascendido en su puesto de trabajo hasta la posición o cargo más alto permitido en su línea de desarrollo laboral y profesional.

Para dar inicio al desarrollo de un plan de carrera es necesario que el colaborador determine y trace sus objetos personales y profesionales, seguido de esto debe analizar y tener claro cuáles son sus habilidades, conocimientos y experiencia por medio del estudio de su desarrollo laboral en la compañía. Este proceso debe ir acompañado por un experto el cual conozca el cargo del cual sale el trabajador y el cargo al cual este empleado aspira, así mismo debe conocer las tareas y habilidades necesarias del cargo al cual se postula con el fin de cerciorarse de que este plan de carrera es el adecuado o apropiado para el desarrollo personal y profesional del trabajador.

Un buen desarrollo de un plan de carrera en una organización es un aspecto importante y a su vez clave en la retención y adquisición de talento, aumenta la motivación por parte de los trabajadores y el sentido de pertenencia de los mismos hacia la organización, pues cuando el empleado alcanza una satisfacción personal, su aspecto laboral se verá beneficiado ya que puede ser este el causante del buen desarrollo en la vida personal del trabajador.

8.3 MODELO DE GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIAS

El modelo surge del planteamiento de generar una estrategia para el área de gestión humana teniendo en cuenta todo lo relacionado a la adquisición de personal con el fin de complacer los intereses de los colaboradores y la organización. Este proceso describe la importancia superior que tiene el ser humano frente a las actividades de producción y materiales convirtiendo al talento humano en un socio estratégico para la dirección y crecimiento de la compañía.

²⁰ MARTÍNEZ, Mario Miguel; MENA, Sorayda Ester y MENCO, Vilma Rosa. "La Gestión del Cambio en los modelos de Gestión Humana". Especialización en Gestión Humana. Cartagena. Universidad EAN. 2013. P. 70.

El modelo estudia los avances tecnológicos, como con el tiempo la industria se centra más en los procesos de automatización y maquinaria, así como en la creación de robots que replacen el talento humano, entonces surge una pregunta ¿Qué pasara con el recurso humano de las compañías? Pero al mismo tiempo este modelo plantea una respuesta que al mismo tiempo sirve como solución, el talento humano pasa a ocupar todos los cargos de alta dirección, a mejorar sus conocimientos gerenciales y a ocupar los puestos que los robots no pueden desarrollar debido a su falta de capacidad de innovación y dirección de compañías. Pero antes de que esta era llegue a las compañías, las empresas deben mantenerse a la vanguardia de lo que acontece en la era actual buscando mejoras en el ambiente y clima laboral de los trabajadores, los aspectos físicos, mentales y de salud y las relaciones entre sus jefes y familia.

El modelo de gestión humana por competencias surgió en las grandes compañías francesas gracias al modelo antiguo de estas compañías conocido como “modelo de la calificación” el cual relaciona las capacidades y aptitudes de los trabajadores en base a sus estudios realizados y a la experiencia adquirida a lo largo de su desarrollo profesional o empírico.

Para la aplicación de este modelo al mundo actual, la definición de competencias pasa a ser evaluada en el desarrollo profesional e intelectual de los trabajadores teniendo en cuenta la experiencia y conocimientos adquiridos en su proceso laboral, esto fomenta a la innovación y a que las empresas se exijan más respecto a sus trabajadores actuales y al mejoramiento en sus procesos de selección por personal más capacitado. Es en este momento donde se define al talento humano como un activo intangible en la organización y se busca mejorar las competencias estratégicas y competitivas de la empresa con el fin de puntear las listas de su respectivo nicho de mercado adaptándose a las innovaciones que acontecen al mundo y permitiendo así a un mejor crecimiento de la organización.

9. TENDENCIAS EN LOS MODELOS DE INNOVACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

9.1 DOWNSIZING

El downsizing es una forma en la cual se busca reestructurar o reorganizar alguna organización, mejorando los enfoques y formas de trabajo a través de diferentes actividades que involucren el personal con el fin de mantenerse a la vanguardia en el mercado y aumentar el nivel competitivo de la empresa. Para la gestión del talento humano este proceso se centra en la reducción de personal en función de un proceso de replanteamiento y anticipación a los hechos.

El origen del downsizing como proceso de mejora en las organizaciones no surgió netamente en el área del talento humano si no en los procesos de producción y comercialización. Para los años 70s en Estado Unidos la reducción en la producción de vehículos adoptó esta definición y ha sido hasta ahora que se ha implementado en el talento humano basándose en los mismos principios cambiando objetivos económicos por objetivos referentes al talento humano de la organización.

Frente a los avances tecnológicos y todo lo que afecte al funcionamiento de la empresa para que esta no sea obsoleta, la organización debe mantenerse al tanto de todo e ir un paso adelante, por ello surgen diferentes procesos los cuales generan un fenómeno empresarial de competitividad lo cual busca recurrir al estudio de todas las áreas, la sorpresa es que en todas se encuentra el talento humano, por ello esta área se impone frente a las demás y se le da un alto grado de importancia. Soportando lo mencionado por Martínez²¹, el downsizing como todos los procesos parten de una necesidad, en este caso los problemas administrativos los cuales son la piedra en el zapato para las organizaciones frente a la toma de decisiones y climas laborales.

Como se hace un recorte de personal o un mejoramiento en el talento humano, la organización acude a reforzar las áreas más importantes en su proceso y a desechar o acabar con las áreas de poca importancia, con eso cuando esas áreas inexistentes sean necesarias dan paso a nuevos procesos de innovación en el talento humano como lo son la subcontratación u outsourcing. Esto a su vez disminuye en gran cantidad los gastos y problemas de la empresa.

El downsizing se divide en dos ramas para las cuales una es anticipada y la otra según las exigencias actuales del mercado.

- Downsizing estratégico o proactivo: Es el proceso en el cual la empresa se anticipa a los problemas o cambios que pueden generarse según las estimaciones futuras que se tienen del mercado, con el fin de que cuando el

²¹ MARTINEZ, Silvia. "Downsizing, Reorganización de la empresa". [en línea]. Revista Superrhroe. Madrid, España. p. 2. [Consultado 26 Julio de 2019].

cambio llegue la empresa ya está adaptada y por ello obtiene resultados más rápidos.

- Downsizing reactivo: Surge según la situación o exigencia del mercado actual, a medida que este va cambiando, la empresa va de la mano y no un paso adelante. Como punto importante en la implementación del downsizing son las ventajas que este aporta para la competitividad de la organización entre las cuales destaca el aumento de productividad debido a que pueden alcanzar sus objetivos o los mismos resultados con menos recursos, esto a su vez mejorará el clima laboral entre los empleados y una mejor relación entre empleado – jefe, al haber menos personal es más fácil compartir las ideas o decisiones tomadas por la junta directiva y es más fácil hacer seguimiento de la misma así como permitirá tomar decisiones entre áreas de forma más fácil y por último permitirá el ahorro en tiempos y desarrollo de actividades.

Pero como todo tiene algo bueno y algo malo, un problema en la implementación de este proceso es la tasa de desempleo y rotación que enfrentará la empresa, esto generará problemas en la selección del personal adecuado para realizar una labor y aumentará en el mercado los índices de desempleo, a su vez puede crear entre los empleados cierto temor a ser despedidos debido a la implementación de un nuevo proceso parecido al downsizing generando una carencia de lealtad hacia la organización por parte de los empleados.

9.2 MODELO DE LIDERAZGO INTEGRAL TOTAL (L.I.T)

Este nuevo modelo busca brindar soluciones diferentes y efectivas a los modelos ya propuestos implementando elementos que no están presentes en los modelos de liderazgo actuales.

Ceferino²² afirma que, el Liderazgo Integral Total tiene como eje central a la persona y su integridad, sus emociones y pensamientos los cuales podrán definir si el colaborador o la persona puede destacarse como líder o definitivamente tiene mucho por mejorar.

Dentro del análisis de un buen líder el corazón es un aspecto fundamental, pues es este quien define el tipo de líder que la persona puede llegar a ser, esto se ve afectado por el estilo de vida que lleve el individuo, los problemas y soluciones presentados a lo largo de su vida y la madurez que esta persona posee. Aquí las

²² CEFERINO, Luis Alejandro. “Nuevo modelo de liderazgo que beneficiará a gestión humana: con énfasis en clima laboral y procesos de elección en empresas privadas de Colombia”. [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gerencia del Talento Humano. Bogotá. Universidad Sergio Arboleda. Facultad Escuela de Posgrados. 2016. p. 54 [Consultado 15, Julio, 2019]. Disponible en: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/962/Nuevo%20modelo%20de%20liderazgo%20que%20beneficiara%20a%20gesti%C3%A1n%20humana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

emociones entran en juego, pero no a las emociones superficiales o fáciles de expresar, el modelo va más allá, examina la profundidad de sus sentimientos y expresiones, las cosas que le afectan drásticamente y sus motivaciones.

A continuación, la mente entra en juego pues es la encargada de controlar todos los aspectos emocionales de la persona, a su vez la mente genera conciencia y desarrolla la inteligencia emocional permitiendo que la persona alcance un nivel mayor de madurez generando un equilibrio entre razón y emoción.

“Liderazgo Integral Total (LIT), es un estilo de liderazgo novedoso en que parte de lo racional-emocional y en la integridad del ser humano, combinado con unas características específicas, se logra desarrollar y/o tener unas habilidades únicas, cuyo fin es ser una alternativa más efectiva para liderar en algún área de acción del liderazgo”²³.

El modelo analiza al ser humano desde su interior y a medida que este modelo se desarrolla tiene en cuenta el exterior y el entorno del individuo. Parte del centro el cual afirma que es el corazón, el yo interior y las emociones más profundas de la persona, este define el tipo de líder que este individuo va a ser, seguido de esto el modelo analiza las emociones que posee el individuo y el poder que tiene para controlarlas teniendo en cuenta las emociones buenas y malas, pero destaca las malas ya que aquí mira como maneja cada una de ellas y la importancia que estas tienen en su vida.

En esta parte se estudian las emociones que deben ser controladas ya que al ser negativas pueden afectar de forma directa a la toma de decisiones o las relaciones personales con el fin de mejorar el yo interno. El siguiente paso es el control de la inteligencia emocional, y es aquí donde el líder debe ser capaz de afrontar los problemas con éxito según el uso de sus emociones, deben dejar a un lado o controlar de forma permanente las emociones negativas para no generar problemas con el ámbito laboral que lo rodea. Como este modelo examina todos los aspectos del ser humano no puede dejar a un lado el sentido espiritual, su sabiduría espiritual y el uso que hace de ella, además su profesionalismo y los conocimientos adquiridos junto con su ética y su buen desarrollo en un tema específico, y el aspecto humano el cual se centra en la crianza de la persona y en su desarrollo personal, aquí juega un papel importante la ética, los principios y valores de la persona tanto en su perfil personal como en sus relaciones.

Ya examinando más los aspectos externos después de conocer el interior del líder, un buen líder diferencia los factores más importantes en la vida de cualquier ser humano los cuales son familia, amistades y trabajo. Para conocer si una persona es un buen líder o no, se investiga la relación que tiene con su entorno familiar, la influencia que tiene sobre estos o la forma en que los lidera y dirige, pues una

²³ Ibid.,p 18

persona que no dirige su familia difícilmente va a liderar un grupo de personas desconocidos.

En el ámbito social o de amistades se analiza que tan buen amigo es la persona y que valores mantiene frente a una amistad, se analiza si es leal y sincero ya que con estas bases se puede intuir en que, si falta en alguna de estas con su círculo social, tiene altas posibilidades de fallar en un equipo de trabajo. Ya en su ámbito laboral se abordan los principios que tiene frente a su compromiso y respeto por medio de la comunicación con las otras empresas donde ha laborado con anterioridad, la integridad que el individuo posee y la influencia que este tiene frente a sus subordinados.

Seguido de este proceso se define la superación personal que tiene el candidato a líder y la forma en que se actualiza frente a los diferentes avances y la solución a nuevos problemas, también se mira si la persona acepta sus errores y los remedia, además que se hace cargo de ellos, se analiza si es abierto a la escucha y si busca mejorar sus relaciones interpersonales.

Y con estas bases se puede implementar el nuevo modelo de liderazgo en gestión del talento humano, el cual busca mejorar el clima laboral y los procesos de selección con el fin de alcanzar un mayor índice de competencia y una alta retención de personal lo cual llevara a cualquier organización al cumplimiento de sus objetivos y seguido de esto al éxito.

9.3 OUTSOURCING EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Como dice Burgos²⁴ Este modelo es un proceso el cual se enfoca en transferir diferentes responsabilidades de un área en específico a un agente externo o empresa tercera; esto a su vez ayuda a la disminución de costos y a mejorar en cuanto a los avances que el mercado exige de una manera más rápida y eficaz, el proceso fomenta cambios empresariales adaptables al entorno o al nicho de mercado por medio de la adecuación de reglas internas de la empresa o por medio del mejoramiento de procesos que se verán reflejados desde los órganos internos de la compañía hasta las organizaciones externas.

El proceso de outsourcing da un aire de tranquilidad a las altas direcciones de las compañías ya que les permite enfocarse en áreas y procesos de más relevancia e importancia y dejan en manos de expertos las áreas de talento humano. Pero este modelo de tercerización beneficia a pequeñas y medianas empresas ya que son las que más carecen de un buen servicio de talento humano, además la tercerización

²⁴ BURGOS, Elisa Burgos; GARAVITO, Natalia y SPARTARO, Laura. "Servicios Outsourcing de RRHH para las pequeñas y medianas empresas Colombianas". Pregrado en Administración de Empresas. Bogotá, Colombia. CESA. 2016. p. 40

da un mejor nivel de calidad en cuanto al servicio, la eficiencia y la productividad. Algunos puntos clave en los cuales se centra el outsourcing son:

- Procesos de selección de personal adecuado para el desempeño de diferentes actividades
- Acompañamiento en las mejoras del pago de nómina y administración
- Aumento en los procesos de crecimiento profesional por medio de capacitaciones y desarrollo de nuevas habilidades.
- Cultura y clima organizacional

El proceso de outsourcing ofrecido por la empresa terciaria se centra en dos factores para un buen desarrollo, todo lo referente a la recolección de datos, análisis y planteamiento del problema y finaliza con la implementación de la propuesta de solución. Para la recolección de datos la empresa prestadora del servicio se centrara en procesos tales como reclutamiento, remuneración, organigrama, descripciones del cargo, capacitaciones y planes de carrera. Para el análisis se observan y estudian todos los procesos, fundamentos y practicas con el fin de establecer un objetivo y se aclare para la realización del proyecto y que este finalice con éxito. Ya con la implementación la empresa terciaria plantea dentro de los objetivos propuestos un incremento en la rentabilidad de los procesos y los ingresos brutos para la organización contratante, la empresa prestadora entrega una mejor planificación en el área de talento humano permitiendo mejorar la comunicación y estabilidad de los empleados.

10. CONCLUSIONES

La innovación es un camino que afecta a todas las áreas en cualquier organización sin importar su nicho de mercado, pero para este escrito su área más importante ha sido el talento humano y por ello ahondo en conocer los modelos más importantes que han marcado la historia de los recursos humanos, además se dieron a conocer los autores más importantes que han tratado el tema orientado a la innovación en gestión del talento humano.

Se describieron los modelos de innovación en gestión humano más representativos e importantes en el mercado actual como lo son, el modelo de proyección organizacional, el modelo de productividad y la innovación abierta, entre los cuales comparten como idea principal el fomentar al colaborador a ser el mismo quien se supere y aporte hechos de innovación a la organización permitiendo así mejorar los índices económicos de la compañía, también comparten la capacidad abierta de innovar de los colaboradores para ser ellos quien sean condecorados con las grandiosas ideas y no sus jefes directos quien se lleven todo el crédito.

En los últimos 10 años el talento humano ha tenido gran acogida e importancia a nivel empresarial sin importar el tamaño de la compañía, desde pequeñas hasta grandes empresas necesitan un área de recursos humanos robusta para poder combatir y competir en el nicho de mercado en el cual se desarrollan, por ello se han descrito los modelos más acogidos por su fácil implementación y alto alcance al éxito como los son benchmarking, plan de carrera y el modelo de gestión humana por competencias, y como se ha leído en todo el documento, el área de talento humano es su fuerte en donde comparten el proceso de ascenso de los colaboradores por sus méritos y no por sus ayudas con los mandos superiores; se fomenta una competencia sana e innovadora que beneficia a la compañía y al mismo tiempo a cada colaborador.

Finalmente se estudia el surgimiento de nuevo modelos de innovación en el área de talento humano entre los cuales se centran principalmente en la realización de las actividades de esta área por empresas terciarias o profesionales ajenos a la organización donde se presta el servicio, para lo cual se evidencia una disminución de costos y riesgos además de un mejoramiento en el funcionamiento de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLEN, Martha. Diccionario de competencias. Diccionario de competencias. La Trilogía. Buenos Aires: Granica, 2009. p. 264. ISBN 978-950-641-555-6
- ALVAREZ, Erick L y BERNAL, César A. Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. Inf. Tecnol. 2017, vol.28, nro.1, p.70. ISSN 0718-0764.
- AMIDON, Debra M. "Blueprint for 21st Century Innovation Management." En: Journal of knowledge Management. vol. 2, nro 1; p 25.
- ARANA, Martha. "La educación científico-tecnológica desde los estudios de la ciencia, tecnología, sociedad e innovación." En: Tabula Rasa. [Google Académico]. Bogota, Colombia. Enero – Diciembre 2005. Nro.3. 2005, p.299 ISSN 1794-2489
- ARISTÓTELES, La Ética de Aristóteles. Traducido por Pedro Simón Abril, and Adolfo Bonilla y San Martín. Madrid: Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, 1918. p. 20
- BURGOS, Elisa Burgos; GARAVITO, Natalia y SPARTARO, Laura. "Servicios Outsourcing de RRHH para las pequeñas y medianas empresas Colombianas". Pregrado en Administración de Empresas. Bogotá, Colombia. CESA. 2016. p. 40
- BURNET, Bill. "Construyendo nuevos conocimientos y el papel de la síntesis en la innovación." Revista Internacional de Ciencias de la Innovación. Vol. 1, no 1; p. 20
- PARDO, Claudia and PORRAS, JAIME. "La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas." En: Gest. Soc., Vol. 4, nro, 2. (Jul. – Dec. 2011) p. 180.
- CEFERINO, Luis Alejandro. "Nuevo modelo de liderazgo que beneficiara a gestión humana: con énfasis en clima laboral y procesos de elección en empresas privadas de Colombia". [Repositorio Digital]. Trabajo de grado. Especialista en Gerencia del Talento Humano. Bogotá. Universidad Sergio Arboleda. Facultad Escuela de Posgrados. 2016. p. 54 [Consultado 15, Julio, 2019]. Disponible en: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/962/Nuevo%20modelo%20de%20liderazgo%20que%20beneficiar%C3%A1%20a%20gesti%C3%B3n%20humana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CHIAVENATO, Idalberto. "Gestión del talento humano". México: Mc Graw Hill, 3 ed., 2008. p. 4
- DARKHINA María. "Benchmarking en RRHH". [en línea]. Revista Superrhheroe.Madrid, España. p. 2 [Consultado 24 Julio de 2019].

MARTÍNEZ, Mario Miguel; MENA, Sorayda Ester y MENCO, Vilma Rosa. “La Gestión del Cambio en los modelos de Gestión Humana”. Especialización en Gestión Humana. Cartagena. Universidad EAN. 2013. P. 70.

MARTINEZ, Silvia. “Downsinzing, Reorganización de la empresa”. [en línea]. Revista Superrhhero. Madrid, España. p. 2. [Consultado 26 Julio de 2019].

MASLOW, Abraham h., Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1991. p. 23

MORENO BRICEÑO, Fidel y Godoy. “El Talento Humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones.” International Journal of Good Conscience. Vol. 7, nro. 1. (Apr. 2012). p. 60. ISSN 1879-557X

PASTRANA, Christian. “¿Qué es el benchmarking? Ventajas de su implementación en el área de los RRHH”. [en línea]. IEBSCHOOL. RRHH 4. En: Tendencias, novedades, noticias y tips del mundo de RRHH 4.0. Madrid, España. 17 Septiembre de 2013. 1 p [Consultado 24 Julio de 2019]. Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-benchmarking-rrhh-2-0/>

PULIDO, Jenny. “El talento humano como estrategia de productividad”. DIPLOMADO EN GESTION DEL TALENTO HUMANO. Bogotá. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.2015. p. 10

RODRÍGUEZ, Iraida. “Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias”. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana mayo-ago. 2012. vol.33 no.2. ISSN 1815-5936

VÄLINKANGAS, Lisia, QUINTUS Jett. “El estímulo dorado: independencia de la innovación.” Estrategia y Liderazgo, vol. 34, nro: 5 (21 Sep. 2005); p. 43.

MIRANDA, Luis Felipe and MEDINA Esperanza. “Proyectos de Innovación: Formulación desde el enfoque de procesos.” Eni: Journal of Technology Management & Innovation. Vol. 3 nro. 1, (1 Apr. 2008); p. 61

VÁSQUEZ PARRA, (DE) Raysa and VÁSQUEZ, Xiomara. “Gestión Humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos.” Folletos Gerenciales Vol. 10, nro. 10, 2006, p.15