

**LAS ESTRATEGIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES**

DIANA MARCELA ROJAS JARAMILLO

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.
2020**

**LAS ESTRATEGIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES**

DIANA MARCELA ROJAS JARAMILLO

**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 CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ, D.C.
2020**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma calificadora

Bogotá, D.C., agosto de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaria General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Marcel Hofstetter. Gascón

-.

Director de Especialización de Gerencia del Talento Humano

Dr. Florentino Moreno

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

Dedico este trabajo a mi esposo y mi familia por haber sido mi apoyo incondicional a lo largo de mi formación profesional durante todo este tiempo.

AGRADECIMIENTOS

Primero doy gracias a Dios, también agradezco a mi directora de tesis, la Dra. María Eugenia Villa Camacho PhD., que gracias a su paciencia, experiencia, tiempo y conocimiento hoy me siento feliz por este logro.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. OBJETIVOS	17
1.1. OBJETIVO GENERAL	17
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
3. JUSTIFICACIÓN	20
4. ANTECEDENTES	21
5. DELIMITACIÓN	22
6. MARCO TEÓRICO	23
6.1 Las Estrategias en la Gestión del Talento Humano	24
6.2 El concepto del Talento Humano	25
6.3 Estrategia del Talento Humano	25
6.4 Gestión del Talento Humano	26
6.5 Importancia de la Gestión del Talento:	27
6.6 Objetivos de la Gestión del Talento humano	28
6.7 Procesos de Gestión del Talento	28
6.8 Estrategias para capacitar e incrementar el desarrollo de competencias profesionales y personales.	30
6.9 Beneficios de desarrollar y fortalecer las competencias laborales de sus empleados	32
7. DISEÑO METODOLOGÍCO	33
8. CAPITULO I. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA FORTALECER COMPETENCIAS LABORALES	34
8.1 LOS COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL QUE CONSTITUYEN LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	34
8.1.1 Factores de éxito dentro del control de la organización	36
8.1.2 Factores de éxito fuera de control de la organización	36
8.2 CAPITULO II. LAS COMPETENCIAS LABORALES QUE FORTALECEN EL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES	42
8.3 CAPITULO III. DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, PARA FORTALECER EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE TALENTO HUMANO	46
9. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	54
CONCLUSIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Cuatro grandes diferencias entre capacitación y desarrollo Marcador no definido.	¡Error!
Cuadro 2. Comparación entre factores de éxito y factores críticos de éxito	35
Cuadro 3. Descriptivos de puestos: competencias	48
Cuadro 4. Pasos para implantación de un sistema	49

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Proceso del desarrollo del talento humano	Error! Marcador no definido.
Figura 2. Aspectos que inciden en la identificación que un individuo hace de F.C.E	35
Figura 3. El proceso estratégico en su perspectiva de análisis genérico y específico	38
Figura 4. Esquema Factores críticos de éxito	39
Figura 5. FCE vs. KPI	41
Figura 6. Competencias Cardinales.	42
Figura 7. Competencias Específicas Gerenciales	43
Figura 8. Competencias Específicas Por Área.	43
Figura 9. Elementos que integran la competencia.	44
Figura 10. Enfoques de enseñanza	47
Figura 11. Criterios efectivos para definir las competencias	50
Figura 12. Características para implementación con éxito de un sistema de gestión por competencias	51

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Grafico 1. Relación entre comportamientos y competencias	52

RESUMEN

En este trabajo se pretende determinar cómo se aplican los principios y metodologías que permiten la formación y certificación basadas en competencias laborales, siendo un factor importante y facilitador en las empresas para poder ser competitivas.

Así mismo demostrar cómo al aplicar estrategias erróneamente para desarrollar las competencias laborales en los funcionarios no garantiza el objetivo de comprometer a los colaboradores a realizar sus funciones, existen factores importantes como la experiencia, la experticia y el desarrollo de su carrera profesional y/o de sus actividades diarias es el siendo la propia persona que participa activamente y lo fundamental mostrando interés de su formación.

Existen varias e importantes variables para que esto se dé como: importancia en el mejoramiento día tras día, como se mencionó anteriormente ser partícipe de manera activa en su propia formación, sacar el mayor provecho a las competencias y habilidades propias siendo esto clave para desarrollarlas y adquirir nuevas.

Palabras clave: Competencias laborales, estrategias en el talento humano, capacitación, experiencia profesional, formación.

ABSTRACT

This work aims to determine how the principles and methodologies that allow training and certification based on labor competencies are applied, being an important and facilitating factor in companies in order to be competitive.

Likewise, demonstrating how by applying strategies erroneously to develop the labor competencies in the officials' does not guarantee the objective of committing the collaborators to carry out their functions, there are important factors such as experience, expertise and the development of their professional career and / or her daily activities is being the person herself who actively participates and the fundamental thing showing interest in her training.

There are several important variables for this to occur, such as: importance in improving day after day, as mentioned above, being an active participant in your own training, making the most of your own skills and competences, this being key to developing them and acquire new.

Key words: Labor competencies, strategies in human talent, training, professional experience, training.

GLOSARIO

COMPETENCIA: Según Alles¹ es la capacidad, habilidad, conocimientos y aptitudes en el ser humano que le permiten asumir los retos y contingencias que pueda tener en su vida cotidiana.

CRITERIO: Señala Alles² que es un estándar, regla o prueba para la cual puede establecerse un juicio; medición de valor.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO: Para Alles³ es una regla mediante la cual la efectividad de operación o función es juzgada y su valor es medido.

ESTRATEGIA: Afirma Alles⁴ son las acciones intencionales, enfocadas hacia la construcción de un fin conclusivo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL: Lo referencia Alles⁵ es un cúmulo de prácticas que resultan de la cotidianidad de un profesional en un cargo específico.

FORMACIÓN: De acuerdo a Alles⁶ es un proceso de enseñanza-aprendizaje compuesto por elementos de carácter general y específico.

FORMACIÓN DIRECTIVA: Como lo menciona Alles⁷ es un proceso enfocado al fortalecimiento de competencias específicas para personas que ocupan cargos directivos en una organización, bien sea pública o privada.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: Como lo indica Alles⁸ es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible.

ORGANIZACIÓN: Como lo afirma Alles⁹ es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

¹ ALLES, Martha. Diccionario de competencia: Nuevos enfoques incluyen las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI. 1.Ed. Buenos Aires: Granica, 2009,264, p ISBN 9789506415556

² Ibid., p.16

³ Ibid., p.17

⁴ Ibid., p.24

⁵ Ibid., p.27

⁶ Ibid., p.29

⁷ Ibid., p.31

⁸ Ibid., p.33

⁹ Ibid., p.35

POBLACIÓN: De acuerdo a Alles¹⁰ en la Investigación científica, conjunto de elementos de la misma especie que forman la realidad que se pretende estudiar en una investigación científica.

PRINCIPIO: Para Alles¹¹ es un elemento de la cultura humana que es irreductible a otras realidades y puede entenderse como una doctrina según la cual hay identidad entre la realidad y la razón de la realidad.

¹⁰ *Ibíd.*, p.39

¹¹ *Ibíd.*, p.43

INTRODUCCIÓN

Un Administrador de Empresas no solo dirige a las personas, sino que también se interesa en como precisar los elementos operacionales, en los que se materializan los elementos comprensivos de una estrategia para el desarrollo de las competencias laborales, las directrices que permiten fundamentar y orientar el pensar y actuar de la administración de la gestión del talento humano.

El interés en desarrollar este documento es en primer término, poner en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la Especialización en Gerencia del Talento Humano y, por otra parte, prestar un mejor servicio a las empresas en la que se labora, también, en la práctica administrativa en la que cada colaborador se desempeña.

Es importante tener claro que las competencias son las conductas o comportamientos de las personas.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar las estrategias de Gestión del Talento Humano para fortalecer competencias laborales.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar los componentes de la estrategia organizacional que constituyen los factores críticos de éxito.
- Definir las Competencias Laborales que fortalecen el talento humano en las organizaciones.
- Diseñar un programa de capacitación, para fortalecer el desarrollo de las competencias laborales de talento humano

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El área del talento humano es fundamental para las organizaciones, ya que cada colaborador es muy importante en el área donde se desempeña y se debe profundizar en cada función, actividad y labor que realiza. La propuesta de una estrategia para el desarrollo de las competencias laborales, se presenta como una táctica para mejorar la administración de la gestión del talento humano, utilizando este instrumento como un medio y generando el acceso de este en todos los niveles de la empresa.

Contar con el talento humano idóneo e integral, en este siglo conlleva a educar, motivar, capacitar y liderar personas que trabajan en las empresas. Es muy importante para las organizaciones tener personas especializadas en los cargos de la organización, pero lo más importante para lograrlo es la capacitación de cada uno de los colaboradores. “La Capacitación es la transmisión de conocimientos y habilidades; es un proceso que debe ser planificado, organizado y calculable”¹².

Se debe tener cuenta el grado de compromiso del colaborador con la compañía y el efecto en el resultado de cambios en la cultura organizacional, el mundo cambia todo el tiempo, en todas las áreas los procesos en capacitación de personal no son la excepción ya que es una herramienta en el logro los objetivos específicos y alcance de metas propuestas. Los modelos de capacitación varían porque ante el constante cambio las empresas se renuevan y a futuro esta inversión será más significativa. “Trabajar con gente capaz, propiciará la conformación de equipos de trabajos eficientes y eficaces, puesto que trabajar con una persona competente, será mucho más beneficioso para la empresa”¹³.

“La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio [...] la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevos”¹⁴

Las organizaciones están en la obligación de asegurar bienestar y condiciones óptimas para que los individuos quienes poseen las competencias, realicen con eficiencia y correctamente, cada una de las actividades y funciones asignadas al

¹² ALLES Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, 2. ed. 2. reimpr. Buenos Aires: Editorial Garnica. 2008, p.448. ISBN 9789506414771

¹³ CASCIARO Tiziana, and Souza Lobo Miguel, “Competent Jerks, Lovable Fools, and the formation of Social Networks”. En: Harvard Business Review Article. [Repositorio Digital]. junio. 2005. [Consultado 11, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en:

¹⁴ SHERMAN Arthur, Administración de Recursos Humanos, Capacitación y desarrollo. desarrollar la eficacia de los recursos humanos, Buenos Aires: Limusa, 12. ed. 2001 p.216

puesto de trabajo y desarrollar las capacidades y aportarle un valor significativo a su carrera profesional.

Todas las personas tienen capacidades y habilidades, llamadas también las inteligencias múltiples identificadas por Howard Gardner y esto hace que el ser humano se adapte a los cambios y en las empresas se traduce en que el colaborador trae y tiene destrezas para su desempeño laboral y superar los retos del día. “Hoy en día, se busca gente que tenga la capacidad de adaptarse, que pueda trabajar en equipo y que posea competencias relevantes al cargo y de ser necesario que pueda desarrollar otras competencias.”¹⁵ Una persona competente en el trabajo reúne tres características importantes que son: habilidades, conocimientos y actitudes. “La Gestión por competencias viene a introducir nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptarla a las necesidades de la organización”¹⁶.

La finalidad de este capítulo es realizar la descripción de cómo se realizó la investigación para este trabajo.

¹⁵ FRIGO Edgardo. Noticias de seguridad 2020. La Capacitación y el Futuro de la Empresa En: Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad. [Sitio Web]. Bogotá D.C. Sec. Noticias, [Consultado el 15, agosto, 2009. Disponible en: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7019.htm>.

¹⁶ FERNANDEZ LOPEZ, Javier. Gestión por competencias un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. España: Pearson Educación 2006. p. 23. ISBN: 84-205-4570-8

3. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a la prioridad que se le da al área de Recurso Humano en las organizaciones en este siglo, se hizo un análisis en la capacitación por competencias, siendo un tema importante para el desarrollo y cumplimiento de las metas en las organizaciones. La capacitación en las empresas no solo produce grandes beneficios para los funcionarios en la organización y la productividad sino también en las áreas, equipos de trabajo, departamentos y nuestra sociedad.

También la capacitación no solo afecta el conocimiento declarativo “(es el conocimiento sobre lo que es algo, el cual se traduce en el saber decir, es decir, en la interpretación.)”¹⁷ como puede mejorar el conocimiento estratégico en el saber y cuándo aplicar un conocimiento específico, o una habilidad específica.

Al observar la necesidad que tienen las empresas en obtener los mejores resultados propuestos, se ve la necesidad de desarrollar un diagnóstico para cada una de las áreas y así mismo, identificar y establecer las competencias laborales que son importantes para el desarrollo de cada uno de los cargos en el buen desempeño, investigando el diseño de las competencias laborales se logra una base para la implementación de programas de capacitación por competencias.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que en las organizaciones lo principal es el talento humano se desarrolla para cada empleado en su puesto de trabajo una capacitación para enfrentar los desafíos laborales y personales. El modelo de gestión por competencias es una herramienta que permite mejorar aspectos dentro de una organización y el desarrollo integral del individuo, por esto se hace necesario que los gerentes conozcan el modelo, lo desarrollen y lo implementen; porque las personas son importantes para las organizaciones en la medida en que puedan generar valor y quien mejora sus competencias, mejora su desempeño.

¹⁷ TREPAT CARBONELL, Cristòfol-A . Procedimientos en Historia, un punto de vista didáctico. 4.Ed. Colaborador, Serafín Antúnez. Barcelona: Marcos Editorial GRAÓ de IRIF... 2006, p.22

4. ANTECEDENTES

En la evolución del talento humano se presentan los siguientes periodos:

En 1850, las personas trabajan por necesidad y se deben organizarlas porque ellas no saben. Las practicas del Recurso Humano son paternalistas, la producción se hace en serie y líneas de mando cercanas todo es seguido de lo que ya se ha hecho antes.

Entre 1.850 y 1970, se supone que, las personas poseen un mínimo de conocimientos y algo de destrezas, no se controlan por sí mismas, trabajan solo por el dinero. Las practicas del recurso humano se establecen a organizar los cargos y las funciones de una forma simple, se trata a las personas como piezas intercambiables y el personal es un costo.

Entre 1970 y 1990, los empleados son parte de la familia corporativa, ellos quieren sentirse útiles e importantes, el trabajo es algo que debe ser aprovechado. Las prácticas de recursos humanos se dedican a darles espacios de participación y capitalizar los recursos informales.

Entre 1990 y 2000, los supuestos sobre las personas son que tienen habilidades no aprovechadas, ellos pueden orientarse y controlarse, el trabajo es un activo para ser aprovechado las prácticas de recursos humanos dicen que los jefes y empleados establecen objetivos conjuntos, los cargos se enriquecen a medida que las personas aprenden y se desarrollan.

Desde el 2000 a la actualidad, los supuestos sobre las personas son que la gente quiere asociarse en su propio desarrollo y se invierte en la gente y se puede acrecentar su valor. Las prácticas de recursos humanos definen potencializar a los empleados mediante acceso a información, autorizarlos para actuar, formar equipos auto dirigidos, crear oportunidades para que los empleados actúen como personas de negocios, la inversión genera una comunidad de aprendizaje organizacional en donde no es responsabilidad de un área sino de quien tiene gente a cargo.

Podemos analizar que a través del tiempo se ha venido evolucionando en la forma como se ve y desarrolla a las personas en las organizaciones y vemos la evolución que se va dando para definir de las personas que tienen gente a cargo son las responsables del desarrollo de su gente.

5. DELIMITACIÓN

Esta propuesta de presentar una estrategia para el desarrollo de las competencias laborales, incluye:

- a. Un programa como mediador para el desarrollo de las competencias y asegurar que el plan de aprendizaje está alineado y orientado para el beneficio del empleado y la empresa.
- b. Una estrategia como táctica para el logro de la solución de problemas empresariales en el talento humano.

Para cumplir estas propuestas y estos objetivos, será importante que la estrategia mantenga durante todo el proceso de su desarrollo una interrelación activa, permanente, continua y dialógica de sus estructuras.

6. MARCO TEÓRICO

La gestión del talento humano, es un concepto y un proceso administrativo que tiene su origen en el siglo XVIII con la revolución industrial y que en el siglo XX termina de estructurarse con la teoría de Elton Mayo en el año 1927, quien le da la fuerza teórica que le permitirá a las empresas organizarse en una forma más productiva.

El talento humano hoy en día es un factor de éxito en cualquier tipo de empresa, pues esta se imbrica en los mismos principios propuestos por el pensador chino Sun Tzu (siglo V a.C.), que propone que para el éxito se necesitan estos tres principios: la organización, la logística y el liderazgo, que son las estructuras que permiten la claridad en la consecución de lo que se propone.

En la historia de occidente hay múltiples ejemplos de los esfuerzos de diferentes civilizaciones para organizar la administración pública y las pequeñas empresas de su tiempo; ejemplo de ello es la civilización Sumeria, la Egipcia, la Griega y la Romana basta para ello recordar el código de Hammurabi en el que se encuentra normas administrativas para controlar a los colaboradores públicos, lo mismo sucedía en la antigua Roma con una economía planificada y centralizada basada en la organización de empresas, fortaleciendo el trabajo especializado y la generación de gremios. Utilizaron la fuerza autoritaria para determinar las diferentes funciones tanto de los funcionarios públicos como de las empresas de su tiempo.

Las teorías de la administración de personal comparten el principio que el ser humano es el centro de la actividad, la organización y la producción de una empresa, por lo tanto, las teorías de la administración reconocen los atributos y competencias que cada individuo posee dentro de una organización, es por esta razón es que se cambian o se diferencian el ejercicio de la práctica administrativa en los procesos productivos.

En todas las empresas es indispensable el área de Talento Humano, ya que es el talento lo más valioso que se tiene, sin las personas no se pueden trazar objetivos y mucho menos llegar a metas.

Todo proceso que se debe desarrollar en una empresa para que sus resultados sean excelentes depende de los métodos de capacitación. Estos siempre van de la mano con todos los procesos de cambio y están dirigidos a los integrantes de la empresa para el logro de las metas y objetivos. Señala Aguinis¹⁸. Para el logro de esta transformación hay que establecer nuevos hábitos, modificar

¹⁸ AGUINIS, Herman y KRAIGER Kurt. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. En: Anual Reviews. [Universidad William Marsh Rice]. Texas. Vol. 60 Nro 45, 2009, p. 457. [consultado 10, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/AfiNDOJ>

comportamientos, siendo esta la esencia de la capacitación. Por medio de la capacitación el empleado adquiere el conocimiento y la experiencia, con el cual ejecuta correctamente sus labores y la empresa logra un nivel alto en el mercado.

El éxito de las capacitaciones que se ejecutan se observan en el desempeño y resultado después de su inicio y el éxito está en el método elaborado y su control.

6.1 Las Estrategias en la Gestión del Talento Humano

La estrategia es una reflexión y organización de diferentes procesos, tiene como centro de su actividad la construcción y ejercicio, la didáctica al abrir las posibilidades operativas de experimentación y de innovación que conforman al campo aplicado. En las competencias laborales circulan los saberes que son objeto de apropiación y pueden ser incorporadas a la formulación de proyectos orientados a la producción. Por ejemplo: el desarrollo de las competencias laborales tiene como uno de sus puntos nodales la experimentación, así, el plan estratégico posibilita en sus discusiones y elaboraciones, los proyectos que hacen de la experimentación un lugar de innovaciones de las condiciones de aplicación de los conceptos de la competencia, incluyendo los errores y dificultades propias de los procesos experimentales y los interrogantes que conllevan a nuevas formas de laborar.

Para introducir el concepto de talento humano se tomó el texto de Martha Alles Titulado "Desarrollo del talento humano basado en competencias"¹⁹ en el que afirma que el talento humano es un sinónimo de la competencia, por lo tanto es posible diseñar diferentes tipos de estrategias pedagógicas para el desarrollo de ellas., ello se haría a través del departamento de talento humano y sus profesionales pues unas de las partes más importantes de la administración del talento humano es la retención de los profesionales que trabajan en la empresa y eso se logra con la construcción de los proyectos de vida que tiene los empleados, asumiendo la empresa como una parte integrante de ellos y de su familia y el camino para la consecución de sus metas y objetivos.

Este departamento tiene por objeto centrar las actividades, organización, desarrollo de acciones tendientes al fortalecimiento del talento humano en un orden preestablecido para lograr una satisfacción de la empresa, en este orden en general tiene la siguiente representación:

¹⁹ ALLES, Martha. Desarrollo del Talento Humano (nueva edición) basado en competencias. Editorial Granica. 2004. Buenos Aires, Argentina

6.2 El concepto del Talento Humano

Para definir este concepto se consultó la definición de talento que explícita el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (RAE), hace alusión al ser humano como inteligencia: capacidad de entender, aptitud: capacidad para el desempeño de algo, la tercera acepción dice: persona inteligente o apta para determinada ocupación. Estas acepciones llevan a afirmar que el talento humano es esa capacidad intelectual y psíquica que un ser humano posee y que le permite aprehender, entender y desarrollar actividades que soportan y posibilitan la consecución de objetivos y metas en la vida.

Se han formulado otras definiciones del concepto de talento humano, sin embargo, todas consultan con la explicitada por la Real Academia Española de la Lengua (RAE), como ejemplo tomemos la definición de Pilar Jericó (2001) que define el talento como potencia que tienen las personas para poner en acción sus capacidades en la construcción y edificación de sucesos para mejorar los resultados de la organización.

El talento es una potencia que poseen los seres humanos para solucionar problemas adecuadamente y que en su decurso utiliza todo su conocimiento y saber sobre un tema específico cuyo resultado final es el éxito de la organización.

La psicología en sus diversas investigaciones ha demostrado que los seres humanos tienen diversos talentos, como el talento musical, el talento matemático, el talento comercial, el talento de líder entre muchos otros, también llamados inteligencias múltiples y se sedimentan en el trascurso de la vida y en la práctica que se hace de ellos, las empresas aprovechan esos talentos de los profesionales para ser exitosos en estas nuevas realidades.

Para alcanzar las metas y objetivos óptimos propuestos por la organización deberá darse el libre desarrollo de los talentos de las personas, para que sean un aporte de mayor valor a la organización y colaboración del talento humano.

6.3 Estrategia del Talento Humano

Las diversas teorías de la administración centran su desarrollo, análisis y propuesta en los siguientes presupuestos: el reclutamiento, selección, contratación e inducción; en cuanto a la capacitación, sueldos, salarios, procesos de jubilación y otras normatividades, están imbricadas al sistema jurídico laboral de los diferentes países y en algunos casos a las mismas empresas.

Cuando se habla de la gestión del talento humano se está haciendo referencia a las diversas estrategias que implementa la empresa para ser competitiva en el entorno de mercado en que se encuentre; para lograr esto deberá fundamentar su gestión del recurso humano en los tres presupuestos señalados anteriormente.

La gestión del talento humano, es dinámica pues responde a los entornos socio-políticos, socio-económicos o a las necesidades del mercado y en otros casos a los modelos de producción. Hoy en día responde a los procesos de globalización y los desarrollos tecnológicos que presionan con la implementación de nuevos modelos de producción y por lo tanto de contratación, que origina la complejidad en la gestión del recurso humano en lo público y en lo privado, quien no se adapte a estos nuevos entornos está condenado al fracaso, como lo afirmo el filósofo de las ciencias Thomas Kuhn en su obra “La estructura de las revoluciones científicas” que los cambios de paradigma es una consecuencia de factores sociales y psicológicos que a su vez impactan en las organizaciones, por ello están obligadas a asumir estos cambios y adaptarse a los nuevos retos.

Las organizaciones en nuestro tiempo deberán consultar el contexto histórico-social para ser competitivas y exitosas, constituyendo la gestión del talento humano como una estructura volcada a la búsqueda del bienestar de trabajador, pues este ya no es una persona prescindible que se pueda manipular en la consecución de las metas y objetivos de la empresa.

Esta nueva realidad de ver el trabajo como la realización del proyecto de vida del trabajador, hace ver el cambio de paradigma, y el cambio de concepto, de recurso humano por el de gestión del talento humano, en el cual se reconoce las cualidades y competencias que posee el trabajador en la consecución del éxito de la organización.

6.4 Gestión del Talento Humano

Es uno de los departamentos que conforman las estructuras administrativas de las empresas que organiza y ofrece a la organización de los trabajadores para que estos se sientan satisfechos en un ambiente laboral óptimo, que reconozcan a la organización como un ente que les colabora en la construcción de su proyecto de vida.

Se entiende por gestión del talento humano las diversas acciones que permiten fundamentar las relaciones de los empleados y su influencia en el mejoramiento del vínculo entre el trabajador y la organización, pues estos representan hoy el capital humano e intelectual que fundamenta en gran parte el éxito de la empresa, la gestión del talento humano está encargada de diseñar, elaborar un servicio o bien, asignar los recursos necesarios para la consecución de las metas y objetivos propuestos.

La Gestión de Talento Humano se convierte así en la piedra angular de la empresa, ya que incide en la estructuración del personal de la organización mejorando la productividad del personal y por lo tanto en los resultados de la empresa.

La gestión del talento humano se estructura como lo afirma Chiavenato²⁰, por diferentes esferas como ámbito de la organización, su estructura, el contexto y el negocio al cual se dedica; así mismo pone en claro que aspectos como la tecnología utilizada y los procedimientos al interior de la organización dependen de la visión en la composición de la organización, sin embargo el centro de la gestión del talento humano es optimizar las competencias de los trabajadores, para que participen activamente, propongan nuevas formas de producir para conseguir el mejoramiento de la empresa.

Cómo se explicita en los párrafos anteriores, estas teorías privilegian el concepto de persona y su función dentro de la organización, pues ella es el activo más importante de una empresa, la gestión del talento humano centra su actividad en el reconocimiento de las personas como seres que aportan a la empresa con sus facultades y competencias logrando el éxito de la misma.

La gestión del talento centra su actividad en la captura, el crecimiento y retención, de las personas, en toda la estructura operativa de la empresa, como también ser la estructura mediadora entre las diversas esferas de la organización.

Con lo anterior podemos deducir que la gestión del talento humano es una táctica de proyección cuyo objetivo final es lograr estructurar de tal manera las competencias de los trabajadores que la organización logre la mejor productividad y el éxito en el nicho en que se desenvuelve.

6.5 Importancia de la Gestión del Talento:

Es una de las estructuras más importantes que posee una empresa, pues una empresa la constituyen las personas, la importancia de la administración de este talento que a través de diversas estrategias trata de captar, retener y administrar esos talentos, surge el concepto de “Dirección estratégica del talento humano” que se ha convertido en una disciplina independiente de la administración que conceptualiza lo referente al talento, las competencias del trabajador, como gestionar este talento para el logro de la competitividad de la organización.

Las actividades de la gestión del talento humano son fundamentales en el éxito de una organización, con su estudio puntual y la toma de decisiones adecuadas la eficiencia de la organización generará una mejor calidad de vida de los empleados y motivará a estos a entregar toda su capacidad y su talento en el éxito de la empresa; así mismo se reduciría el ausentismo e indecisiones por parte del trabajador.

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración del Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill 2005. Buenos, Aires Argentina.

La Gestión del Talento Humano es un asignatura interdisciplinaria en que confluyen un sinnúmero de saberes que ayudan a la construcción de la organización; están las pruebas psicológicas y su interpretación, las entrevistas como también las estrategias del aprendizaje, diseño de los puestos, estrategias para la satisfacción en el trabajo, modelos para eliminar el ausentismo, estructurar salarios y gastos sociales, programar ocio e incentivos, montar los programas de bienestar entre otros; así mismo generar las estadísticas y registros/certificación.

6.6 Objetivos de la Gestión del Talento humano

Son diversos, para Chiavenato²¹ los más importantes son la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, que permitan que los trabajadores aporten todas sus habilidades y capacidades para lograr la eficiencia y la competitividad de la empresa. En conclusión, a mayor compromiso del empleado mayor productividad y mejor clima laboral.

De esta generalidad se desglosan algunos objetivos específicos que permiten organizar, suministrar, administrar, establecer, elementos fundantes de la organización; así mismo de la gestión como tal explicitados en atraer, retener, motivar y ayudar, que nos hacen ver el ejercicio de la función en la gestión del talento humano.

Es así como, la gestión del talento humano ha adquirido una mayor responsabilidad pues su compromiso va más allá de lo jurídico, es el compromiso con los trabajadores y con su entorno y sus acciones para potenciar y maximizar los talentos y competencias que los trabajadores entregan a la empresa y su responsabilidad social.

6.7 Procesos de Gestión del Talento

El área de capacitación y desarrollo es importante para las empresas hoy en el mundo de los negocios, realizar entrenamientos y capacitación ayuda a los empleados para cumplir los objetivos de la empresa.

6.6.1 Diferencias entre capacitación y desarrollo de personas

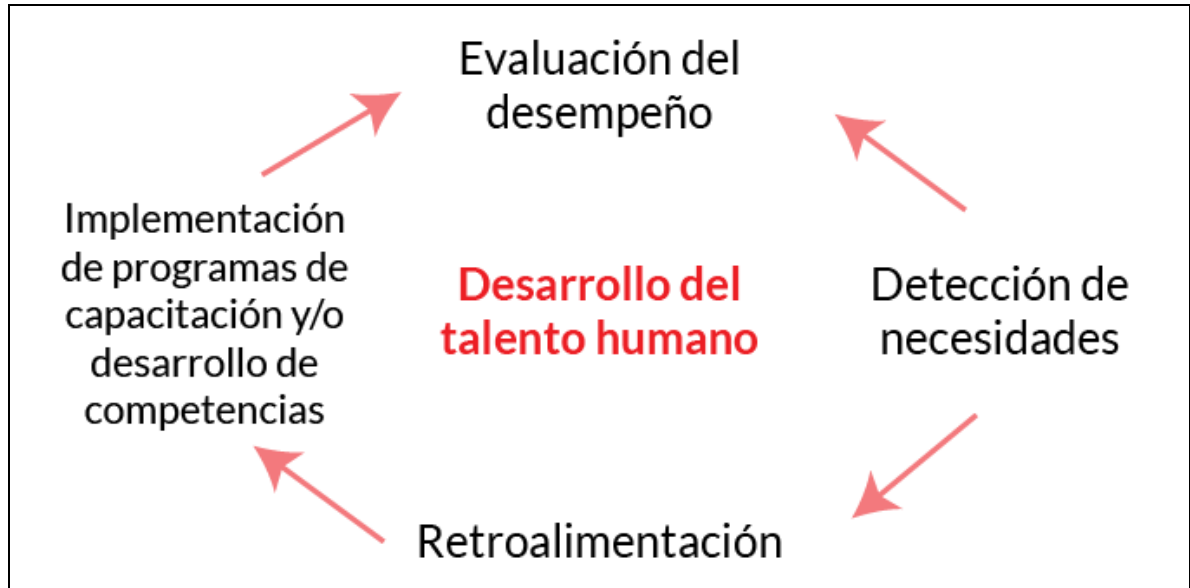
La mayoría de las personas creen que el área de capacitación y desarrollo son una sola, pero son procesos diferentes, pero van de la mano para dar los resultados que se quieren.

La capacitación es un proceso en el corto plazo con el cual se modifica los comportamientos de los empleados, adquiriendo habilidades, conocimientos importantes para cumplir con el trabajo.

²¹ Ibid. Chiavenato

El Desarrollo este proceso es más amplio y de largo plazo con el cual se va perfeccionando la capacidad de los empleados en las diferentes áreas de la empresa y está orientado al crecimiento personal y profesional

Gráfico 1. Proceso del desarrollo del talento humano



Fuente: Evaluando Software. Desarrollo del talento humano. [imagen]. [Consultado: 2 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.evaluandosoftware.com/desarrollo-del-talento-humano/>

6.6.2 Modelos de capacitación y desarrollo

A continuación, se presentan los modelos de capacitación y desarrollo más representativos en el área de gestión del talento humano, que contribuyen al desarrollo de las personas en las organizaciones:

6.6.2.1. Capacitación organizacional: El objetivo principal es minimizar estrategias y optimizar los resultados.

6.6.2.2. Comunicación asertiva: En la empresa el punto débil está en la comunicación entre gestores, líderes y empleados.

Este tipo de entrenamiento presenta para los colaboradores algunas técnicas para mejorar la comunicación interpersonal, como:

- Tener conocimiento de lo que se está diciendo
- Utilizar la empatía y prestar atención al otro
- Utilizar un lenguaje verbal adecuado al oyente
- Cuidar también del lenguaje corporal
- Ser objetivo, pero sin ser agresivo

- Saber el momento adecuado de expresarse.

6.6.2.3. Entrenamiento de Liderazgo: Dirigido a los líderes de la empresa El entrenamiento de liderazgo sirve para perfeccionar las habilidades de gestión de personas, conflictos y tiempo, administración de metas y pensamiento crítico.

6.6.2.4. Entrenamiento Motivacional: En las empresas hay momentos de desánimo, desmotivación y baja productividad esto puede pasar por problemas personales o por el ambiente de la empresa, tales como:

- Problemas en las relaciones con los colegas y los líderes
- Actividades monótonas
- Falta de identificación con las funciones desempeñadas
- Poca perspectiva de crecimiento, entre otros.

6.6.2.5. Desarrollo de competencias y habilidades: Cada persona necesita desempeñar bien en los cargos, las actividades y funciones donde deben poseer un conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos.

Para poder trabajar el desarrollo de las competencias dentro de una empresa hay que identificar las competencias necesarias para cada uno de los puestos de trabajo.

Chiavenato²² plantea que los procesos de gestión del talento humano podrían sintetizarse en: admisión, selección, reclutamiento, compensación, retención, y capacitación. De otra parte, la Gestión Humana se relaciona con las acciones del líder, pues allí se ponen de manifiesto las políticas y la organización de las actividades de todos los empleados.

Respecto a la selección de nuevas personas para una empresa el candidato deberá poseer las competencias necesarias para ocupar el puesto de trabajo ofrecido, diseñar un programa de acompañamiento y de capacitación para ayudar en el desarrollo del nuevo empleado; cuando se capacita se incrementa el desarrollo profesional y personal.

6.8 Estrategias para capacitar e incrementar el desarrollo de competencias profesionales y personales.

A continuación, se presentan algunos de los métodos para desarrollar y fortalecer las competencias laborales de los empleados:

6.8.1. Plan de aprendizaje y desarrollo

²² Ibid. Chiavenato

7.8.1.1. Un programa efectivo para los empleados brindándoles educación y capacitación y que les permita tener control de su propio aprendizaje, aumenta los niveles de eficacia e incrementa el rendimiento.

7.8.1.2. Programas de formación en línea con tipo e-Learning son una opción cada vez más atractiva, con la cual a los empleados se les permite aprender a su ritmo sin un horario y disponer del material de inmediato.

6.8.2. Coaching

Es el método más efectivo cuando se trabaja con plazos y metas, los beneficios son: la mejora de la comunicación, las habilidades para resolver problemas, el aumento de la cantidad y calidad del trabajo y la transferencia del aprendizaje. Con este procedimiento el funcionario cuenta con el apoyo de un compañero o líder con experiencia necesaria y lo puede fortalecer con las competencias requeridas para el desempeño más eficiente en el trabajo

6.8.3. Equipos Multidisciplinarios

Trabajar proyectos por parte de estos equipos y no individualmente incrementa la responsabilidad, el interés, la motivación y el sentido de pertenencia del funcionario, quién es competente de probar nuevas habilidades, establecer relaciones y examinar nuevas áreas de especialización.

6.8.4. Rotación de puestos de trabajo

Se basa en el aprendizaje de nuevas habilidades desde una posición diferente, lo que permite detectar qué áreas de oportunidad tiene cada persona y qué habilidades requiere desarrollar para ascender a puestos de mayor responsabilidad.

6.8.5. Cambios laterales

Consiste en mover a un colaborador a una posición diferente, pero con status, remuneración y responsabilidades similares ayuda a la flexibilidad y la comunicación entre las unidades de trabajo y es ideal para pequeñas y medianas empresas. El provecho que brinda a la empresa como para el empleado, se deben a los nuevos retos y al desarrollo de nuevas habilidades sin la necesidad de proporcionarles mayores responsabilidades.

6.9 Beneficios de desarrollar y fortalecer las competencias laborales de sus empleados

Aumentar el rendimiento de los empleados es importante para la empresa para que sea competitiva en el mercado y es importante implementar herramientas para apoyar el talento humano para optimizar los resultados de la empresa

Es importante brindar planes de formación y capacitación que trae ventajas a la empresa, como los siguientes:

6.9.1. Ofrecer capacitación para el desarrollo de las competencias que se han identificado

Asegurando el plan de aprendizaje orientado al logro de la estrategia para el beneficio de la empresa y el empleado, también ayuda a contar con el seguimiento para el plan de carrera y sucesión del empleado.

6.9.2. Brinda al empleado conocimientos amplios y flexibilidad de desempeñarse en cargos diferentes al que desempeña

Siendo una ventaja para la empresa el poder hacer frente a los retos y cambios en el entorno.

6.9.3. Permite mejorar el desempeño de los colaboradores

Al ayudarlos a ser más productivos y tener más habilidades que aportarán valor a la organización.

6.9.4. Se logra disminuir la rotación de personal

Al ofrecer la oportunidad de crecer y aprender al colaborador y se sentirá motivado y con sentido de pertenencia con su labor y la empresa.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo de grado, se realizó mediante un estudio descriptivo que, permite convertir en información los hechos y diferentes eventos que se presentan en el área de talento humano respecto a las estrategias de capacitación por competencias, en consecuencia, el método de estudio conveniente para dicho estudio es el método cualitativo que a través de la verificación de diferentes fuentes se recopila la información necesaria para demostrar la necesidad de implementar las estrategias de capacitación por competencias.

8. CAPITULO I. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA FORTALECER COMPETENCIAS LABORALES

8.1 LOS COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL QUE CONSTITUYEN LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

La gestión por Factores Críticos de Éxito (FCE), significa la acción y efecto de gerenciar y administrar la organización con base en los elementos que determinan si se alcanza o no un resultado exitoso.

El método de FCE de éxito apareció en 1960 en la literatura administrativa hacia 1960 en la revista Harvard Business Review, en el artículo de D. Ronald Daniel titulado "Management Information Crisis" y permaneció ignorado hasta 1979, en donde un equipo de investigación en sistemas de información del instituto de Massachusetts, lo retomó como una herramienta aplicable a la definición en los requerimientos de un sistema de información gerencial. Desde ese momento se tomó el concepto de FCE para los requerimientos de información, a la valoración de la empresa, al proceso de Benchmarking, la formulación de estrategias de Desarrollo Corporativo, al apoyo del análisis ambiental.

El objetivo de los FCE ayuda a la planificación de las actividades y los recursos de cualquier organización suministrando la asignación de prioridades. Para su realización se desarrollan los siguientes aspectos:

- Define los objetivos globales de la organización
- Define la unidad de medida valorando el funcionamiento de la empresa en cuanto a los objetivos
- Identifica los factores importantes que ayudan al funcionamiento
- Determina los factores causa y efecto entre objetivos y factores clave.

El estudio de los FCE es identificar los elementos de funcionamiento al implementar una estrategia determinada con éxito. El resultado, de la identificación de estos componentes externos, se hace una aplicación adecuada de los recursos de la empresa con el fin de conseguir una eficiencia optima de la estrategia. Por lo anterior se debe tener en cuenta:

- Un proceso de la empresa cuyo funcionamiento debe situarse a un nivel competitivo con el entorno.
- Una actividad de la empresa internamente que se debe realizar con especial atención.
- Una situación que ocurre en el entorno externo de la empresa y sobre el cual se puede o no tener control.

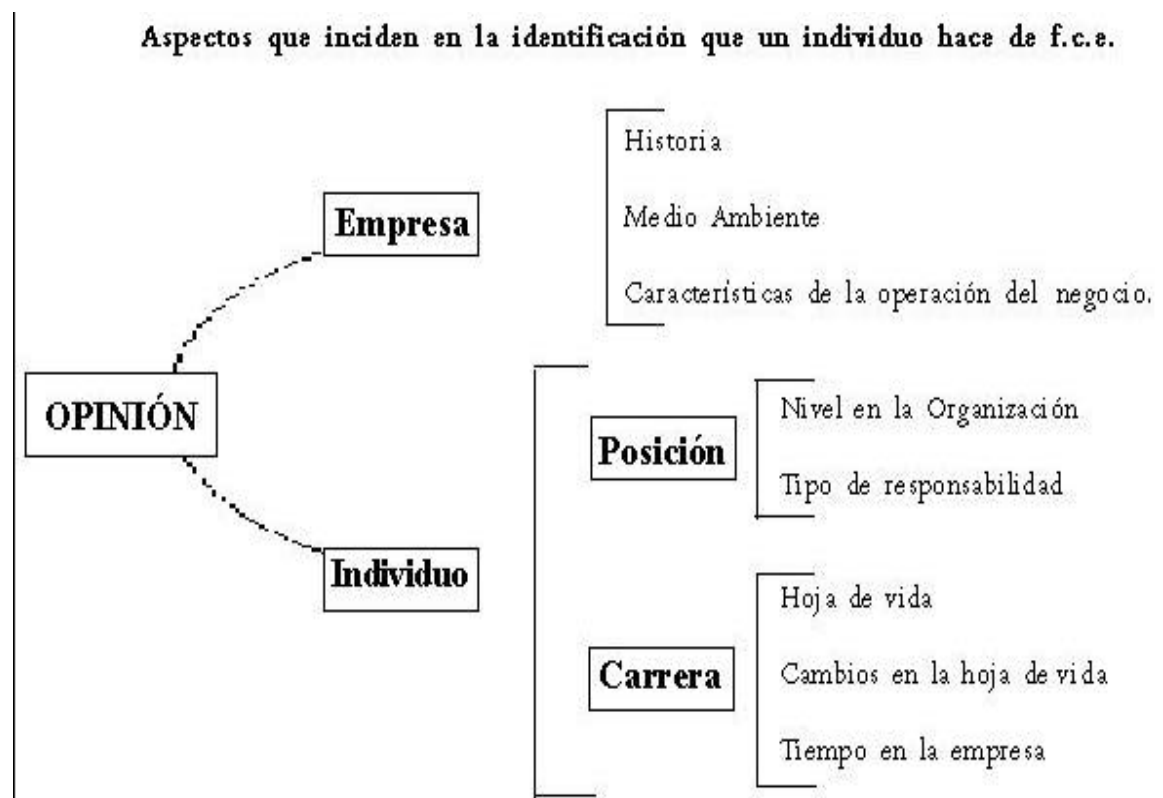
En muy importante hacer la diferencia entre los factores de éxito y los FCE. El factor de éxito es algo que debe ocurrir o no y es para conseguir un objetivo. Este factor se define como crítico si su cumplimiento es necesario para alcanzar los objetivos que requiere una importante atención de los directivos de la empresa y se dedican recursos para el desarrollo de este.

Cuadro 1. Comparación entre factores de éxito y factores críticos de éxito

Factores de Éxito	Factores Críticos de Éxito
Desde la parte metodológica. Es más efectivo evaluar la consideración de todos los factores de éxito de la organización. De la evaluación de cuales son realmente factores críticos de éxito	Desde el punto de vista de la eficiencia dentro de la empresa la definición de un numero demasiado de factores críticos de éxito desvirtúa el sentido de esta práctica.

Fuente: CILLERO, Manuel. Factores Críticos de Éxito. [Sitio Web]. Madrid. ES. Sec, publicaciones, s.f. [Consultado: 02, junio, 2020]. Disponible en: <https://manuel.cillero.es/doc/metrica-3/tecnicas/factores-criticos-de-exito/>

Figura 1. Aspectos que inciden en la identificación que un individuo hace de F.C.E



Fuente: VILLEGAS ARIAS, Gladys. Cecilia. Gestión por factores de riesgo. En: Revista Eafit [Repositorio Digital]. Bogotá. Vol. 33. Nro. 105, 1997, p. 1-26. [Consultado el 12, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <http://web.archive.org/web/20030205200444/www.eafit.edu.co/revista/105/villega.html>

Es muy importante lo anterior porque ayudara a la hora de definir con claridad los objetivos debido a que estos serán importantes como un fin en sí mismos. Por lo tanto, si es un objetivo importante como medio de conseguir otros objetivos es considerado como un factor de éxito.

Los pasos para hacer el análisis estructurado de los Factores Críticos de Éxito son:

- a. Elaborar una lista de los objetivos de la empresa. Se establece la misión metas y objetivos de la organización. Debemos ser explícitos en la especificación de los objetivos buscando cuantificarlos.
- b. Depurar la lista de objetivos. Se revisa la lista de objetivos del paso anterior para verificar que los objetivos tengan un mismo fin y no para obtener otro objetivo de la lista y así será considerado como un factor de éxito.
- c. Identificar los factores de éxito. Se obtendrá una lista de factores de éxito para cada uno de los objetivos considerando los que dependen de la organización como aquellos que son externos y están fuera de control ejemplo: comportamiento de la economía.
- d. Eliminar los factores de éxito no críticos. Se establecen diferentes criterios para eliminar los factores de éxito precisando si están fuera o dentro del control de la organización. Esto se realiza mediante reuniones en grupo por los responsables de la organización. De acuerdo a lo anterior los criterios que se seguirán son los siguientes:

8.1.1 Factores de éxito dentro del control de la organización

- ¿Es el factor de éxito esencial para cumplir los objetivos?
- Exige especial cuidado en su realización, es decir con recursos cualificados.
- Si la respuesta es NO, se eliminará el factor de éxito de la tabla

8.1.2 Factores de éxito fuera de control de la organización

- ¿Es el factor de éxito esencial para cumplir los objetivos?
- ¿Hay una probabilidad significativa de que el factor de éxito no ocurra?
- Si no ocurre el factor de éxito ¿Podrían alterarse las estrategias con el fin de minimizar el impacto de dicho incumplimiento, suponiendo que hubiese suficiente tiempo disponible?

- Al hacer el análisis si la respuesta a alguna de estas preguntas es «no» se elimina el factor de éxito
1. Agrupar los factores de éxito de acuerdo con los objetivos. Al analizar cada objetivo por separado los factores de éxito pueden ser repetidos o sean sinónimos de un objetivo.
 2. Identificar los componentes de estos factores de éxito. Identificamos lo que se debe hacer para conseguir cada uno de estos factores de éxito.

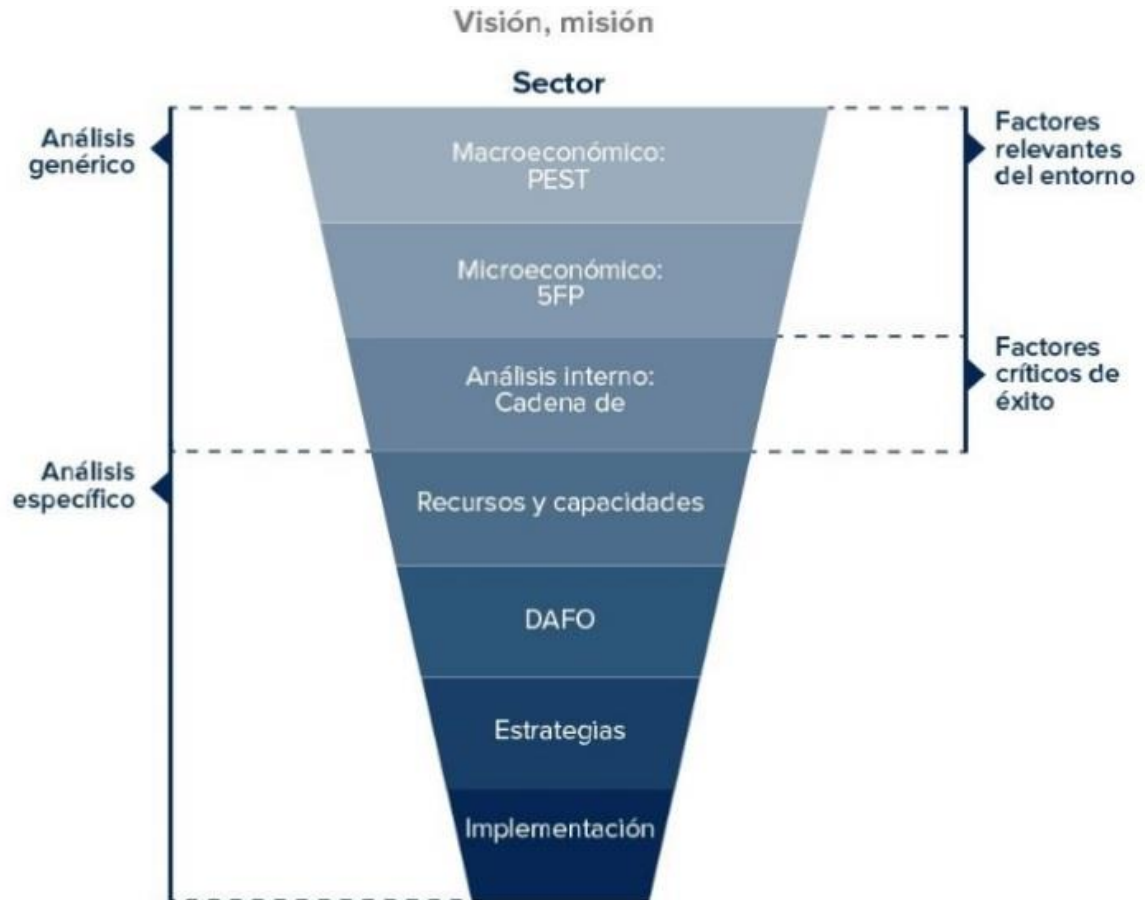
Del análisis de los factores de éxito se puede encontrar cuáles son críticos y otros exigen menos recursos El objetivo de este análisis es reconocer entre cinco y siete factores de éxito o factores críticos con un solo fin que es centrar el esfuerzo de la empresa en su consecución.

3. Seleccionar los FCE. Se usarán lo criterios de selección ya especificados para los niveles más bajos y el fin es obtener FCE explicados en los numerales 5 y 7.
4. Finalizar el estudio de los factores críticos del éxito. Aquí se obtiene una lista de las áreas que son más importantes para el éxito de la empresa y en la cual la dirección debe enfocar su atención.

Para los FCE del éxito que son controlables por los directivos se deben destinar los recursos necesarios para su excelente realización y en los cuales se deben establecer procedimientos que permitan hacer una retroalimentación en cuanto al grado de cumplimiento de los FCE.

En cuanto a los FCE de éxito no controlables, es necesario procedimientos que permitan obtener información puntual sobre las mismas y por esto se pueden aplicar planes de contingencia.

Figura 2. El proceso estratégico en su perspectiva de análisis genérico y específico



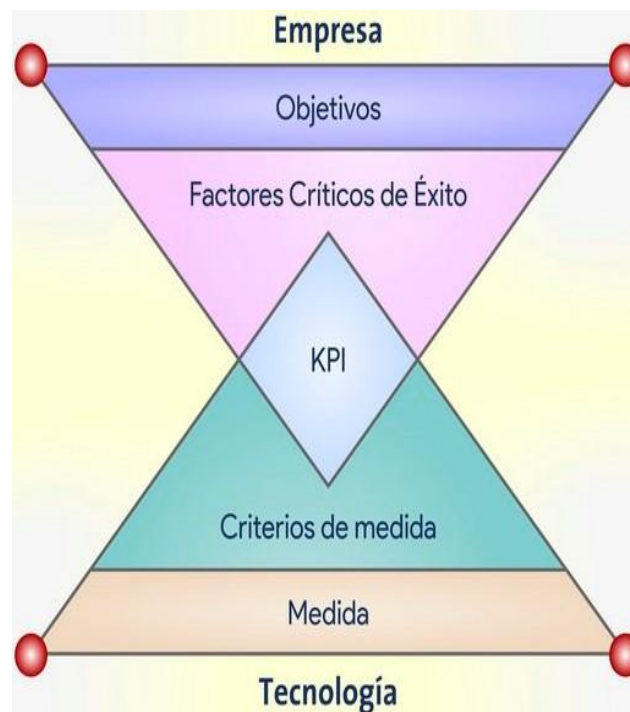
Fuente: PÉREZ, Carlos. Factores del entorno a tener en cuenta para el éxito de tu empresa Ya se ha mencionado el macro y el micro entorno. En. ESIC –Business & Marketing School. [Repositorio Digital]. España. Septiembre, 2017. [Consultado 30, julio, 2020]. Disponible en: <https://www.esic.edu/rethink/management/factores-del-entorno-tener-en-cuenta-para-el-exito-de-tu-empresa>

El proceso estratégico en su perspectiva de análisis genérico y específico de este análisis se obtienen los factores relevantes del entorno FRE, y del análisis interno genérico se obtiene los factores críticos de éxito FCE. Conforme con el profesor Mata estos factores al analizarlos es lo mismo por eso se considera un análisis genérico. Luego se hace un análisis específico para comprobar en qué medida estos factores cumplen en la unidad estratégica de negocio analizada. Luego se hace un análisis de recursos y capacidades, para identificar los aspectos diferenciales de la organización que le da sus ventajas competitivas, luego las amenazas y las oportunidades se obtiene de comparas los factores relevantes del entorno FRE con los recursos y capacidades RRCC de la empresa y las fortalezas y debilidades de comparar los FCE con los RRCC. Luego de obtenido el DAFO se construyen las estrategias de la empresa.

Afirma Pérez²³ que las herramientas del proceso estratégico son:

- El análisis del macro entorno utiliza la herramienta PEST (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos)
- En el análisis micro entorno se utiliza la herramienta de las cinco (5) fuerzas de Porter (2005) (Poder de negociación con los clientes
- Poder de negociación con proveedores.
- Barreras de entrada (amenaza de nuevos entrantes).
- Barreras de salida (productos sustitutivos).
- Rivalidad entre los competidores
- De la cadena de valor genérica del sector se deben extraer los FCE, en la cual los factores deben cumplir las empresas que quieren competir con éxito o quieren entrar; es decir los FCE y FRE son las barreras de entrada al sector de la actividad con este resultado se pueden obtener las (amenazas y oportunidades) y las (fortalezas y debilidades)

Figura 3. Esquema Factores críticos de éxito



Fuente: TIC PORTAL. Factores Críticos de Éxito (FCE) – Critical Success Factors. [Sitio Web]. Madrid. ES. Sec. Publicaciones, 2018. [Consultado: 12, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.ticportal.es/glosario-tic/factores-criticos-exito>

²³ PÉREZ, Carlos. Factores del entorno a tener en cuenta para el éxito de tu empresa Ya se ha mencionado el macro y el micro entorno. En. ESIC –Business & Marketing School. [Repositorio Digital]. España. Septiembre, 2017. [Consultado 30, julio, 2020]. Disponible en: <https://www.esic.edu/rethink/management/factores-del-entorno-tener-en-cuenta-para-el-exito-de-tu-empresa>

Los factores críticos de éxito FCE los desarrollo Jack F. Rockart lo define como:
“Para cualquier negocio, un número limitado de áreas en las que los resultados, si estos son satisfactorios, garantizaran un rendimiento competitivo exitoso para la organización. Estas son áreas principales en donde bene ir bien para que el negocio florezca: si los resultados en dichas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese periodo, no estarán definidos y los objetivos de gestión no podrán ser alcanzados”

Un directivo debe examinar y estudiar qué factores son de vital importancia. Aquí vemos los FCE los más comunes (Precio, la Promoción de ventas y el inventario entre otros)

- **Rockart en compañía de Christine V. Bullen desarrollo cinco factores principales para los FCE:**

- Industria: en cada industria hay un conjunto de FCE que están dados por la misma industria.
- Estrategia competitiva y posición en la industria: cada empresa tiene una situación única y determinada por tal motivo los FCE de una empresa internacional que para una puesta en marcha (start-up) y hay que tener en cuenta la geolocalización este dato puede influenciar a los FC.
- Factores ambientales: áreas sobre las cuales la organización no tiene control (economía y política nacional)
- Factores temporales: son relevantes durante un periodo de tiempo.
- Puesto directo. Cada uno tiene un objetivo diferente y de igual manera FCE diferentes. (director de marketing diferente director de producción)

- **Los indicadores claves de rendimiento(KPI)**

- herramientas de medida del desempeño de una empresa.
- Son datos cuantitativos, dependen de otros datos.
- Se miden cada cierto tiempo, sucede un cambio cuando hay nuevo objetivo

- **Los FCE están relacionados con los anteriores, pero no son lo mismo**

- Los FCE son áreas críticas de una empresa.
- Los FCE usa los KPI para poder saber en qué tienen éxito y en que deben mejorar.
- Los FCE son cualitativos, aspectos que debe mejorar la empresa.
- Los FCE cambian constante de forma cíclica dependiendo de las necesidades que surgen

Figura 4. FCE vs. KPI

FCE vs. KPI		
	FCE Factores Críticos de Éxito	KPI Indicadores clave del Producto
Responde a una pregunta	¿Qué debe hacerse para tener éxito?	¿Tenemos éxito?
Función principal	Especifica los requisitos para el éxito	Indica lo que hacemos
Tipo de medida	Qualitativa	Quantitativa
Dependencia	Autónomo	Depende de los criterios
Información empresarial	Usa información	Genera información

Fuente: TIC PORTAL. Factores Críticos de Éxito (FCE) – Critical Success Factors. [Sitio Web]. Madrid. ES. Sec. Publicaciones, 2018. [Consultado: 12, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.ticportal.es/glosario-tic/factores-criticos-exito>

8.2 CAPITULO II. LAS COMPETENCIAS LABORALES QUE FORTALECEN EL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

La competencia es un concepto con múltiples definiciones y diferentes enfoques en los cuales hay que saber ejecutar y el otro más amplio es saber reaccionar y actuar en el momento que se necesita.

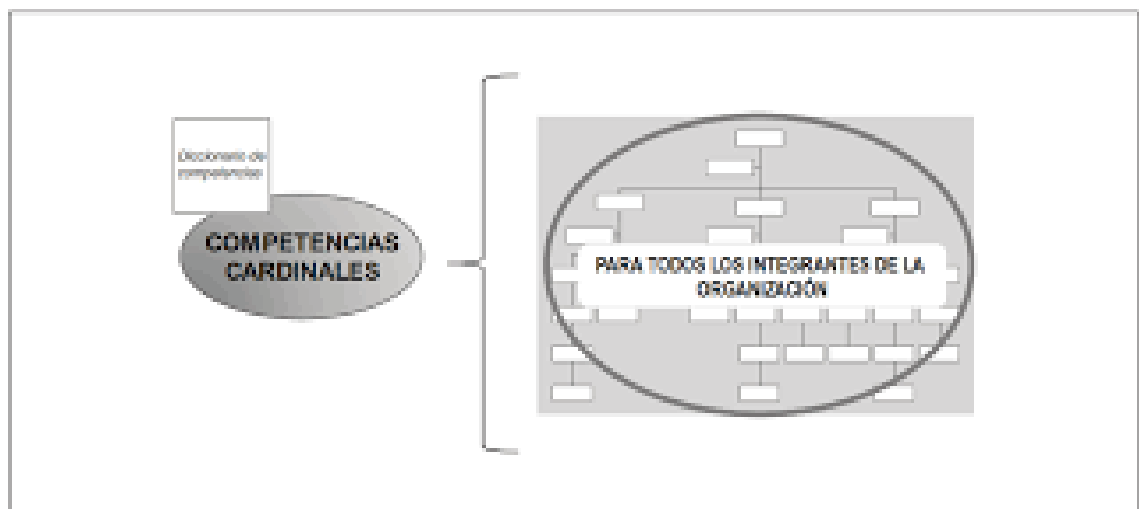
Las competencias son el conjunto de conocimientos apropiados, habilidades y destrezas elaboradas por una persona.

El libro Dirección Estrategia de Recursos Humanos, Gestión por competencias “El termino competencias se refiere a características de la personalidad, comportamientos, habilidades, actitudes que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos” Martha Alles, 2006, pag.23).

De lo anterior, podemos concluir que las competencias son características de personalidad, comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes de los participantes que de modo individual muestran en cada función que desempeñan en su lugar de trabajo, y el resultado es que incrementa la eficiencia y competitividad empresarial.

Las competencias se clasifican en cardinales, específicas gerenciales y específicas por área lo vemos en la siguiente grafica

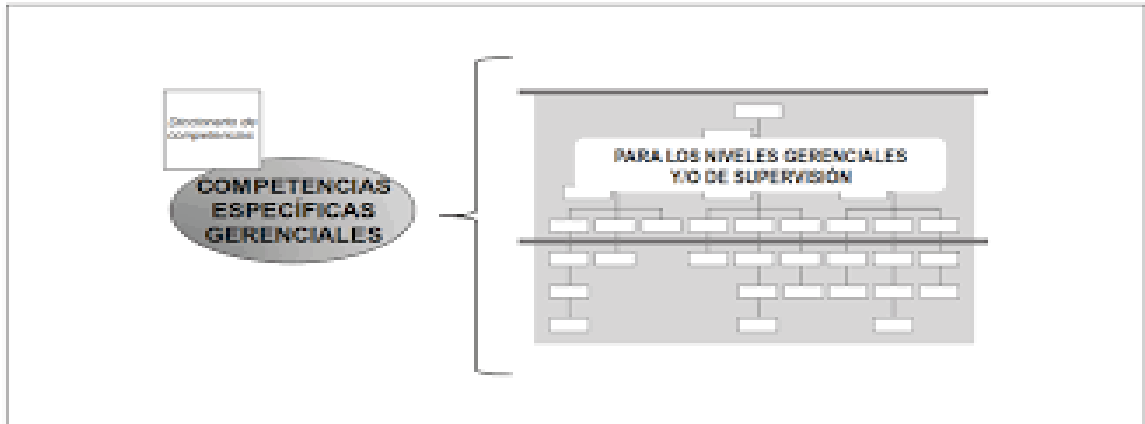
Figura 5. Competencias Cardinales.



Fuente: ALLES, Martha. Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2004, p.75. ISBN 95064112390

Según Alles,²⁴ las competencias cardinales representan lo fundamental a nivel empresarial, generando un mayor impacto, son ineludibles para que se cumplan las estrategias y son requeridas para todos los integrantes de la organización

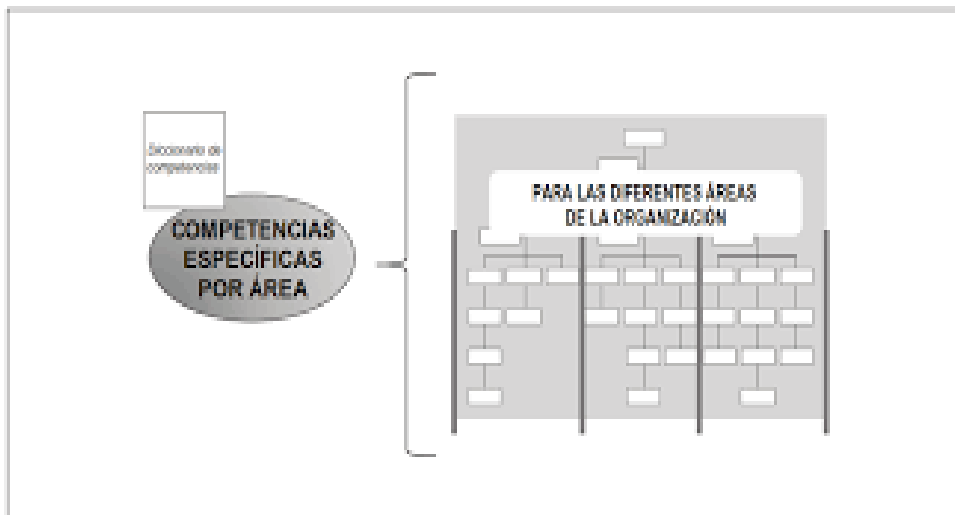
Figura 6. Competencias Específicas Gerenciales



Fuente: ALLES, Martha. Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2004, p.75. ISBN 95064112390

Las competencias específicas gerenciales son manejadas por los jefes quienes lideran procesos en la empresa o solicitadas para los cargos que tienen bajo su mando a un grupo de empleados.

Figura 7. Competencias Específicas Por Área.



Fuente: ALLES, Martha. Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2004, p.75. ISBN 95064112390.

²⁴ ALLES. Op. Cit. p.45

Las competencias específicas por área son solicitadas por todos los empleados, las cuales están relacionadas con el área de trabajo y las funciones que debe hacer cada uno en su puesto de trabajo.

Señala Alles²⁵ la dirección estratégica de recursos humanos por competencias es un modelo de management, cuyo objetivo es alinear las personas que integran la organización en pro de los objetivos de la organizacionales o empresariales e implica diseñar, según corresponda adaptar los distintos sistemas de recursos humanos para relacionarlos con la estrategia empresarial u organizacional.

Estos modelos de gestión por competencias se pueden aplicar en todo tipo de empresa, pero lo importante para su implementación la empresa debe tener características específicas de cultura empresarial. Se debe tener en cuenta, que el modelo de gestión por competencias se puede aplicar en la organización y hay que contar con el liderazgo y el planeamiento del nivel directivo, luego hacer un análisis de la cultura organizacional, luego aplicar el modelo para hacer paso a paso la transformación organizacional y disponer de recursos económicos y solicitar la asesoría

Figura 8. elementos que integran la competencia.



Fuente: PÉREZ, Oscar. Los beneficios de la gestión del talento humano por competencias para tu empresa. 2014. Consultado 13, junio, 2020. Disponible en: <https://blog.peplenext.com.mx/los-beneficios-de-la-gestion-del-talento-humano-por-competencias-para-tu-empresa>.

²⁵ Ibid., p. 59

Los mayores retos que enfrentan los líderes de cualquier organización en la actualidad, es alinear el desempeño del talento humano a las metas estratégicas de la organización, por todo lo anterior surgen diferentes prácticas y metodologías orientadas a suministrar la gestión del talento humano y lo mismo sucede para el logro de los objetivos estratégicos.

El significado de competencia sale de la necesidad de evaluar no solo el conjunto de conocimientos apropiados (saber), habilidades y prácticas desarrolladas por una persona (hacer) y apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, solucionar problemas y desenvolverse en el mundo. Para decir que alguien posee determinada competencia es necesario demostrarlo a través de un resultado preciso dentro del desempeño de sus funciones laborales.

8.3 CAPITULO III. DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, PARA FORTALECER EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE TALENTO HUMANO

Uno de los principales objetivos de las competencias laborales es terminar con los obstáculos que impiden que las empresas fortalezcan la capacitación y formación del personal.

Al desarrollar la capacitación por competencias, los responsables en el área de talento humano en las empresas utilizan esta herramienta para conocer y profundizar el nivel de conocimiento, el saber hacer, la habilidad de una persona, cuando aprende.

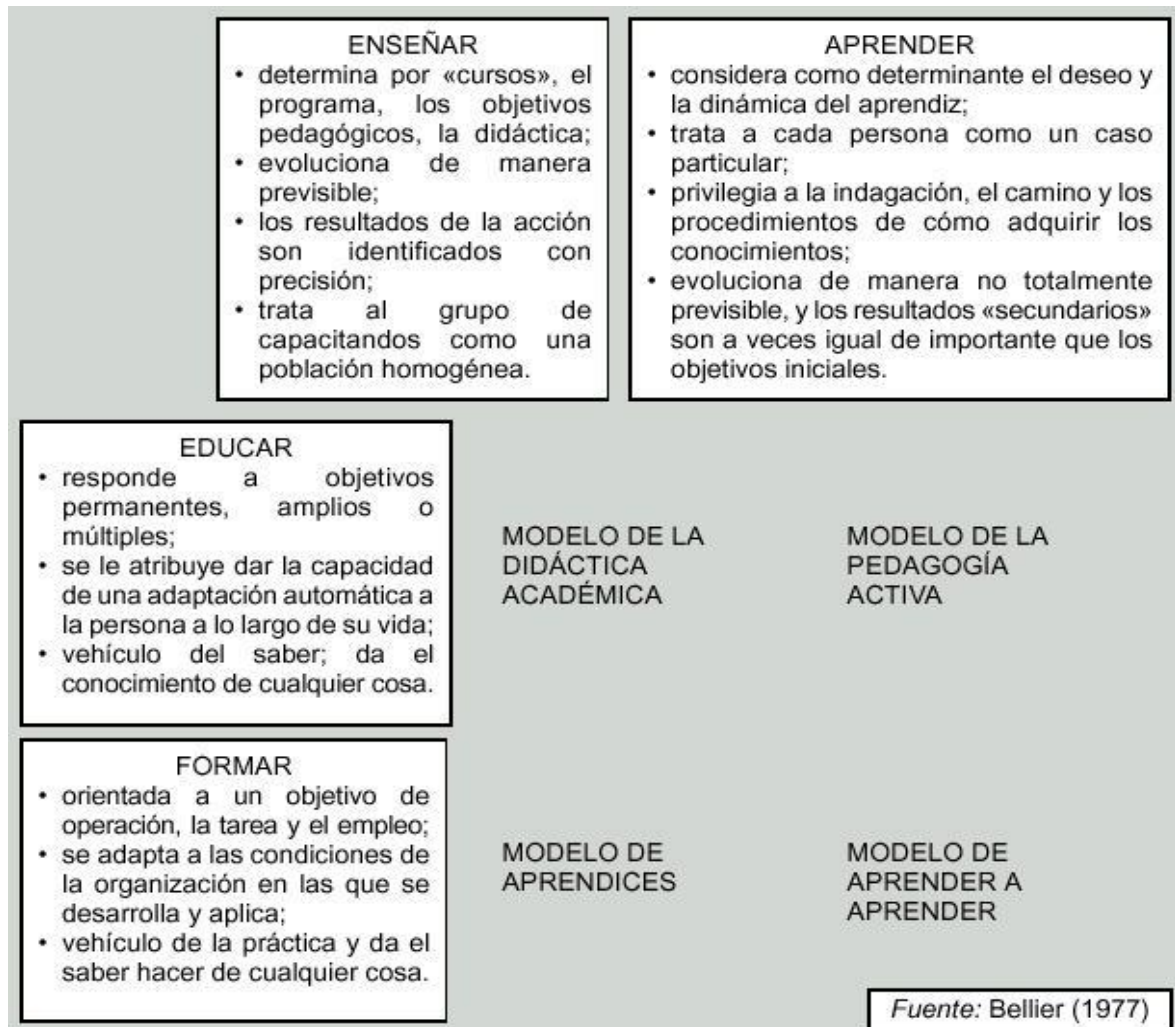
Señala Martens²⁶ que las principales características de un programa de capacitación por competencias, a continuación, se presentan así:

- Las competencias son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y de conocimiento público.
- Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y de conocimiento público.
- La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
- La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
- El progreso y el avance de cada empleado, es a un ritmo que cada uno determina según las competencias demostradas.
- La instrucción es personalizada al máximo posible.
- Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
- El énfasis se hace en el logro de resultados concretos.
- La formación se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
- Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluye una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligadas y las opcionales.
- El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado, y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
- Evitar la instrucción frecuente en grupos grandes.

²⁶ MERTENS, Leonard. La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Instituciones colaboradoras Secretaría de Educación Pública de México (SEP) y Ministerio de Educación y Cultura de España (MEC). Madrid. España: (OEI), 2000, p. 100. ISBN: 84-7666-088-X <https://www.oei.es/historico/oeivirt/fp/01cap04.htm>

- La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
- Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.
- Participación de los trabajadores-sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

Figura 9. Enfoques de enseñanza



Fuente: BELLIER, J. P. (1997). Competences, formation et employabilité, Mimeo (Ginebra, OIT). Citado por MERTENS, Leonard. La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Instituciones colaboradoras Secretaría de Educación Pública de México (SEP) y Ministerio de Educación y Cultura de España (MEC) . Madrid. España: (OEI), 2000, p. 100. ISBN: 84-7666-088-X <https://www.oei.es/historico/oeivirt/fp/01cap04.htm>

Programa de capacitación, para fortalecer el desarrollo de las competencias laborales de talento humano

Es necesario para seguir estos pasos definir o revisar la Visión de la empresa; hacia dónde va, los objetivos y la misión; que hacemos y a partir del máximo

proceder de la empresa con su participación e involucramiento, decir cómo lo hacemos.

1. Definir Misión y Visión
2. Definir competencias por la máxima dirección de la Empresa.
3. Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la empresa.
4. Validación de las competencias.
5. Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Para implantar gestión por competencias se requiere:

1. Definición de las competencias.
2. Definición de los grados o niveles

- A. Alto
- B. Bueno, casi siempre es el nivel requerido para el puesto
- C. Mínimo.

3. Descripción de puestos con su asignación de competencias y grados
4. Evaluación de las competencias del personal
5. Poner en marcha el sistema

Cuadro 2. Descriptivos de puestos: competencias

Nombre de la Competencia	A	B	C	D
Competencias Cardinales				
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a los resultados			X	
Calidad de trabajo		X		
Ética		X		
Competencias específicas gerenciales				
Liderazgo		X		
Conocimiento del negocio y manejo de las relaciones			X	
Capacidad de planificación y organización		X		
Competencias específicas para el área de talento Humano				
Comunicación/capacidad para entender a los demás	X			
Habilidad / pensamiento analítico / conceptual		X		
Adaptabilidad – flexibilidad			X	
Negociación	X			
Iniciativa- autonomía		X		

Fuente. ALLES, Martha. Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2004, p.75. ISBN 95064112390

Cuadro 3. Pasos para implantación de un sistema

Definición de competencias y algunos grados	Descripción del puesto (competencias y grados) Análisis (evaluación) de las competencias de personas	Implantación del sistema
---	---	--------------------------

Fuente. ALLES, Martha. Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2004, p.76. ISBN 95064112390

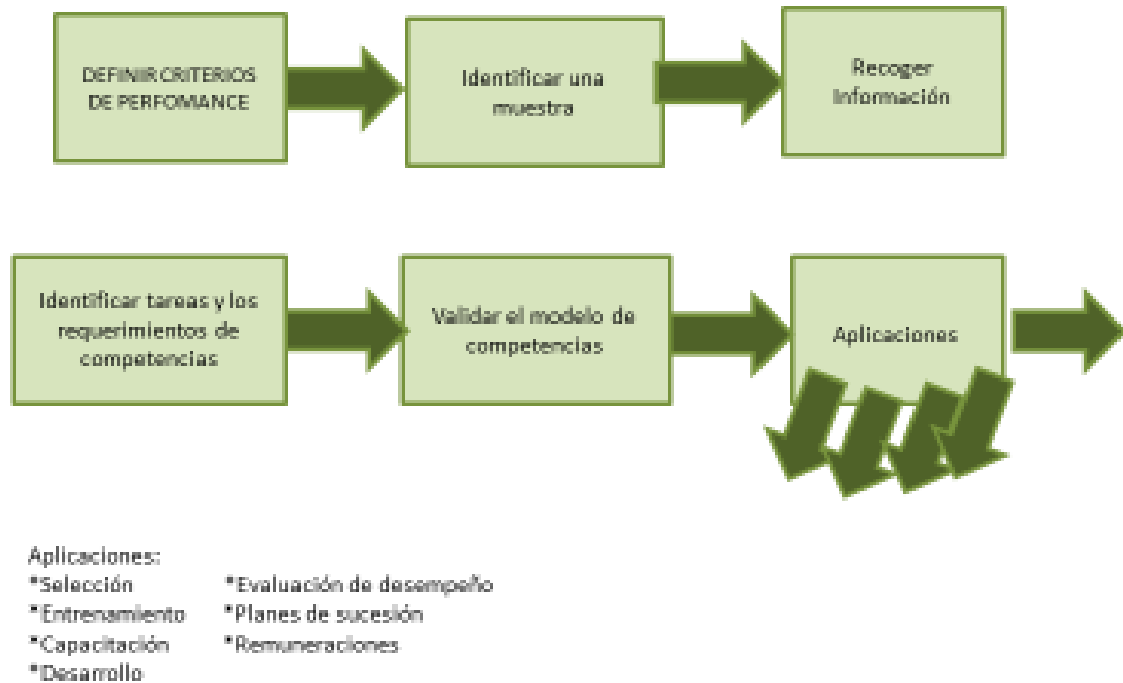
En ambos gráficos es muy importante la participación de la máxima conducción de la compañía desde el inicio hasta terminar la creación del sistema de gestión por competencias.

Los pasos indispensables para definir las competencias son:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger información
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto significa la definición final de la competencia y su apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de talento humano: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

Cabe destacar que estos criterios y el grafico fueron utilizados en los últimos años del siglo pasado con el fin de delinear y puntualizar modelos de competencias.

Figura 10. Criterios efectivos para definir las competencias



Fuente. ALLES, Martha. Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2004, p.80. ISBN 95064112390

Se pueden utilizar cinco niveles o más, de ser necesario. En el libro Gestión por competencias se presentan de dos modos diferentes. En ocasiones, con tres grados positivos y uno negativo, y en otras en cuatro grados positivos. Se opta por uno u otro esquema, pero debe ser uniforme. No es recomendable en una empresa utilizar los dos modos de abrir una competencia en grados Si la empresa lo solicita con pocos niveles será adecuada la opción de tres grados positivos; por el contrario, mayor cantidad de niveles y puestos es conveniente la apertura de cuatro grados positivo.

Un esquema global por competencias

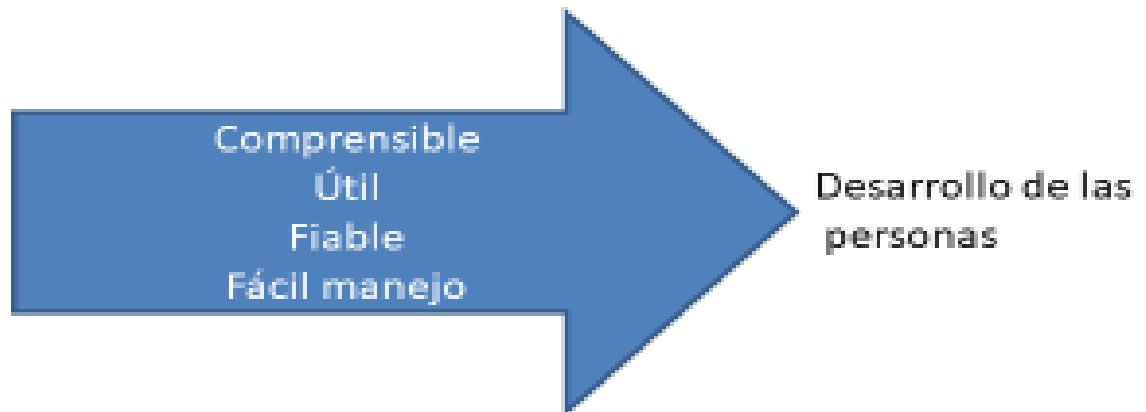
Aquí se vincula la organización con todos los procesos y esto hace que se modifiquen todos los procesos del talento humano.

Las características para que una implementación tenga éxito de la gestión del talento humano por competencias es:

- Que el sistema sea adaptable
- Comprensible por los empleados de la empresa

- Útil para la empresa
- Íntegro
- De fácil manejo
- Que en su conjunto admita el desarrollo de las personas

Figura 11. Características para implementación con éxito de un sistema de gestión por competencias



Fuente. ALLES, Martha. Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2004, p.80. ISBN 95064112390

- a. Se especifican los criterios de desempeño pertinentes en el cargo, funciones y actividades proporcionando información objetiva, siendo medibles, cuantificables relevantes y relacionados con aspectos que aporten valor al negocio.
- b. Recolectar los datos por medio de la aplicación de métodos de evaluación del desempeño donde contenga la siguiente información:
 - Tareas, funciones y objetivos del cargo, conociendo las responsabilidades.
 - Acontecimientos importantes observados en cumplimiento de las actividades propias del cargo, corroborando la identificación de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos óptimos para el puesto de trabajo.
 - Análisis de los datos recolectados a partir de poder evaluar la información e interpretar los resultados extraídos, detectando, esquemas y particularidades y se realizan las conclusiones.
- c. Definición de competencias óptimas para el puesto de trabajo:

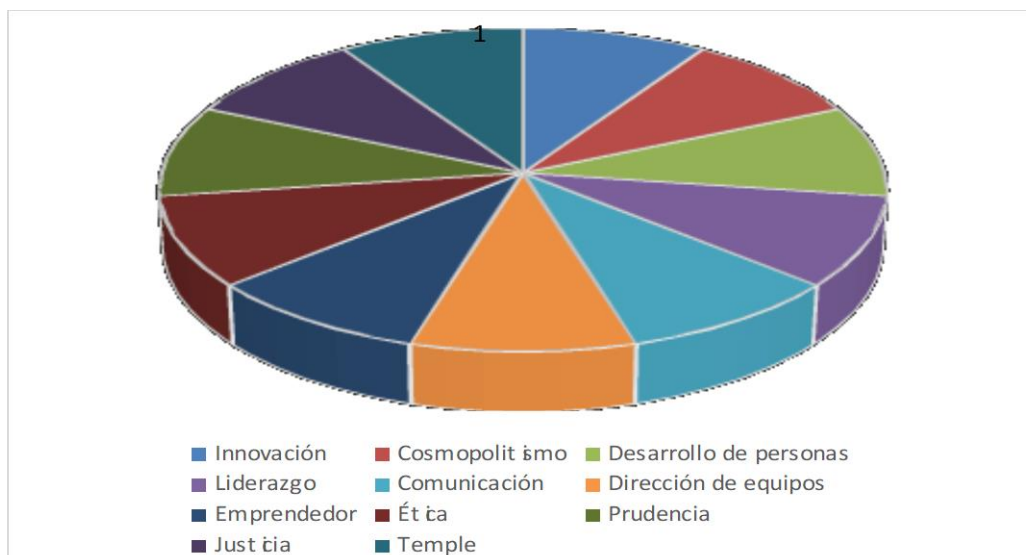
- Se identifican las características de los empleados que han alcanzado niveles superiores de desempeño.
- Se detecta la combinación de cualidades como consecuencia del rendimiento óptimo.
- Se interpretan las diferencias significativas del trabajo de los empleados de cargos superiores y los demás niveles del organigrama.

d. Por último, se valida el modelo base para implementar el sistema de gestión por competencias, a través de un segundo periodo de prueba utilizando diferentes muestras y se aplican los mismos esquemas de estudio y análisis, luego se realiza la interpretación de resultados, se comparan las conclusiones con los datos conseguidos en las diferentes etapas, realizando correcciones y ajustes cuando sea pertinente.

Es muy importante al implementar el sistema de gestión por competencias tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Reclutamiento y selección de personal a capacitar.
- Desarrollar un robusto plan de formación y capacitación.
- Tener excelentes canales de comunicación y medios de información.
- Desarrollar un Plan de desarrollo de carrera y promoción motivante
- En la evaluación de desempeño utilizar criterios aplicables a las valoraciones.
- Tener óptimas condiciones de trabajo, salario e incentivos.

Grafico 1. Relación entre comportamientos y competencias



Nota. Información en base a: ALLES, Martha. Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2004, p.28. ISBN 95064112390

Las competencias, son características profundas de personalidad y los comportamientos que han sido reconocidos, deberán ser probados con los comportamientos tipo que identifican las competencias y sus grados.

Cabe anotar este esquema es de utilidad para aquellos que no tendrán práctica profesional previa en la metodología de la gestión de recursos humanos por competencias y el propósito es diferenciar entre comportamientos y competencias. El grafico corresponde a una posición de alto liderazgo, el talento se encontraría dividido en las competencias enunciadas

9. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La gestión por competencias es un aspecto importante en las organizaciones, porque ayuda a conocer las capacidades y habilidades que desarrollan los colaboradores, para ocupar y desempeñarse en el cargo

Al estar motivado se obtiene el mejor desempeño de las funciones, se logra el mejor desempeño con el fin de lograr mayor eficiencia y eficacia.

Es importante la evaluación al talento humano con base en la gestión por competencias y así poder desarrollar estrategias que fortalecen las competencias laborales.

CONCLUSIONES

La relación entre las organizaciones y los colaboradores en los diferentes niveles de la organización, actualmente ha evolucionado, y a su vez ha cambiado la forma en la que se miran, antes las personas eran mano de obra hoy en día es experiencia, conocimiento, habilidades, ser y saber hacer.

Es por esto que a las personas competentes y motivadas poseen tres características importantes, que son capacidad, compromiso y acción, esto se logra a través de un Sistema de Gestión por Competencias en donde se pueda desarrollar, transformar y evaluar, con base en las necesidades de la organización, cuyo propósito es el logro el buen desempeño laboral, para beneficiar aspectos de la organización, por esto el talento humano es el eje central para incrementar la competitividad, la innovación y la productividad en las organizaciones.

Una empresa con un buen Sistema de Gestión por Competencias, presenta una ventaja competitiva porque, impide que se pierda la alineación con la estrategia de la empresa, además de optimizar la transparencia e imparcialidad de los sistemas de evaluación del desempeño, a su vez, se facilita la implementación de un sistema de recompensas e incentivos, ayuda a tener un buen clima laboral, aumenta la motivación y retención de los colaboradores y mejora la imagen corporativa de la organización y potencia la atracción de candidatos.

BIBLIOGRAFÍA

AGUINIS, Herman y KRAIGER Kurt. Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. En: Annual Reviews. [Universidad William Marsh Rice]. Texas. Vol. 60 No 45, 2009, p. 457. [consultado 10, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://cutt.ly/AfiNDOJ>

ALLES Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, 2. ed. 2. reimp. Buenos Aires: Editorial Garnica. 2008, p.448. ISBN 9789506414771

ALLES, Martha. Desarrollo del Talento Humano: basado en competencias. Buenos Aires: Editorial Granica, 2004, p.28. ISBN 95064112390

ALLES, Martha. Diccionario de competencia: Nuevos enfoques incluyen las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI. 1.Ed. Buenos Aires: Granica, 2009,264, p ISBN 9789506415556

CASCIARO Tiziana, and Souza Lobo Miguel, “Competent Jerks, Lovable Fools, and the formation of Social Networks”. En: Harvard Business Review Article. [Repositorio Digital]. junio. 2005. [Consultado 11, junio, 2020]. Archivo en pdf. Disponible en:

CHIAVENATO, Idalberto. Administración del Recursos Humanos. 5.Ed. Traducido por German Alberto Villamizar; Revisor Técnica Ricardo García Madariaga y Oscar Peña Rodríguez. Buenos, Aires: Editorial Mc Graw Hill 2005, p.35. ISBN 9584100378

FERNANDEZ LOPEZ, Javier. Gestión por competencias un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. España: Pearson Educación 2006. p.. 23. ISBN: 84-205-4570-8

FRIGO Edgardo. Noticias de seguridad 2020. La Capacitación y el Futuro de la Empresa En: Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad. [Sitio Web]. Bogotá D.C. Sec. Noticias, [Consultado el 15, agosto, 2009. Disponible en: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7019.htm>.

MERTENS, Leonard. La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Instituciones colaboradoras Secretaría de Educación Pública de México (SEP) y Ministerio de Educación y Cultura de España (MEC). Madrid. España: (OEI), 2000, p. 100. ISBN: 84-7666-088-X <https://www.oei.es/historico/oeivirt/fp/01cap04.htm>

PÉREZ, Carlos. Factores del entorno a tener en cuenta para el éxito de tu empresa Ya se ha mencionado el macro y el micro entorno. En. ESIC –Business &

Marketing School. [Repositorio Digital]. España. Septiembre, 2017. [Consultado 30, julio, 2020]. Disponible en: <https://www.esic.edu/rethink/management/factores-del-entorno-tener-en-cuenta-para-el-exito-de-tu-empresa>

SHERMAN Arthur, Administración de Recursos Humanos, Capacitación y desarrollo. desarrollar la eficacia de los recursos humanos, Buenos Aires: Limusa, 12. ed. 2001 p.216

TREPAT CARBONELL, Cristòfol-A . Procedimientos en Historia, un punto de vista didáctico. 4.Ed. Colaborador, Serafín Antúnez. Barcelona: Marcos Editorial GRAÓ de IRIF... 2006, p.22