



La importancia del uso de estrategias para la gestión del talento humano, con miras al mejoramiento de la productividad en las empresas.

Monografía teórica.

DAYANA PIMIENTA NAVARRO

1095949657

JEFERSON GIOVANNY BÁEZ DIAZ

1095940833

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad de ciencias socioeconómicas y empresariales
Bucaramanga, 25 julio de 2023



La importancia del uso de estrategias para la gestión del talento humano, con miras al mejoramiento de la productividad en las empresas.

JEFERSON GIOVANNY BÁEZ DIAZ

1095940833

DAYANA PIMIENTA NAVARRO

1095949657

**Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnólogo en gestión empresarial**

DIRECTOR

JENNY PAOLA RANGEL CHAVES

CODIRECTOR:

CIELO GOMEZ BUSTOS

Grupo de investigación de ciencias socioeconómicas y empresariales- GICSE
Grupo de investigación autoevaluación y calidad- GINACE

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER

Facultad de ciencias socioeconómicas y empresariales

Bucaramanga, 25 julio de 2023

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos

Exigidos por las Unidades Tecnológicas de Santander

Para optar al título de Tecnología en Gestión Empresarial

Según acta del comité de trabajo de grado número 23

Del día 10 Agosto

Evaluador: Enrique Alberto Guerrero Guzman



Firma del Evaluador



Firma del Director

DEDICATORIA

A nuestras madres por apoyarnos en todo este proceso.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros compañeros por su alegría y compartir conocimientos.

TABLA DE CONTENIDO

<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	<u>11</u>
<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>12</u>
<u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>13</u>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2. JUSTIFICACIÓN	14
1.3. OBJETIVOS	16
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
<u>2. MARCO REFERENCIAL</u>	<u>17</u>
2.1. MARCO TEÓRICO	17
2.1.1. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	17
2.1.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y PRODUCTIVIDAD LABORAL	18
2.1.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO.....	19
2.1.4. RELACIONES INTERPERSONALES Y AMBIENTE LABORAL.....	19
2.1.5. CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD.....	20
2.1.6. ESTRATEGIAS PARA LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL.....	21
2.1.7. POTENCIAL HUMANO	21
2.1.8. CONSIDERACIÓN DE DIRECTIVOS EN UN SISTEMA ORGANIZACIONAL	21
2.1.9. BENEFICIOS Y RECOMPENSAS EN UN SISTEMA ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE DE TALENTO HUMANO	22
2.1.10. MOTIVACIÓN Y ESFUERZO, EN UN SISTEMA ORGANIZACIONAL.....	23
2.1.11. EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	24
2.1.12. COMUNICACIÓN EFECTIVA COMO PARTE DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	25
2.2. MARCO CONCEPTUAL DE LA MONOGRAFÍA	26

F-DC-125

INFORME DE TRABAJO DE GRADO FINAL EN MODALIDADES:
MONOGRAFÍA, DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,
SEMINARIO Y EMPRENDIMIENTO.

VERSIÓN: 1.0

2.2.1.	CLIMA ORGANIZACIONAL	26
2.2.2.	PLAN DE MEJORAMIENTO	26
2.2.3.	LA TOMA DECISIONES EN EL TRABAJO.....	26
2.2.4.	ESTRATEGIAS DE MEJORA Y CLIMA LABORAL	27
2.2.5.	EMPODERAMIENTO Y CLIMA LABORAL	27
2.3.	MARCO LEGAL	28
<u>3.</u>	<u>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</u>	<u>28</u>
3.1.	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	30
<u>4.</u>	<u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u>	<u>30</u>
<u>5.</u>	<u>RESULTADOS</u>	<u>31</u>
5.1.	DESARROLLO OBJETIVO UNO: RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE LAS FORMAS EN CÓMO SE HA VENIDO DESARROLLANDO LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE LA HISTORIA IDENTIFICANDO FALENCIAS Y ERRORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS	32
5.1.1.	TRANSFORMACIONES DE LA ACTIVIDAD LABORAL DEL SER HUMANO.....	33
5.1.2.	INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA	34
5.1.3.	FORMAS DE GESTIÓN DE PERSONAL.....	35
5.1.4.	EVOLUCIÓN DE LAS FORMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, DESDE LA MANUFACTURA A LA MENTEFACTURA.....	36
5.1.5.	FORMAS EN CÓMO SE HA VENIDO DESARROLLANDO LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE LA HISTORIA, EN EL SECTOR PÚBLICO	37
5.2.	DESARROLLO OBJETIVO DOS: ESTABLECIMIENTO DE UNA LÍNEA DE INFORMACIÓN RESALTANDO LOS ASPECTOS MÁS RELEVANTES ASOCIADOS AL AMBIENTE LABORAL Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES QUE INFLUYEN EN LOS RESULTADOS DE LAS ORGANIZACIONES	39
5.3.	DESARROLLO OBJETIVO TRES: RECONOCIMIENTO DE LAS BONDADES DE	

LA APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO POR MEDIO DE LA VISUALIZACIÓN DE EXPERIENCIAS EXITOSAS Y LA DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN ÚTIL PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LAS ORGANIZACIONES	45
5.3.1. LINEAMIENTOS Y ORIENTACIONES ÚTILES PARA EL USO DE ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, CON MIRAS AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS.....	45
<u>6.</u> CONCLUSIONES	<u>53</u>
<u>7.</u> RECOMENDACIONES	<u>55</u>
<u>8.</u> REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	<u>56</u>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Representación del clima organizacional</i>	24
Figura 2. <i>Cadena de procesos para alcanzar óptimo desempeño del empleado.</i>	25
Figura 3. <i>Fases de la metodología</i>	29
Figura 4. <i>Evolución de la gestión de recursos humanos en la historia</i>	33
Figura 5. <i>Cambios y transformaciones en el escenario mundial</i>	34
Figura 6. <i>Era de la industrialización neoclásica</i>	35
Figura 7. <i>Evolución de las formas de gestión del talento humano, desde la manufactura a la mente factura</i>	36
Figura 8 <i>Línea de tiempo de la evolución del talento humano</i>	37
Figura 9. <i>Talento Humano</i>	37
Figura 10. <i>Objetivo de la dimensión del talento humano de MIPG.</i>	38
Figura 11. <i>Los seis procedimientos elementales en la gestión de personal y talento humano</i>	41
Figura 12. <i>Reclutamiento y selección de personas</i>	42
Figura 13. <i>Planificación de cargos, salarios y funciones de personas</i>	42
Figura 14. <i>Prestaciones sociales y remuneración personal</i>	43
Figura 15. <i>Crecimiento y desarrollo personal, competencias, liderazgo y formación</i>	44
Figura 16. <i>Seguridad y salud ocupacional de personal</i>	44
Figura 17. <i>Proceso de selección</i>	47
Figura 18. <i>Factores internos y externos que afectan la productividad. Nota. Describe el Modelo de administración de los profesionales. Adaptado a partir del contenido de (Silva-Giraldo et al., 2020)</i>	49
Figura 19. <i>Evaluación de resultados y la retroalimentación</i>	52

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Leyes Colombianas</i>	28
Tabla 2. <i>Procesos, procedimiento, gestión, objetivos y alcance de la gestión del talento humano</i>	46

RESUMEN EJECUTIVO

Este documento contiene el resultado de una monografía teórica denominada: La importancia del uso de estrategias para la gestión del talento, con miras al incremento de eficiencia y productividad de las organizaciones. En el cual, se logró formular una guía general de estrategias de gestión de personal, que contiene lineamientos, orientaciones y experiencias, útiles en el entorno organizacional, enfocada en 6 funciones básicas de la gestión de personal y talento: selección y reclutamiento de personas; planificación de cargos, salarios y funciones de personas; prestaciones sociales y remuneración personal; crecimiento y desarrollo personal, competencias, capacitación y liderazgo; salud y seguridad de personal; evaluación de resultados y retroalimentación.

Fue necesario, hacer la recopilación de la información sobre las formas en cómo se ha venido desarrollando la gestión del talento a través de la historia identificando falencias y errores que afectan la productividad de las empresas.

Para ello, primero se estableció una línea de información resaltando los aspectos más relevantes asociados al ambiente laboral y las relaciones interpersonales que influyen en las metas que cumplen las organizaciones.

PALABRAS CLAVE. Estrategias, talento humano, gestión, productividad y empresas.

INTRODUCCIÓN

La gestión de personal es un procedimiento de nivel estratégico, por medio del cual se potencializa el talento para enfocar sus esfuerzos hacia la visión de la empresa. No obstante, la gestión del cambio organizacional es compleja, dado que no hay variables globales acerca de la productividad, (Fierro, 2020).

Desde una perspectiva académica, la gestión de personal es definida por (Chiavenato, 2019) “el conjunto de prácticas y políticas para abordar el talento humano o los elementos de recursos de un puesto gerencial, como reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y capacitación”. Los procesos básicos de la GTH son seis: selección y reclutamiento; planeación de puestos de trabajo; funciones y salarios; beneficios sociales y remuneración de personal; crecimiento y desarrollo personal, competencias, capacitación y liderazgo; salud y seguridad de personal; evaluación de resultados y retroalimentación.

Complementario a ello, se han generado cambios en la estructura de procesos y planificación estratégica de los recursos humanos. “no cabe duda de que es hora de hacer cambios en la gestión del talento humano. Con enfoque proactivo (Ramírez, Espindola, Ruíz, y Hugueth, 2019).

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los procesos de gestión de talento contemplan 6 procedimientos: selección y reclutamiento, planificación de puestos, remuneración y funciones: compensación y motivación; desarrollo de personal; ambiente de trabajo y seguridad de personal; evaluación de resultados (Reyes, Gómez y Ramos, 2021).

Porque, las organizaciones se encuentran expuestas continuamente a cambios a nivel interno y externo que deben valorarse, interpretarse y asumirse en cada nivel de decisión, como garantía de continuidad de procesos de estas en su área de influencia.

Según Maldonado (2022) por años, las empresas concentraron sus esfuerzos en ser rentables a través del aumento de la producción, largas jornadas de trabajo y presión laboral. Hoy en día, la situación ha cambiado, a tal punto que la GTH es un pilar clave para lograr la visión de las organizaciones.

En particular, efecto de la pandemia generó nuevos desafíos, donde las empresas tuvieron que reconsiderar la importancia de la GTH, debido al alto grado de dependencia del funcionamiento de estas con relación a su personal. Dicho esto, para fomentar el desarrollo de ideas y capacidades innovadoras, es necesario reforzar las capacitaciones y el aprendizaje constante, esto permitirá que el personal de las organizaciones cree valores y efectúen su tarea con mayor calidad (Banco Mundial, 2022).

Entonces, en la perspectiva de los recursos humanos (R.H.) requiere fortalecer la capacidad de creación de ambiente de trabajo, mejora de la calidad de vida, reducir los riesgos laborales y adoptar estrategias de cumplimiento orientadas a las competencias, lo cual mitiga riesgos de incremento de ausentismo, accidentalidad y deserción. De esta forma, un GTH efectivo basado en procesos coherentes, organizados y bien definidos puede contribuir al desarrollo humano y organizacional (Araujo, Guerrero, Matabanchoy y Bastidas, 2021).

Finalmente, para desarrollar el ejercicio de análisis, se plantea el siguiente interrogante; ¿Qué estrategias de gestión de personal contribuye a mejorar la productividad en las organizaciones?

1.2. JUSTIFICACIÓN

En cada empresa interactúan distintos elementos que se deben coordinar para lograr las metas; también podría decirse que una empresa es lo que las personas hacen de ella. Esta propuesta busca ubicar la GTH en el plano central de las discusiones organizacionales, en aras de visualizar las principales problemáticas que se originan dentro de las empresas, las diversas fallas que se tienen dentro del proceso de gestión, los recursos y elementos que deben involucrarse para alcanzar una gestión efectiva si le apuestan por orientar sus esfuerzos hacia su capital humano.

En la productividad, influyen varios elementos internos de la empresa que son denominados, controlables, otros externos, no controlables. Lo que se complementa con factor motivación: Al respecto, según la observación del proceso interno en la organización y la observación del diálogo con los empleados de la compañía, la

solicitud de pensión ha aumentado. Una de las prioridades de la demanda de los colaboradores de las personas es que el gerente de la compañía carece de factores, intereses y necesidades del personal preocupados (Sánchez, 2020).

Una excelente gestión del talento humano en una empresa tiene alta relación con las competencias, la tecnología y el modelo de gestión. Se requiere comprender el desempeño de cada factor y cómo contribuyen a la mejora de condiciones. Una empresa que no comprenda la estrategia relacionada con GTH puede perjudicar la buena consecución de sus logros más allá de sus procesos generales de gestión, por lo que las mejores prácticas de RR.HH. no pueden impulsar estratégicamente el desempeño de la organización según GTH. Su misión y visión (Ramírez, Espindola, Ruíz, y Hugueth, 2019).

En consecuencia, el interés de estudiar sobre las estrategias para la GTH radica en que con este análisis teórico se pretende brindar disposiciones teóricas y aplicadas que generen una articulación sinérgica entre el talento humano y las personas encargadas de la administración y el liderazgo en las empresas, orientando procesos y planificando acciones de manera sólida que les permitan obtener beneficios a nivel económico, administrativo y misional.

Por lo cual, a nivel académico la monografía teórica se desarrolló como insumo investigativo, y esto permitirá a la UTS orientar su componente formativo para fortalecer las competencias de los estudiantes en lo relacionado a la GTH en las organizaciones.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. *Objetivo general*

Identificar estrategias para el reclutamiento en las empresas mediante la revisión de estudios bibliográficos para percatarse de su importancia en la productividad de las empresas.

1.3.2. *Objetivos específicos*

Reunir datos e información acerca del método de desarrollo desde una perspectiva histórica, la gestión de personal e identificar brechas y debilidades que afectan la productividad de las organizaciones.

Establecer una línea de información resaltando los aspectos más relevantes asociados al ambiente laboral y las relaciones interpersonales que influyen en los resultados de las organizaciones.

Reconocer las bondades de la aplicación de estrategias de gestión del cambio por medio de la visualización de experiencias exitosas y la difusión de información útil para el mejoramiento continuo en las organizaciones.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

Fueron revisados libros, informes institucionales, documentos, artículos y publicaciones de ensayos en los siguientes temas: gestión de personal, desarrollo de potencial y talento laboral, relaciones humanas y clima, productividad y entorno empresarial, motivación, sistemas organizacionales entre otros temas.

2.1.1. *La gestión del talento humano*

Según Chiavenato (2019) la gestión del talento tiene 6 procesos básicos: la gestión de los recursos humanos tiene 6 procesos principales: selección y reclutamiento de talento; posición de persona, remuneración y planificación de funciones: prestaciones sociales y remuneración personal; crecimiento y desarrollo personal, competencias, capacitación y liderazgo; salud y seguridad de personal; evaluación de resultados y retroalimentación.

El plan estratégico de talento es indicativo y formula planes estratégicos institucionales y planes departamentales relacionados con el ciclo de vida del servicio con base en las políticas gerenciales y operativas del modelo de planificación y gestión integral MIPG.

Según (Ministerio de Educación Nacional, 2020), se requiere organizar la gestión del talento dividiéndolo en 3 macroprocesos: reclutamiento e inducción, contratación y capacitación y finalmente, evaluación y jubilación. No obstante, todo

ello está en reforma en el gobierno nacional en especial temas de aspectos laborales y de reforma de pensiones.

Según (Silva-Giraldo et al., 2020). Quien aplicó una muestra de 125 gerentes y se concluyó que las relaciones están definidas en términos de lealtad, competencia y ambiente de trabajo, adicional a ello, esto impacta directamente el clima organizacional.

2.1.2. Gestión Administrativa y Productividad laboral:

Se piensa en la planificación estratégica como una herramienta clave enfocada en gestionar la productividad de cualquier unidad, negocio u organización. De conformidad con esta orientación o delegación, se fomentan los esfuerzos para resolver los problemas de riesgo o las posibles situaciones modificadas. Por esta razón, el apoyo y la practicidad de los servicios que oferta cada organización, el énfasis en el desarrollo de los empleados en el trabajo y los esfuerzos para aumentar la productividad impulsan una gran cantidad de consultoría fuera de línea (Torres, 2022).

Según Pantoja y Salazar (2019) en el plano económico, hablar de productividad es orientar el rendimiento de la empresa hacia la consecución de mayores ganancias y en general utilidades, lo cual no es un tema de simplemente inyectar recursos, modernizar equipos o aumentar el personal. En este estilo de gestión se aleja de la consideración de los factores individuales y sociales de las personas. Los trabajadores son identificados como uno de los elementos inorgánicos que exigen únicamente salarios a cambio de su esfuerzo.

Por todo esto, la gestión administrativa debe partir de una perspectiva integral, realizar un análisis prospectivo de varios escenarios de trabajo en la organización, planificar objetivamente las metas a alcanzar y administrar cuidadosamente cada proceso para que los planes de trabajo formulados puedan implementarse en la práctica. Éxito.

2.1.3. *Direccionamiento estratégico del talento humano:*

Este proceso se basa en establecer lineamientos de largo plazo, como guía para las operaciones mediante procedimientos soportados en la mejora continua, y que permite encaminar la empresa para un futuro. Direccionar hace referencia a la acción de dirigir, lo cual implica tomar las riendas de un asunto en particular y orientarlo hacia el éxito, haciendo uso de estrategias, métodos, herramientas, insumos y demás (Función Pública, 2019).

El cumplimiento de los objetivos organizacionales sólo puede alcanzarse si se integran los principios del direccionamiento estratégico, cuya labor principal será la de estructurar el andamiaje corporativo, encadenar metas y propósitos con las distintas tareas y labores del talento humano y finalmente canalizar los recursos y herramientas disponibles bajo criterios de eficacia, eficiencia y efectividad (Riquelme, *et al.*, 2020).

2.1.4. *Relaciones interpersonales y ambiente laboral:*

Según (Torres, 2022) las organizaciones tienen un fuerte interés en fortalecer la cultura institucional mejorando la comunicación interpersonal para lograr las metas

institucionales. Si una organización tiene una comunicación efectiva, tendrá mayor probabilidad de una alta satisfacción de usuarios y clientes.

Sin duda alguna, el clima económico actual beneficia a las organizaciones mejor preparadas, con metas audaces y voluntad de innovar; Uno de los recursos necesarios para mantener la eficiencia en cualquier sector de la economía es una combinación de productividad y gestión eficaz del talento. El compromiso, los mecanismos y la mejor tecnología no son suficientes sin empleados motivados, leales, solidarios y bien remunerados en la organización (Maldonado, 2022).

2.1.5. Clima Organizacional y la productividad

Son dos elementos de alta importancia en la gestión empresarial. El clima se define a partir de la percepción que tienen las partes interesadas y su satisfacción, orgullo e identidad que sienten efecto de este.

El clima laboral tiene dimensiones que han sido considerados en las herramientas desarrolladas a lo largo de la historia. Dichos instrumentos deben ir de acuerdo con las necesidades de cada empresa. Varios autores coinciden acerca del tema de liderazgo, para lo cual se tienen aspectos como: modos de mando, características de las fuerzas motivadoras, procedimientos implementados; motivación, características del proceso de comunicación y naturaleza de los canales de información de la organización, así como también cómo se implementan, cómo se establece el sistema de establecimiento de metas o lineamientos, entre otras cosas (Alvarado, 2023).

Cuando la organización da prioridad a sus colaboradores y se refleja un ambiente laboral adecuado los resultados de cada uno de los procesos siempre serán

satisfactorios y recíprocos a quienes los ejecutan, jugando un gana-gana entre entidad y funcionarios.

2.1.6. Estrategias para la productividad empresarial

Las estrategias competitivas son los planes que realizan las empresas con acciones ofensivas y defensivas y están orientadas al largo plazo. Además, es fundamental evaluar los procedimientos que se ejecutan, en especial si operan de acuerdo con las normas legales y técnicas, provocando que esto se traduzca en mejoras en la composición del personal, lo que aumenta las competencias de cada uno. (...) entonces es deseable realizar un plan de acción (Santillán, 2021).

2.1.7. Potencial Humano

Las empresas tienen la necesidad de hacer visible los activos intangibles los cuales rodean al talento humano. Luego, el liderazgo organizacional debe enfocarse en descubrir que los resultados de la gestión de personal son el logro de las metas organizacionales, no el cumplimiento de las tareas. Hoy en día, su cantera de talento presenta diversas carencias, la más visible es la falta de planificación y dirección estratégica, que son los elementos que constituyen la base principal de la gestión empresarial y suficiente GTH (Cabarcas y Arrieta, 2022).

2.1.8. Consideración de Directivos en un Sistema Organizacional

Se basa en evaluar el clima es una estrategia que permite la mejora continua: Son misiones sistemáticas que las organizaciones emprenden para permitir que los empleados avancen en sus funciones y contribuyan a las instituciones en un entorno más profesional, confiable y respetado. “La calidad del clima de trabajo depende

de cómo las personas realizan sus actividades en la organización, aunque generalmente las personas buscan objetivos diferentes cuando deciden prestar servicios a la organización” (Iglesias L, 2019).

Bajo un clima organizacional apropiado, cuando las personas se involucran en actividades laborales, los gerentes y subordinados experimentan una mayor reciprocidad, mantienen un sentido de familiaridad y evitan disputas institucionales dañinas. El ambiente interno en una organización afecta el desempeño laboral, las variables que mantienen el comportamiento individual en el tiempo, las características asociadas y puede ser influenciado en el liderazgo, la comunicación y el compromiso de trabajo, y la forma en que se gestiona el capital humano como resultado de sus programas se vuelve central. los factores determinantes de su desarrollo (Mendoza, Burbano y Mendoza, 2022).

Según Dini y stumpo (2020) son varias pymes las que se han enfocado en lograr los beneficios de la economía de escala, la capacidad de explotar las ventajas competitivas nacionales operando a través de las fronteras y el uso adecuado de las técnicas administrativas y la gestión de la información.

2.1.9. Beneficios y Recompensas en un Sistema Organizacional con Enfoque de Talento Humano

La profesionalización es la tarea más importante para el mejoramiento del país; la profesionalización de los servidores públicos es un requisito previo necesario para la modernización, los valores, la responsabilidad y la pasión por lo que hacen. Deben reflejarse en un mejor servicio a la sociedad. Las evaluaciones del “entorno,

condiciones, nivel de satisfacción y modelos de dirección, permiten que se tomen decisiones efectivas, respecto al clima laboral” (Cepeda, *et al.*, 2020).

El entorno de trabajo se refiere a los elementos que componen el entorno en el que un equipo trabaja y realiza tareas. Si bien algunos de estos elementos son obvios, como los muebles, otros son más importantes, como las políticas de la empresa o los colegas cuyos rasgos de personalidad no coinciden con la cultura de la empresa. Los profesionales a tiempo completo y a tiempo parcial se ven significativamente afectados por el entorno de oficina en el que realizan sus tareas. Las personas a menudo tienen que adaptarse a esta función en el lugar de trabajo.

Al respecto; debido al clima organizacional favorable como parte de la remuneración que reciben los asociados (empleados), Elton Mayo fue el primero en enfocarse en este tema. Poco después de ser asignados a trabajar allí, los trabajadores tienden a caer en un estado depresivo, depresión y eventualmente se vuelven irritables e impulsivos para dejar el trabajo sin motivo alguno, fracasaron por completo antes de que llegara Elton Mayo (Lucas y Ureta, 2019).

2.1.10. Motivación y Esfuerzo, en un Sistema Organizacional

Hay una serie de métodos diferentes o formas estandarizadas de evaluar las habilidades de un empleado, incluida la evaluación de un gerente por parte de un gerente o superior que comprende el trabajo y los deberes del empleado; autoevaluación, en la que los trabajadores se autoevalúan; peer-to-peer, entre empleados con el mismo trabajo o cargo; evaluaciones de los empleados por parte de los gerentes, en este caso autoevaluaciones de sus jefes; evaluaciones realizadas por los clientes para evaluar el trabajo de los empleados con los que

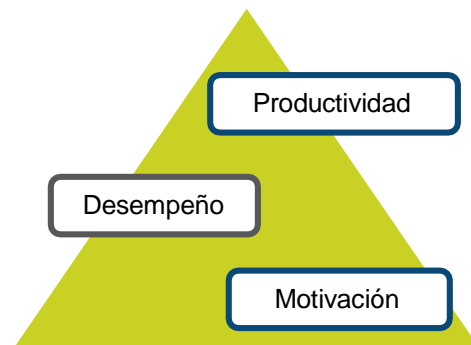
están conectados; para evaluaciones. La nueva generación requiere de trabajos más interesantes. Varias personas no aceptan trabajado solo por el salario alto. “la motivación es también intrínseca no solo externa y si la empresa niega recursos para mejorar la motivación probablemente se sufran consecuencias evidenciando disminución en la satisfacción del cliente” (Rivero, 2019).

Cuando la institución se enfoca en formación de personal, la organización crece y se logra mejorar el cumplimiento de metas. (...) Actualmente, los recursos humanos de la empresa y su desempeño funcional y ejecutivas cobran cada día más relevancia en el logro de sus objetivos (López, 2021).

Luego, hoy están disponibles varias herramientas para medir la motivación de los trabajadores: el test de comunicación organizacional y escalas de satisfacción. Determina si existe una relación significativa entre la comunicación organizacional y la motivación de los empleados (Piedra, 2020).

2.1.11. *El clima organizacional*

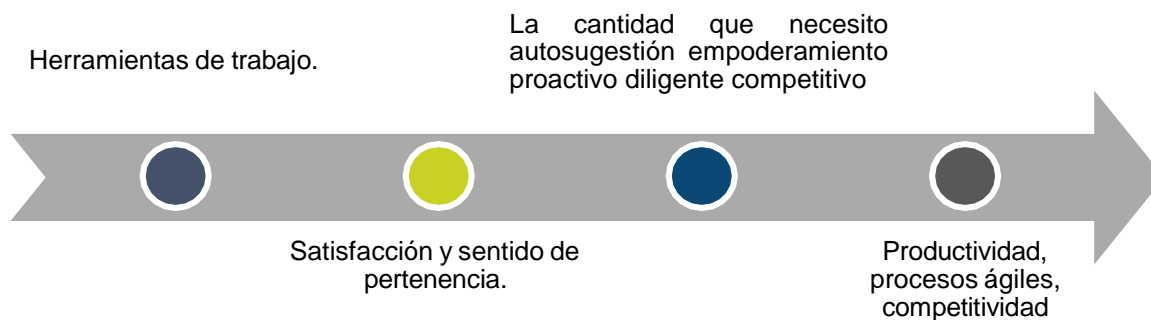
Figura 1. *Representación del clima organizacional*



Nota. La figura muestra la relación de clima con la motivación de los trabajadores. Fuente: Daza (2021).

Cabe resaltar, que, si las herramientas de trabajo no se actualizan con el tiempo, no se adecua el espacio de trabajo o se olvidan de las necesidades básicas de los trabajadores. Como se muestra en la figura.

Figura 2. Cadena de procesos para alcanzar óptimo desempeño del empleado.



Nota. La figura muestra la cadena de procesos para alcanzar óptimo desempeño del trabajador, fuente: Daza (2021).

2.1.12. Comunicación efectiva como parte de la gestión del talento humano:

La comunicación determina el comportamiento de las partes interesadas de una empresa. Bien desarrollada promueve la productividad logrando que el personal este motivado y generando buenas relaciones laborales a nivel organizacional (Petrone, 2021).

Saber comunicar es el arte de comprender que como seres humanos pensamos, comprendemos y vemos la vida desde diferentes perspectivas, esto implica que para que exista liderazgo en los grupos de trabajo debe haber cohesión y conexión entre cada una de las personas que lo integran, de modo que el mensaje que se

emita o se comparta con el talento humano sea recibido de la manera apropiada, interpretado y puesto en marcha (según sea el caso) (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNIFEC], 2020).

2.2. MARCO CONCEPTUAL DE LA MONOGRAFÍA.

2.2.1. *Clima organizacional*

Es actualmente general, la medición de la eficacia en la comunicación, la motivación y la percepción de equidad e igualdad. Estos elementos constituyen el grado de eficacia en que la organización facilita el confort, la motivación y el desarrollo de los integrantes (Iglesias, *et al.*, 2020).

2.2.2. *Plan de mejoramiento*

En las instituciones, junto con la jornada laboral, surgen no solo las relaciones laborales, sino también las formas sociales y afectivas de relación. Existe una necesidad generalizada y urgente de un entorno de trabajo bueno, seguro y agradable (Macías y Arvelo, 2021).

2.2.3. *La toma decisiones en el trabajo*

La pandemia, generó a los empresarios, varias preguntas y desafíos para el entorno empresarial, el más notable de los cuales es: ¿cómo puede la economía mantener su impulso y crecer durante el cierre?, En los últimos años, se han aprendido algunas lecciones sobre cómo responde el entorno empresarial a la volatilidad, “con

especial énfasis en el papel de las expectativas estratégicas como instrumento de toma decisiones de las pymes” (Galvis *et al.*, 2020).

2.2.4. Estrategias de mejora y clima laboral

Según las primeras señales del clima organizacional nacen de los grandes clásicos de Taylor y Fayol sostienen que la gestión debe desarrollarse como una disciplina científica, que los empleados se seleccionan científicamente, que deben responder por las tareas de las cuales son verdaderamente competentes, que están capacitados y desarrollados y que cooperan. entre empleador y empleado (Argel, De Hoyos y Santamaria, 2022).

2.2.5. Empoderamiento y clima laboral

Hoy, la gestión de talento humano es una temática altamente investigada, y las organizaciones de diferentes regiones del mundo, realizan estudios coordinados con instituciones. Los planes y // o la capacidad mejora la productividad en lugar de preocuparse a mejorar la motivación de los empleados. En otros casos, el motivo fue el resultado de una política de miedo, a saber, el uso de castigos, sanciones o despidos. El sistema genera productividad a partir de las acciones continuas de la gerencia sin involucrar a los empleados en la empresa (Farias, Zambrano, Macias y Farias, 2021).

2.3. Marco Legal

Tabla 1.

Leyes Colombianas

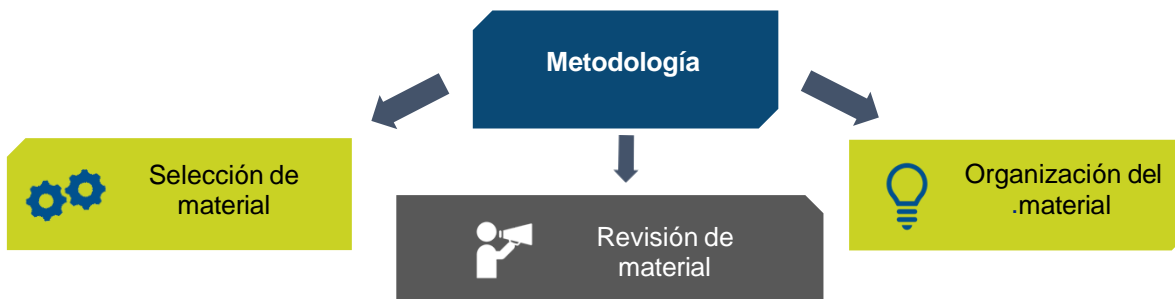
LEY	DEFINICIÓN
9 de 1979 Modificado por Decreto 2106 de 2019	La ley establece que "las normas generales son la base de las normas y reglamentos necesarios para mantener, restaurar y mejorar las condiciones sanitarias relacionadas con la salud humana". (Congreso de Colombia, 1979)
100 de 1993 Modificado por Decreto 2106 de 2019	El objetivo de un sistema integral de seguridad social es garantizar el derecho inalienable de las personas y las sociedades a disfrutar de una calidad de vida (Congreso de la República de Colombia, 1993).
Código sustantivo del trabajo	Su objeto es lograr relaciones justas entre empleadores y empleados en un espíritu de armonía económica y equilibrio social (Ministerio de Protección Social, 2011)
Ley de salud mental en Colombia. Ley 1616 de 2013	Su objeto es garantizar a los colombianos el derecho a la salud mental (Congreso de Colombia, 2013)

Nota. Esta tabla describe el resumen de las Leyes Colombianas relacionadas con aspectos laborales. Fuente. Adaptación del autor a partir de (Congreso de Colombia, 2013), (Ministerio de Protección Social, 2011), (Congreso de Colombia, 1979), (Congreso de la República de Colombia, 1993).

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para lograr, proponer la estrategia se aplicaron métodos de revisión de bibliografía en artículos, libros, normas técnicas, manuales y legislación, lo que permitió identificar variables relevantes para el estudio. Entre los elementos se encuentran.

Figura 3. Fases de la metodología.



Nota. La figura muestra los Elementos de la metodología. Fuente: Elaboración propia.

La recopilación de la información sobre las formas en cómo se ha venido desarrollando la gestión de personal a través de la historia identificando falencias y errores que afectan la productividad de las empresas.

Primero se estableció una línea de información resaltando los aspectos más relevantes asociados al ambiente laboral y las relaciones interpersonales que influyen en los resultados de las organizaciones. Luego se realizó el reconocimiento de las bondades de la aplicación de estrategias de gestión de personal por medio de visualización de experiencias exitosas y la difusión de información útil para el mejoramiento continuo en las organizaciones y finalmente se determinaron estrategias que aplica el talento humano en las organizaciones, mediante un estudio de revisión bibliográfica para percatarse de su importancia en la productividad de las empresas.

Todo ello, fue pertinente dado que se lograron reconocer, las bondades de la aplicación de estrategias de gestión del talento humano y personal a través de la

visualización de experiencias exitosas y la difusión de información útil para el mejoramiento continuo en las organizaciones.

3.1. Revisión bibliográfica

Una revisión bibliográfica es el primer paso que se da antes de iniciar la investigación (Vega, 2020).

Se logró, establecer una línea de información resaltando los aspectos más relevantes asociados al ambiente laboral y las relaciones interpersonales que influyen en los resultados de las organizaciones.

Además, se desarrollaron revisiones bibliográficas utilizando recursos secundarios, institucionales y académicos a través de redes como Scopus, Scielo y estudios previos.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

Por medio de una formulación teórica de estrategias de GTH.

Se logró identificar las estrategias que aplican el talento de la empresa y su influencia en la productividad.

Recopilar información sobre las formas en cómo se ha venido desarrollando y revisando documentos acerca de la gestión del talento en la historia para la identificación de debilidades y fortalezas que impactaron la productividad de la empresa.

Establecer una línea de información resaltando los aspectos más relevantes asociados al ambiente laboral y las relaciones interpersonales que influyen en los resultados de las organizaciones, lo cual se estructuró a partir de los 6 procesos básicos de gestión del talento humano y personal:

- Reclutamiento y selección de personas.
- Planificación de cargos, salarios y funciones de personas
- Prestaciones sociales y remuneración personal
- Crecimiento y desarrollo personal, competencias, capacitación y liderazgo
- Seguridad y salud ocupacional de personal
- Evaluación de resultados y retroalimentación

Finalmente, se reconocieron las bondades de la aplicación de estrategias de gestión del cambio por medio de la visualización de experiencias exitosas y la difusión de información útil para el mejoramiento continuo en las organizaciones.

5. RESULTADOS

Los resultados se reflejan en una guía general de estrategias de gestión de talento humano, que contiene lineamientos, orientaciones y experiencias, útiles en el entorno organizacional, enfocada en 6 funciones básicas de la gestión del talento humano:

- Reclutamiento y selección de personas
- Planificación de cargos, salarios y funciones de personas
- Prestaciones sociales y remuneración personal

- Crecimiento y desarrollo personal, competencias, capacitación y liderazgo
- Seguridad y salud ocupacional de personal
- Evaluación de resultados y retroalimentación

Formulación teórica de estrategias de GTH: Estrategias que aplica el talento humano en las organizaciones y su importancia en la productividad de las empresas

5.1. DESARROLLO OBJETIVO UNO: Recopilación de información sobre las formas en cómo se ha venido desarrollando la gestión del talento humano a través de la historia identificando falencias y errores que afectan la productividad de las empresas.

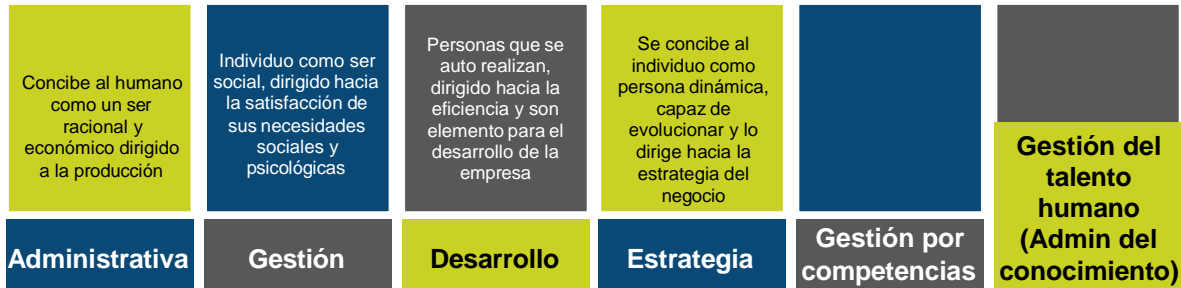
Para iniciar, las empresas dependen de las personas para lograr sus objetivos y es por ellas que se oferta el portafolio, permiten producir, atender todo lo que se pide por parte del cliente. Luego está claro las organizaciones nunca existirían sin las personas que les dan vida, empuje, empuje, creatividad y racionalidad (Chiavenato, 2022).

Para continuar, la gestión de Recursos Humanos Desde entonces, la gestión del talento ha evolucionado significativamente con un enfoque en mejorar las condiciones de trabajo y las perspectivas de los empleados, que discutiremos a continuación (Silva y Dugarte, 2020).

En la figura 4, se evidencia cómo ha evolucionado la gestión de los recursos humanos, cambiando de enfoque: inicialmente administrativa, luego de gestión, pasó a un enfoque de desarrollo, luego estratégica, para avanzar hacia la gestión

de las competencias y hoy en día gestión del talento humano enfocado en la administración del conocimiento. Como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Evolución de la gestión de recursos humanos en la historia.

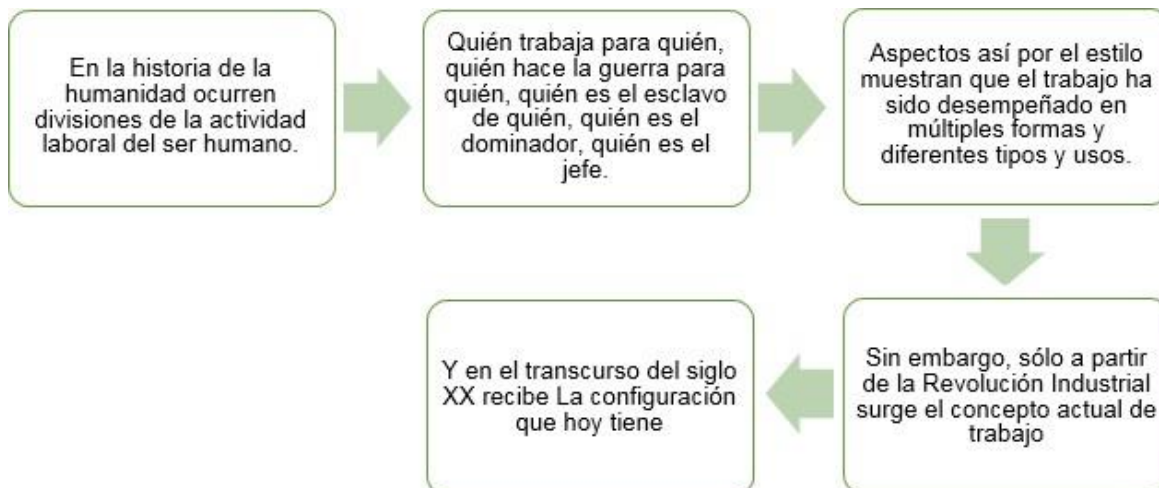


Nota. Adaptado de: (Management Journal, 2021).

Se ilustra en la figura 5, las transformaciones de la actividad laboral, estos han sido marcados por cambios como las divisiones de la actividad laboral, para mejorar su productividad con la especialización, luego, se trató de un cambio de multitarea, para lograr luego la revolución industrial y finalmente hoy la revolución digital soportada en la gestión del conocimiento. Como se ilustra en la figura 5.

5.1.1. Transformaciones de la actividad laboral del ser humano

Figura 5. *Cambios y transformaciones en el escenario mundial*

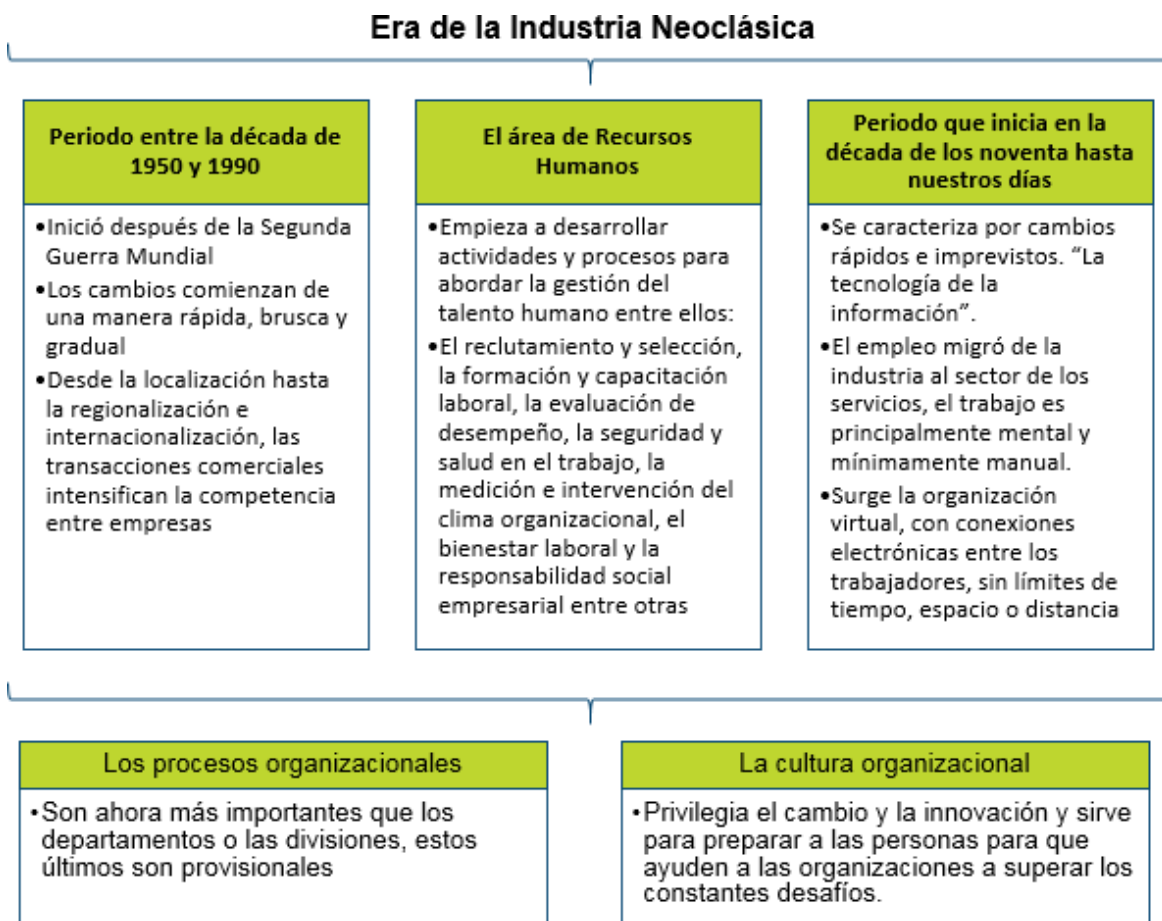


Nota. La imagen muestra los cambios y las transformaciones de la actividad laboral del ser humano. Adaptado de (Chiavenato, 2022).

5.1.2. Industrialización neoclásica

En la figura 6, se ilustra el tema de la industrialización y su relación con la gestión del talento, para comenzar, se ilustra el periodo entre los años 50 y años 90, marcando por aspectos como la segunda guerra mundial, luego se ilustra el enfoque del proceso de recursos humanos que se enfoca en la correcta selección y reclutamiento, luego llegan los años 90 y emigra el empleo de bienes hacia los servicios, la digitalización e inicio de la masificación del internet. Luego se enmarca en aspectos de organizaciones inteligentes y se da finalmente la importancia a la cultura organizacional. Como se evidencia en la siguiente figura 6.

Figura 6. Era de la industrialización neoclásica.



Nota. La imagen muestra la era de la industria neoclásica. Elaboración propia a partir de (Management Journal, 2021).

5.1.3. Formas de gestión de personal

Un ejemplo de las formas de gestión de personal es un sistema de gestión de recursos humanos intenta medir y gestionar el desempeño de los empleados a través de un proceso de capacitación y retroalimentación y soporte para obtener

una comprensión más clara de las habilidades necesarias para tener éxito. (Silva y Dugarte, 2020).

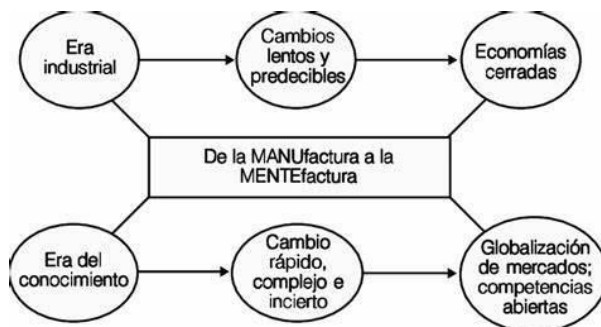
Otro ejemplo de SGP es

Finalmente, un modelo de gestión de personal,

5.1.4. Evolución de las formas de gestión del talento humano y personal, desde la manufactura a la mentefactura

Para mayor explicación, en tres figuras se muestran los aspectos más importantes relacionados con el clima laboral y las relaciones interpersonales que inciden en el desempeño organizacional. Como se ilustra en la figura 7.

Figura 7. Evolución de las formas de gestión del talento humano y personal, desde la manufactura a la mente factura

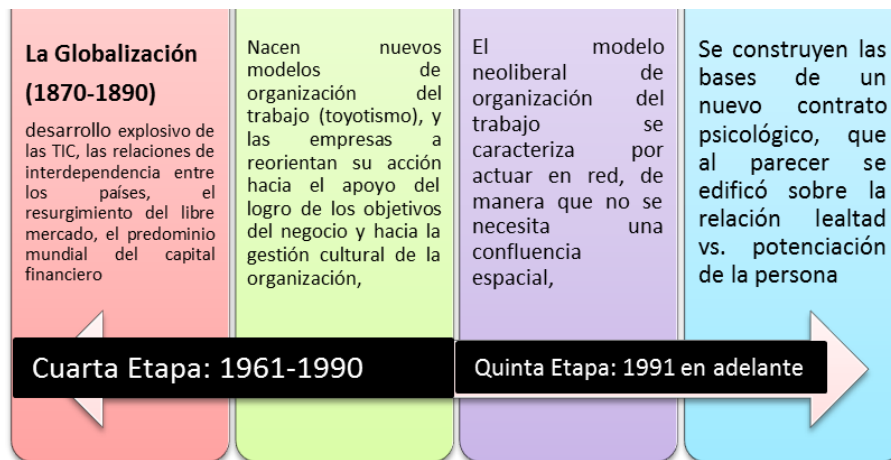


Nota. Adaptado de: (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo y Montoya-Serrano, 2019).

En la siguiente figura 8, se ilustra una línea de tiempo de la evolución del talento humano, para iniciar se evidencia con la globalización que se enfoca en el libre mercado, y luego nacen modelos de organización del trabajo toyotismo, 1961 v-

1990, paso seguido una quinta etapa del 1991 en adelante aparece el modelo basado en el neoliberalismo, se construye las bases de un nuevo contrato psicológico basado en lealtad.

Figura 8 Línea de tiempo de la evolución del talento humano.



Nota. Adaptado de (Línea de Tiempo, 2020).

5.1.5. Formas en cómo se ha venido desarrollando la gestión del talento humano a través de la historia, en el sector público

En el caso de Colombia se desarrolló un modelo de integración entre la planeación y la gestión operacional, y da la importancia primordial a los seres humanos.

Figura 9. Talento Humano



Nota. Tomado de: (Función Pública, 2021).

Luego todos los colaboradores de la organización se enfocan a trabajar en funciones que emergen a partir de la visión de la organización y de los valores (Función Pública, 2021).

En la figura 10, se evidencia el contenido de la dimensión de gestión del talento humano y personal.

Figura 10. *Objetivo de la dimensión del talento humano de MIPG.*



Nota. Adaptado de (Función Pública, 2021, pág. 4).

Ley 190 de 1995 en su artículo uno manifiesta que: “Todo aspirante a cargo público o para la gestión del contrato con el director para la prestación de servicios, deberá presentar un formulario oficial único en el que escribirá todo lo solicitado a la división de personal del departamento correspondiente o la agencia que los represente” (Función Pública, 2021, pág. 5).

La Ley N° 489 de 1998. En el artículo dos: **Ámbito de aplicación**, manifiesta que: Esta ley aplica a todas las entidades públicas, para ser responsables del desempeño y ejecución de funciones ejecutivas, la presentación de servicios públicos, obras y bienes públicos que desempeñen funciones administrativas, (Función Pública, 2021).

5.2. DESARROLLO OBJETIVO DOS: Establecimiento de una línea de información resaltando los aspectos más relevantes asociados al ambiente laboral y las relaciones interpersonales que influyen en los resultados de las organizaciones.

Para el establecimiento de la línea de información se tomó como base el marco teórico de esta monografía, en la cual, se revisaron libros, artículos, informes institucionales y documentos que contemplan temas como: la gestión de talento humano, direccionamiento estratégico del talento humano, desarrollo de potencialidades en el ámbito laboral, gestión administrativa y productividad laboral, relaciones interpersonales y ambiente laboral, clima organizacional y la productividad, estrategias para la productividad empresarial; potencial humano: consideración de directivos en un sistema organizacional; beneficios y recompensas en un sistema organizacional con enfoque de talento humano; motivación y esfuerzo, en un sistema organizacional y el clima organizacional; comunicación efectiva como parte de la gestión de talento humano y finalmente, no menos importante.

Para comenzar, en el modelo clásico, así como en otros modelos modernos, parte del análisis indica que cada uno de estos modelos requiere una nueva actitud hacia los recursos humanos, que reconozca su indiscutible valor y papel en el desarrollo de la empresa. Cada modelo tiene ventajas y desventajas, por lo que debe analizarse en relación con la situación y el entorno específico de la empresa para elegir el modelo más adecuado en la práctica.

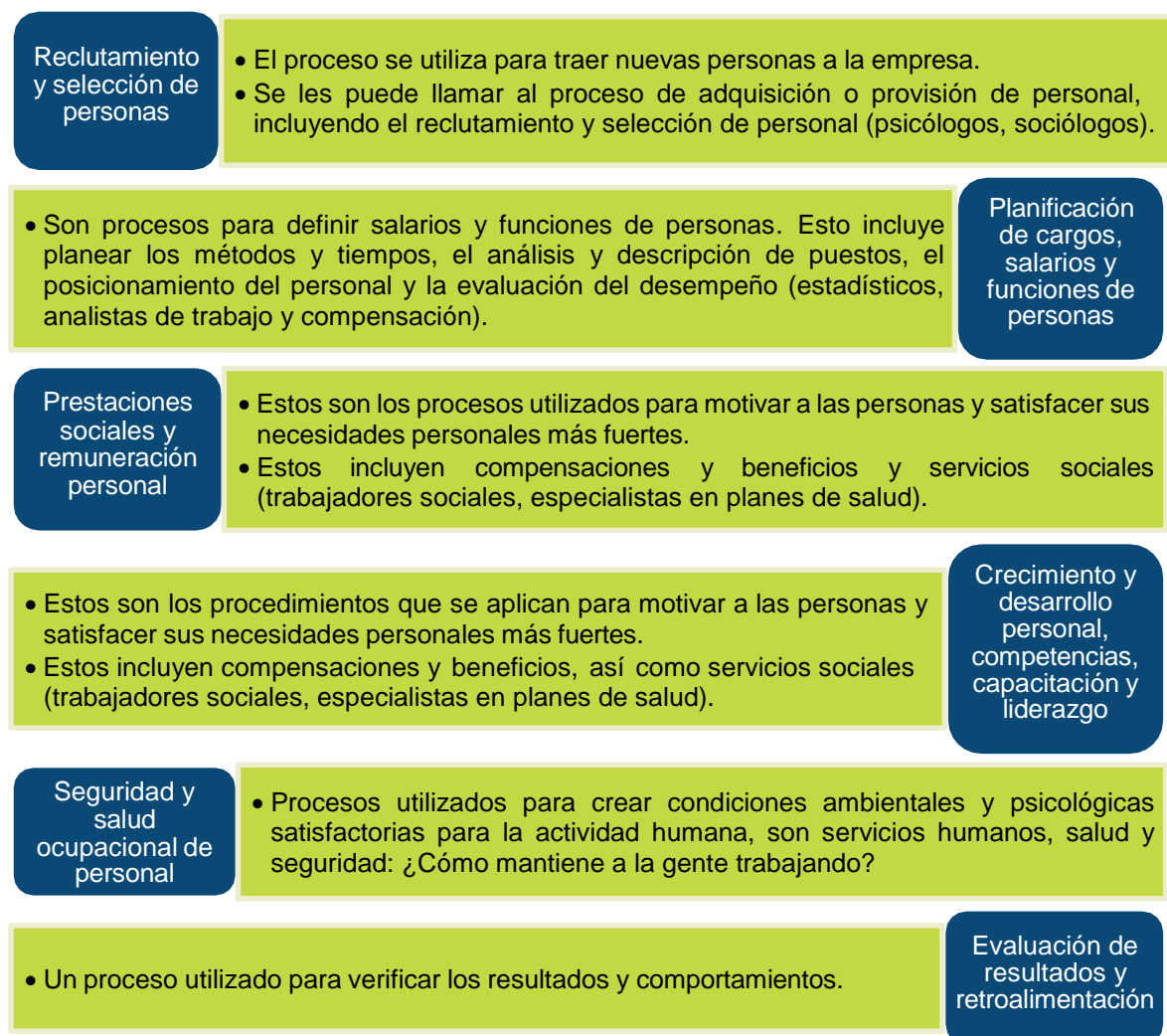
De hecho, la importancia de un buen ambiente de trabajo para el trabajo de investigación de proyecto descriptivo es evidente en cómo las organizaciones se enfocan en producir buenos resultados al encontrar capital humano, reduciendo así los beneficios para los trabajadores que se repercuten en la empresa.

Pero, lo expuesto en el desarrollo del objetivo uno, es coherente lo dicho a lo que plantea: establecen Silva-Giraldo, Dugarte-Mendoza y Rueda-Mahecha (2020), los mejores socios comerciales significan obtener el mejor rendimiento, una ventaja competitiva significativa e importante. A largo plazo, esto se puede ver en los costos organizacionales de mantener socios comerciales a lo largo del tiempo, como lo demuestra el hecho de que el efecto digital de realizar nuevos contratos es casi tres veces mayor que el costo de mantener un buen socio comercial. lo que se convierte en un valioso activo a veces (Silva y Dugarte, 2020).

Dado que se busca plantear una guía, se exponen a continuación, los seis procedimientos elementales en la gestión de personal y talento humano, así:

Los seis procedimientos elementales en la gestión de personal y talento humano, GTH. En la figura 11, se ilustran los 6 procedimientos elementales de la gestión del talento humano.

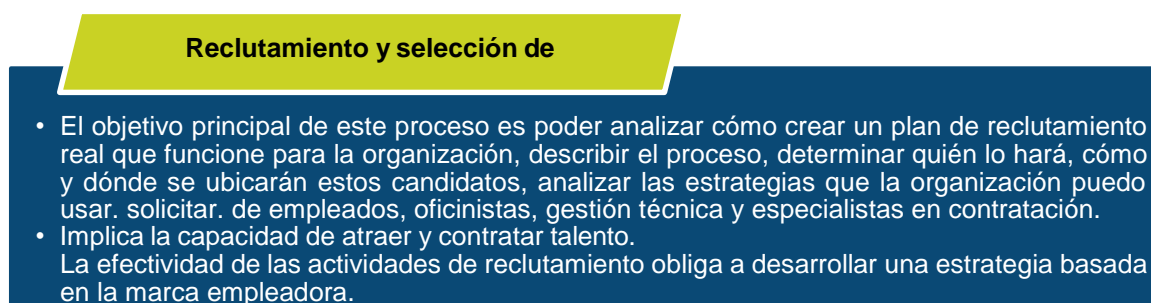
Figura 11. Los seis procedimientos elementales en la gestión de personal y talento humano



Nota. Adaptado de (Chiavenato, 2019).

A continuación, se especifican en las siguientes figuras los seis procedimientos elementales en la gestión de personal y talento humano, GTH. La figura 12 ilustra elementos básicos y necesarios para un excelente reclutamiento y selección de personal.

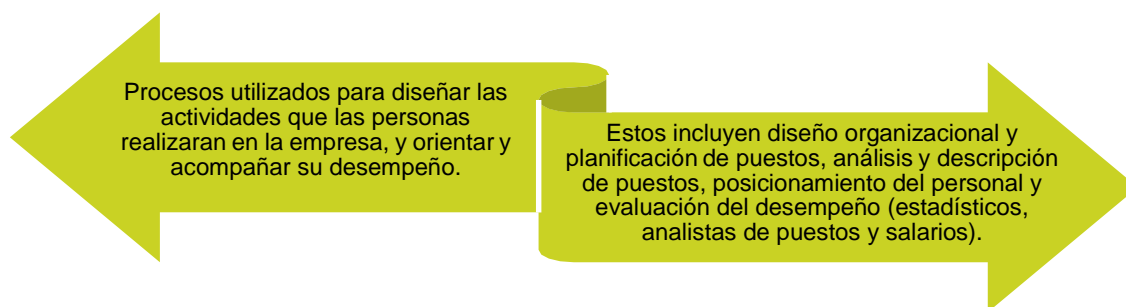
Figura 12. *Reclutamiento y selección de personas*



Nota. Adaptado de (Factorial HR, 2022).

Se ilustra en la figura 13, la planificación de cargos, salarios y funciones de personas incluye diseño empresarial y planificación de los cargos, la definición de puestos y la evaluación de desempeño.

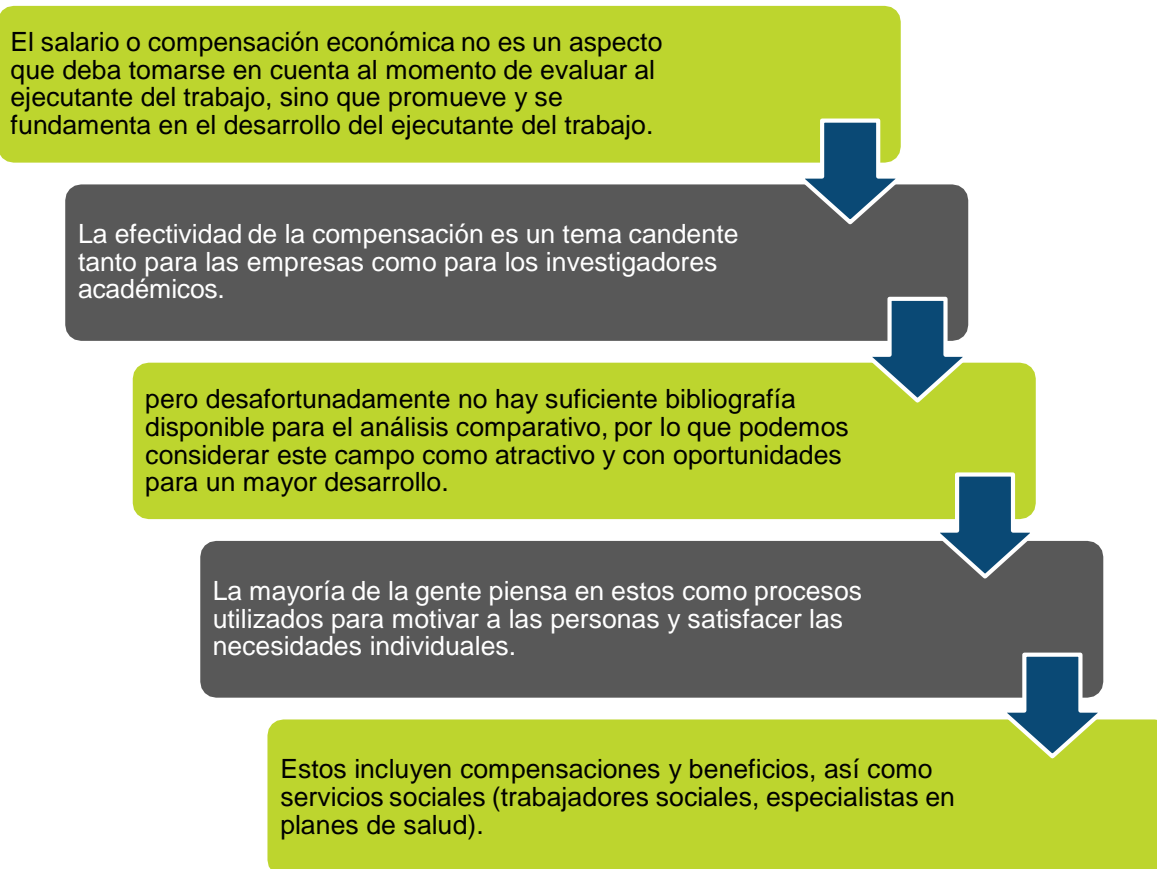
Figura 13. *Planificación de cargos, salarios y funciones de personas*



Nota. Adaptado de (Chiavenato, 2019).

La figura 14. Ilustra los elementos del proceso de prestaciones sociales y la remuneración.

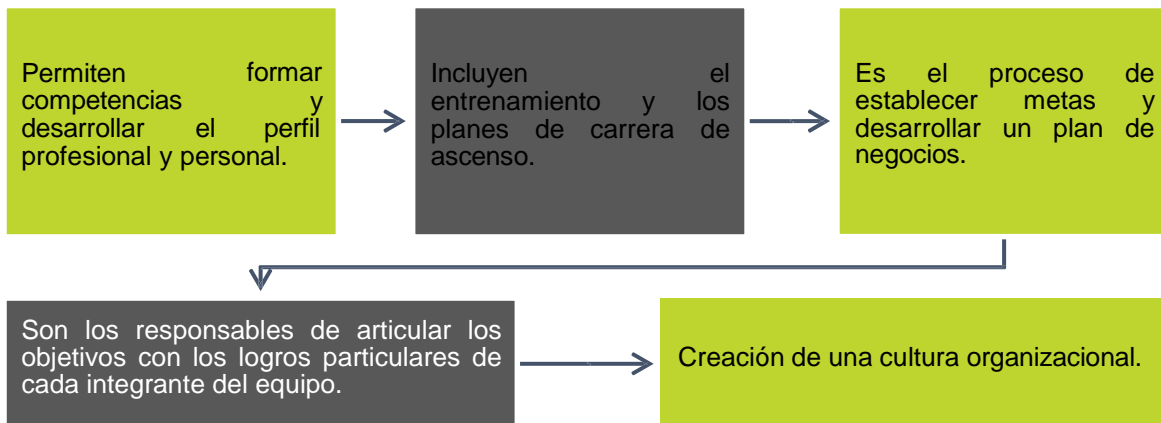
Figura 14. *Prestaciones sociales y remuneración personal*



Nota. Adaptado de (Madero, 2019, pág. 5).

La figura 15, describe elementos del proceso de crecimiento y desarrollo personal, competencias, liderazgo y formación.

Figura 15. *Crecimiento y desarrollo personal, competencias, liderazgo y formación.*

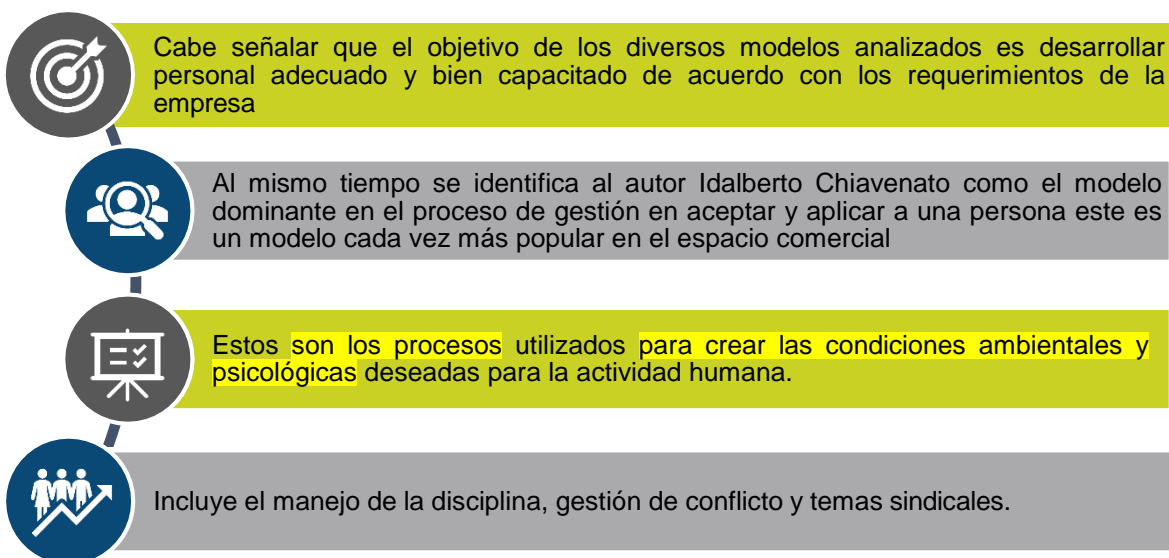


Nota. Adaptado de (Versoza, 2019, pág. 6).

La figura 16, describe elementos del proceso de seguridad y salud ocupacional.

Yo quiero

Figura 16. *Seguridad y salud ocupacional de personal*



Nota. Adaptado de (Versoza, 2019, pág. 6).

5.3. DESARROLLO OBJETIVO TRES: Reconocimiento de las bondades de la aplicación de estrategias de gestión del cambio por medio de la visualización de experiencias exitosas y la difusión de información útil para el mejoramiento continuo en las organizaciones.

Se expone a continuación, la guía general de estrategias de gestión de talento humano, que contenga experiencias significativas y los respectivos lineamientos y orientaciones útiles para el entorno organizacional.

5.3.1. Lineamientos y orientaciones útiles para el uso de estrategias para la gestión del talento humano, con miras al mejoramiento de la productividad en las empresas.

5.3.1.1 ¿Qué es la gestión del talento?, Es un proceso que comprende procedimientos hacia una minimización de riesgos tanto para la persona como para la institución que lo contrata. Contempla, estructuración de planes, incorporación de talentos y su inducción, bienestar, seguridad y salud ocupacional, desarrollo personal y profesional y el relacionamiento. Según (Cámara de Comercio de Valencia [CCV], 2020).

En la tabla 2, se ilustra el alcance detallado de cada proceso de la gestión del talento humano.

Tabla 2.

Procesos, procedimiento, gestión, objetivos y alcance de la gestión del talento humano.

Proceso	Procedimiento	Gestión	Objetivo	Alcance
Estructuración de planes	Planeación a largo plazo del talento humano, la determinación de políticas en talento humano, la definición del marco legal que cobija al trabajador y análisis del diseño de puesto de trabajo.	Diseño de cargos, evaluación del desempeño	Reside en la preparación y definición de las acciones necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de estas mismas.	Método de observación directa. Método basado en cuestionarios. Mixtos o combinación de métodos.
Incorporación de talentos y su inducción	Requisición de las personas por parte de las áreas de la empresa: Reclutamiento.	Selección Contratación, vinculación y Periodo de prueba.	La asimilación y vinculación de nuevos talentos a la organización y a su estrategia.	Requisición y reclutamiento de Fuentes de identificación de nuevos talentos para convocarlos.
Bienestar, salud y seguridad	Incentivos, higiene y seguridad, y su aporte a la calidad de vida del trabajador o colaborador.	Liquidación y pago	Desarrollar el sistema de compensación que permita mantener la motivación y sostenibilidad de los empleados dentro de la organización.	Estructura de salarios y remuneración. Clases de Salario Métodos de Valuación de Puestos Incentivos y Beneficios.
Desarrollo personal y profesional	Formación, capacitación y entrenamiento de los empleados.	Capacitación	Buscar el mantenimiento de la información y desarrollo de las personas.	Formación. Desarrollo profesional y planes de carrera Evaluación del desempeño Monitoreo de personas.
Relacionamiento	La negociación en grupo y las relaciones sindicales.	Sistemas de información gerencial.	Mantener las relaciones laborales empleado-empleador	Negociación, solución de conflictos, evaluación de su comportamiento.

Nota. Describe los procedimientos que hacen parte del macroproceso de gestión de personal (2023) a partir de Chiavenato (2021), Koontz (2019)

5.3.1.2 Estructuración de un procedimiento de reclutamiento y selección de personas. Se deben tener en cuenta dos procedimientos básicos, primero es el RECLUTAMIENTO y la INCORPORACIÓN: el éxito empresarial depende de la capacidad para atraer el talento (Cámara de Comercio de Valencia [CCV], 2020).

Esta guía sugiere 13 pasos para lograr un exitoso reclutamiento e incorporación:

- Identificación de necesidades de personal,
- Realizar solicitud a talento humano,
- Formular con detalles el perfil,
- Seleccionar canales para convocatoria,
- Realizar convocatoria a candidatos,
- Recepción de papeles de precandidatos,
- Selección de tres candidatos,
- Llamarlos a entrevista,
- Evaluación de resultados de entrevista,
- Informe comparativo entre los 3 entrevistados,
- Selección del candidato a ocupar la vacante

Se ilustra en la siguiente figura 20, una guía de cómo organizar el procedimiento de selección de personal en la empresa.

Figura 17. *Proceso de selección.*



Nota. Describe el proceso de selección tipo. Fuente: Construcción de autores soportados en (Banda, Cogollo y Rivas, 2023).

5.3.1.3 Comunicación clara a los involucrados, de sus responsabilidades contempladas en los cargos, salarios y funciones de personas. Se sugiere este decálogo de la comunicación responsable el cual fue adaptado a partir de la información “decálogo de la comunicación empresarial” (Cabal Consulting, 2021).

- Transparente: Entrega de información oportuna y útil, al trabajador a partir del manual de funciones.
- Honesta: a partir de los valores de la empresa, se hace coherente la información que se entrega al trabajador.
- Equilibrada: informar de riesgos del cargo y también de sus beneficios de remuneración emocional y económica.
- Respetuosa: a partir de los derechos humanos comunica el alcance de cargos y responsabilidades sin discriminación de género, edad, color de piel, religión ni sitio de nacimiento.
- Accesible: Se entregan las funciones de forma organizada y clara.
- Empática: Comprende que las funciones y responsabilidades se entreguen comprendiendo el contexto del trabajador como persona.
- Sostenible: se entregan en medio digital y si hace uso de papel, se racionaliza.
- Continuada y bidireccional: al entregar las funciones, se escucha que dudas hay y se aclaran con respeto.

- Relevante: entrega un volumen justo y comprensible de información al trabajador.
- Oportuna y precisa: se entregan mensajes con funciones, responsabilidades y riesgos en forma preventiva.

5.3.1.4 Evaluación proactiva, del cumplimiento de prestaciones sociales y remuneración personal. Desde el enfoque sistémico, la evaluación del cumplimiento de pagos y remuneración debe ser proactiva, es conveniente estructurarlo a partir de entrevistas semiestructuradas y observación contextualizada, y debe contemplarse las siguientes variables: progreso tecnológico, igualdad, desarrollo profesional y realización personal (Mendoza y Villafuerte, 2022).

Se ilustra 18, los factores internos y externos que afectan la productividad, en la siguiente figura.

Figura 18. Factores internos y externos que afectan la productividad.

Factores Internos	Factores Externos
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos. • Terrenos. • Edificios • Maquinaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal talentoso disponible. • Políticas de contratación y legal laboral. • Salarios promedio de las empresas. • Poder adquisitivo.

Nota. Describe el Modelo de administración de los profesionales. Adaptado a partir del contenido de (Silva-Giraldo et al., 2020)

5.3.1.5 Plan de formación para el crecimiento y desarrollo personal de personal. Es un documento con objetivos, responsables, presupuesto e indicadores, que permite orientar las decisiones respecto al mejoramiento de competencias, trabajo en equipo, modelos de dirección y planes de ascenso, al respecto.

Según (Cortés y Peña, 2021), los beneficios de contar con un plan de formación son:

- Aumentar la motivación de los empleados y hacerlos sentir valorados.
- Personal con mayor conocimiento para realizar sus tareas.
- Lograr objetivos laborales y personales con facilidad.
- Contar con las herramientas y habilidades para lograr metas laborales que sin duda brinden satisfacción personal y profesional.
- Obtenga la capacitación y el entrenamiento que necesita para asumir un puesto con más responsabilidad y mejor salario.
- Si te sientes valioso e importante para la empresa en la que trabajas, te conviertes en una persona agradecida y leal contigo mismo y con la empresa.
- Las personas se vuelven más seguras y conscientes de los procesos que realizan cada día.

5.3.1.6 Mínimos elementos de un sistema de seguridad y salud. Se evidencian en la siguiente tabla, los porcentajes estándar de cada una de las cuatro fases PHVA contempladas en la resolución 0312 de 2019, como guía para empresas colombianas, que deseen establecer el sistema de seguridad y salud ocupacional de personal.

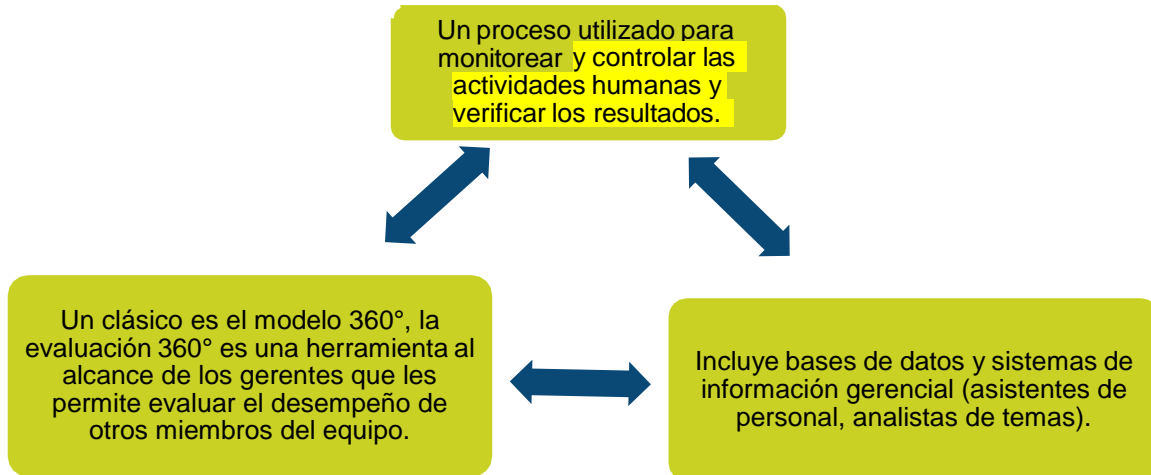
Para el estudio del sistema de salud y seguridad, se debe seguir el ciclo PHVA, y se debe iniciar con la planeación y esto implica una valoración donde se logre evidenciar los puntos de cumplimiento y ausencia de acciones o documentos acorde al grado de ejecución del SG-SST y a partir de esos resultados, se puede avanzar en la documentación en forma gradual, para desempeñar evidencias de cumplimiento frente a la normatividad. La mencionada valoración inicial puede ser desarrollada con los siguientes porcentajes por estándar Resolución 0312 de 2019 para el montaje y mantenimiento de un sistema de seguridad y salud ocupacional.

5.3.1.7 Herramientas para la evaluación de resultados y retroalimentación. Se recomienda.

- La retroalimentación resultante es esencial para facilitar el aprendizaje y la mejora de las estrategias de instrucción para los maestros.
- Evaluación heterogénea: Evaluación de los docentes sobre los alumnos.
- Autoevaluación.
- Coevaluación. (Guerrero, 2020).

Se ilustra en la figura, los parámetros sugeridos para la evaluación y retroalimentación, como se ilustra en la figura 19.

Figura 19. *Evaluación de resultados y la retroalimentación*



Nota. Describe elementos del proceso de evaluación y retroalimentación. Tomado de (Guerrero, 2020).

6. CONCLUSIONES

Se logró recopilar información sobre las formas en cómo se ha venido desarrollando y administrando el talento heredado identificando brechas y errores que afectan la productividad empresarial. Así, se enfatiza la transformación de la actividad laboral humana, ya que se sabe que el trabajo se ha realizado de muchas maneras, formas y usos, pero el concepto tal como lo conocemos hoy surgió por primera vez durante la revolución industrial. . Así, en la era industrial neoclásica, el empleo pasó de la industria a los servicios, donde el trabajo mental dominaba el trabajo y el trabajo físico era lo mínimo.

Por otro lado, la gestión de personas en el sistema de talento es tolerante, coherente, organizada, valorada y desarrollada por las personas. A medida que evoluciona la forma de gestión del talento, se reconoce cada vez más el cambio de producción a mente factura ya que de la era industrial se pasó a la era del conocimiento, los cambios lentos y predecibles pasaron a ser rápidos, complejos e inciertos, y las economías cerradas pasaron a ser una globalización de mercados y competencias abiertas.

Respecto al establecimiento de la línea de información se resaltaron los aspectos más relevantes asociados al ambiente laboral y las relaciones interpersonales que influyeron en los resultados de las organizaciones. Por lo que se conocieron seis procedimientos elementales de la gestión de personal y talento, incluyendo reclutamiento y selección, planificación de puestos, remuneración y funciones del personal, prestaciones sociales y remuneración personal, crecimiento y desarrollo

personal, habilidades, formación y gestión, seguridad de los trabajadores evaluando la satisfacción.

Finalmente se reconocieron las bondades y utilice estrategias de gestión del cambio, visualice el éxito y proporcione información práctica para mejorar continuamente la organización. Para ello es necesario conocer los lineamientos y pautas útiles de aprovechamiento estratégico y gestión de talento para la mejora de la productividad.

En cuanto a la estructuración de planes se alcanzó el método de observación directa, y basados en cuestionarios; en la incorporación de talentos y su inducción el alcance fue la requisición y el reclutamiento; en el bienestar, seguridad y salud ocupacional se logró la estructuración de salarios y remuneración; en el desarrollo personal y profesional el alcance fue el desarrollo profesional y planes de carrera; y en el relacionamiento se logró la solución de conflictos.

7. RECOMENDACIONES

Es importante que las organizaciones recopilen información sobre las formas en cómo han estado desarrollando sus gestiones de talento humano y de esta manera identifiquen sus falencias y sus errores, ya que mediante esta información pueden encontrar lo que este afectando en su productividad o lograr mejorarla.

Es necesario que las empresas resalten los aspectos asociados al ambiente laboral y las relaciones interpersonales de sus trabajadores ya que estos influyen de manera directa e indirecta en los resultados porque su salud física y mental esta directamente relacionada con el entorno laboral.

Si se cuenta con un entorno laboral adecuado se estaría ayudando a la gestión de cualquier organización, por lo cual es primordial la utilización de estrategias para promover la dependencia de los empleados hacia la organización y el sentido de pertenencia a ella, proyectando en ellos aspiraciones laborales, deseo de éxito, reconocimiento del trabajo y logros profesionales.

Es fundamental que en futuros trabajos de investigación relacionados al tema tengan en cuenta que el uso de estrategias es importante para cualquier ámbito y existe una gran cantidad de recursos para llevarlas a cabo, pero por encima de todo se debe de profundizar en el talento humano ya que este es un denominador común en toda empresa y por ende cualquier estrategia que se centre en el talento humano puede lograr la potencialización de los resultados laborales de cada individuo y fomentar cambios que aporten significativamente en la efectividad de los procesos

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, C. E. (2023). Identificación de la variación de factores de clima laboral pre y postpandemia en cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/9325/1/T4084-MDTH-Alvarado-Identificacion.pdf>
- Araujo, O. L., Guerrero, P. A., Matabanchoy, S. M., y Bastidas, C. F. (2021). Revisión sistemática: eventos adversos y gestión del talento humano en el contexto hospitalario latinoamericano. *Universidad y Salud*, 23(3). doi:<https://doi.org/10.22267/rus.212303.249>
- Argel, M. A., De Hoyos, P. C., y Santamaría, J. E. (2022). Estrategias gerenciales de promoción del clima laboral en una dirección departamental de salud en Colombia durante pandemia por covid-19, 2021. Universidad de Córdoba. https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstream/handle/ucordoba/6177/maria_alejandra%20argel%20torres%20cpamela%20correa%20de%20hoyos%20cjavier%20enrique%20santamraia%20berrio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Astudillo, M. (2018). Consideraciones para la selección de sistemas de información contables y administrativos en la Pyme Colombia. *Entramado*, 4(2), 52-69. de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420459005.pdf>
- Banco Mundial. (2022). *Los impactos económicos de la pandemia y los nuevos riesgos para la recuperación*. <https://www.bancomundial.org/es/publication/wdr2022/brief/chapter-1-introduction-the-economic-impacts-of-the-covid-19-crisis>
- Banda, M. F., Cogollo, N. G., y Rivas, J. F. (2023). Análisis del proceso de selección del talento humano dentro de las organizaciones del siglo XXI. Universidad

Cooperativa de Colombia.

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/0f183f82-0db3-4b75-9d05-1b7ec110d128/content>

Cabarcas, M. V., y Arrieta, E. J. (2022). Procesos de talento humano y direccionamiento estratégico en la mediana empresa de Barranquilla, Colombia. *Pensamiento y Gestión* (51).

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762021000200133

Cámara de Comercio de Valencia [CCV]. (2020). *¿Conoces los 10 procesos clave para la gestión del talento humano?* de ticnegocios.camaravalencia.com:

<https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/conoces-los-10-procesos-clave-para-la-gestion-del-talento-humano/>

Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 25-34. <https://www.redalyc.org/journal/4498/449856234001/html/>

Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2022). *Gestión del talento humano*. https://escolmevirtual.edu.co/pluginfile.php/294740/mod_resource/content/1/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf

Cortés, J. P., y Peña, S. F. (2021). Diseño de un plan de formación y desarrollo de talento humano para Febor entidad cooperativa. Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/10714/PenaShirley2021.pdf?sequence=1>

Cruz, J. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento y Gestión* (Núm. 45), 58-81. doi:10.14482/pege.45.10617

- Daza, A. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 29(1).
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052021000100065
- Daza, A., Beltrán, L., y Silva, W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 65-76. doi:10.18359/rfce.4233
- Dini, M., y Stumpo, G. (2020). *MIPYMES en América Latina*. Bogotá: CEPAL.
- Farias, Á. A., Zambrano, L. A., Macias, M. E., y Farias, O. A. (2021). Gestión del Talento Humano Y Su Influencia en el Clima Laboral en Empresas. *Polo del Conocimiento*, 6(11). doi:10.23857/pc.v6i11.3310
- Fierro-Celis, F. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista EAN(88)*, 13-31.
doi:10.21158/01208160.n88.2020.2560
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNIFEC]. (2020). *Guía sobre comunicación y expresión*. Bogotá: Unicef.
<https://www.unicef.org/colombia/sites/unicef.org.colombia/files/2020-01/guia-comunicacion-y-expresion.pdf>
- Fontalvo-Herrera, T., De La Hoz-Granadillo, E., y Morelos-Gómez, J. (2018). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 47-60.
<https://doi.org/10.15665/rde.v15i2.1375>
- Función Pública. (2021). *Talento Humano*. de
<https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/detalle-del-modelo/tags/talento-humano>

- Función Pública. (2019). *Proceso: Direccionamiento estratégico.* de <https://www.funcionpublica.gov.co/web/intranet/proceso-direccionamiento-estrategico>
- Guerrero, J. (2020). *Herramientas e instrumentos para evaluar y retroalimentar a distancia.* de Docentes al día: <https://docentesaldia.com/2020/05/24/herramientas-e-instrumentos-para-evaluar-y-retroalimentar-a-distancia/>
- Hernández, X. (2018). *Productividad en la Gestión del Talento Humano.* Bucaramanga: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Iglesias, A., Torres, J., y Mora, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 18(6), 1189-1197. <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v18n6/1727-897X-ms-18-06-1189.pdf>
- Iglesias, L. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur*, 17(4), 12-20. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2019000400562
- Línea de Tiempo. (2020). Línea del tiempo del talento humano: Evolución y tendencias. <https://lineadetiempo.net/linea-del-tiempo-del-talento-humano-evolucion-y-tendencias/>
- López, M. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(4), 88-107. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926977>
- Lucas, C. F., y Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda.

- Cuadernos Latinoamericanos de Administración - Universidad El Bosque, 15(28). <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>
- Macías, E., y Arvelo, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 547-563. <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/29069612005.pdf>
- Madero, S. (2019). La efectividad de las compensaciones, la satisfacción del trabajador y las dimensiones del ambiente laboral. *Ciencia UANL*, 15(57), 93-100. de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3835381.pdf>
- Maldonado, R. (2022). *Los retos que enfrentarán las empresas en el 2022*. de pwc: <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/perspectivas-pwc/Los-retos-que-enfrentaran-las-empresas-en-el-2022.html>
- Management Journal. (2021). *Evolución de la gestión del talento humano*. de https://campus.managementjournal.net/pluginfile.php/3160/mod_resource/content/3/2.-%20Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., y Montoya-Serrano, A. (2019). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXXIV (1), 2-11. de <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v34n1/rri02113.pdf>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión* (46), 11-47. doi:10.14482/pege.46.1203
- Mendoza, J. M., Burbano, V. M., y Mendoza, H. H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio

- empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). Información tecnológica, 33(6).
doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157>
- Ministerio de Educación Nacional. (2020). Plan Estratégico de Talento Humano 2020. https://mineducacion.gov.co/1759/articles-365690_Plan_Estrategico_de_Talento_Humano_2020.pdf
- Monsalve-Castro, C., Pardo-del-Val, M., y Dasí-Rodríguez, S. (2022). Prácticas de alto rendimiento y compromiso afectivo: el papel mediador de la cultura organizacional en pymes colombianas. *Innovar*, 33(88), 149-164. doi:10.15446/innovar.v33n88.106278
- Osorio, G., y Rivera, L. (2018). *El Talento Humano Y Sus Procesos De Admisión Y Selección*. de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3704/OsorioLemusGenyPaola2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Pantoja, M., y Salazar, R. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico. *Revista EAN* (87), 139-154. doi:10.21158/01208160.n87.2019.2412
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía* (36), 188-192. doi:10.30944/20117582.878
- Piedra, M. (2020). *Comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana*. de Universidad Ricardo Palma: https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/3541/M-comp-t030_41117346_m%20%20%20piedra%20amaya%20maritza%20graciela.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ramírez, R. I., Espíndola, C. A., Ruíz, G. I., y Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6).
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttextpid=S0718-07642019000600167
- Reyes, M., Gómez, A., y Ramos, E. (2021). Desafíos de la gestión del talento humano en tiempos de pandemia covid 19. *Revista Universidad y Sociedad*, Vol. 13(Núm. 6). doi: versión On-line ISSN 2218-3620
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 1-23. de
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttextpid=S1025-02552019000200159
- Sánchez, D. F. (2020). Estudio de la motivación como elemento fundamental para garantizar la retención de personal en la empresa automotriz CASABACA S.A. de la ciudad de Quito. Universidad Andina Simón Bolívar.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7318/1/T3191-MDTH-Sanchez-Estudio.pdf>
- Santillán, A. V. (2021). Diseño de un modelo de evaluación integral de la gestión del talento humano de la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres (CEOSL) para el 2018. Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7874/1/T3409-MDTH-Santill%c3%a1n-Dise%c3%b1o.pdf>
- Silva-Giraldo, C. A., Dugarte-Mendoza, J. S., y Rueda-Mahecha, Y. M. (2020). El talento humano, una perspectiva desde la gerencia en las mipymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 89, 13–32.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2814>

- Torres, F. (2022). *Planificación estratégica y su influencia en la productividad laboral de los trabajadores del policlínico Santo Domingo SAC.* de Universidad Peruana de las Américas:
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/2242/1.LEYVA%20torres%2c%20fiorella%20liseth%20-%20trabajo%20de%20investigacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torres, M. E. (2022). La comunicación informal y su influencia en las relaciones interpersonales Caso de estudio: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, período 2016 - 2018. Universidad Andina Simón Bolívar.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8622/1/T3778-MDTH-Torres-La%20comunicacion.pdf>
- Valencia, V. M., y Aguirre, A. M. (2018). La gestión del talento y el ser humanos como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*, 8(14), 105-113.
<https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/216>
- Vega, E. (2020). *La revisión bibliográfica.* de Investigador Social de Perú:
<https://investsocperu.medium.com/la-revisi%C3%B3n-bibliogr%C3%A1fica-1188b99df9b7>
- Versoza, L. M. (2019). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *INNOVA Research Journal*, 1(11), 97-104.
<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3714/3/document%20%287%29.pdf>
- Vidal-Silva, C., Pham, T., Sepúlveda, S., y Carter, L. (2018). En Búsqueda de un Procedimiento de Desarrollo de Software Modular. Simbiosis entre Programación Orientada a la Característica y Programación Orientada a

Aspectos JPI. Información Tecnológica, 30(3), 95–104.

<https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000300095>

Vilema, M. (2018). *Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores.* de Universidad Andina Simón Bolívar:

[https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6212/1/T2649-MBA-Vilema-](https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6212/1/T2649-MBA-Vilema-Correlacion.pdf)

[Correlacion.pdf](https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6212/1/T2649-MBA-Vilema-Correlacion.pdf)