

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR APTITUDES, UN BENEFICIO PARA LAS
ORGANIZACIONES



AUTOR

Wilson Ricardo Ricaurte Olarte

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administrador de Empresas

Directora

Liliana Rodríguez Miranda

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

30 de septiembre 2020

Contenido

Resumen.....	5
Palabras clave	6
Abstract	6
Keywords.....	7
Introducción	8
La gestión del talento humano por aptitudes, un beneficio para las organizaciones	10
1. Historia y evolución de la gestión del talento humano.....	10
2. Introducción al talento humano por aptitudes	13
3. Impacto de un modelo de gestión del talento humano por aptitudes en las organizaciones.....	15
3.1 Reclutamiento y selección	16
3.2 Formación y/o capacitación	17
3.3 Personal altamente capacitado	17
3.4 Motivación	18
3.5 Mejora el clima laboral.....	18
3.6 Evaluaciones de desempeño	19
4. Ventajas de las aptitudes en las organizaciones.....	20
4.1 Objetivos de la organización	24
4.2 Diseño de estrategias	24
4.3 Productividad.....	24
4.4 Ahorro de costos.....	25
Conclusiones.....	26
Referencias.....	28

Lista de Figuras

Figura 1: Línea de tiempo de la gestión del talento humano.	12
Figura 2: Pirámide de jerarquía de una organización.	14
Figura 3: Pasos para la evaluación.	20
Figura 4: Aspectos básicos del talento humano.	21
Figura 5: Modelo de gestión del talento humano por aptitudes.	23

Lista de tablas

Tabla 1 Seguimiento de personal capacitado.....	17
Tabla 2 Impactos motivaciones y no motivaciones	18
Tabla 3 Ventajas y desventajas de la Evaluación de desempeño.....	19
Tabla 4 Modelos de gestión de personal ventajas y desventajas	22

Resumen

La gestión por aptitudes es el método que permite a la organización un proceso de incorporación en las diferentes áreas, adoptando la gestión de personas como objetivo principal en el cambio de pensamiento estratégico de la organización, que busca la creación de ventajas competitivas, convirtiéndose en una herramienta útil para el fortalecimiento del talento humano, que genera valor agregado por medio de los conocimientos y habilidades que fomentan un desempeño exitoso en la organización.

Sin importar la actividad económica que se desarrolle, las organizaciones se están convirtiendo en caza talentos, atrayendo el talento humano capaz de adaptarse fácilmente al cambio intempestivo de un mercado globalizado regido por la tecnología, en busca de obtener los resultados que cada organización se trazó como meta.

La gestión de las personas en las organizaciones está basada en cuatro pilares fundamentales: La planeación, la organización, el desarrollo y la coordinación, facilitando el desempeño productivo de todo el personal, logrando que los objetivos tanto personales como organizacionales se cumplan contemplando aspectos como la globalización, los cambios constantes y la importancia de implementar el conocimiento.

En el entorno empresarial, la globalización viene acompañada de cambios significativos para las organizaciones, obligando a estas a actuar de manera inmediata en la adquisición de talento humano excepcional, que lidere de manera proactiva la formación y motivación del grupo de trabajadores de las organizaciones.

En el presente documento podrá evidenciar la importancia que tienen las aptitudes del talento humano para las organizaciones, desde sus inicios hasta el día de hoy, considerando que las personas son fundamentales para el desarrollo económico de las organizaciones y la consecución de las metas propuestas.

Palabras clave

Organizaciones, talento humano, aptitudes, gestión, cambio, resultados

Abstract

Management by skills is the method that allows the organization to get a process of incorporation in the different areas, adopting the management of people as the main objective in the change of strategic thinking of the organization, which seeks to create competitive advantages, becoming into a useful tool for strengthening human talent, which generates added value through the knowledge and abilities that promote a successful performance in the organization.

Regardless of the economic activity that develops, organizations are becoming headhunters, attracting human talent capable of easily to adapt to unexpected change of a globalized market ruled by technology, searching to obtain the results that each organization established as goal.

The management of people in organizations is based on four fundamental pillars: Planning, organization, development and coordination, In order to facilitate the productive performance of all people involved, ensuring that both personal and organizational objectives get achieved by considering aspects such as globalization, constant changes and the importance of implementing knowledge.

In the business environment, globalization comes along with significant changes for organizations, forcing them to act immediately in the acquisition of exceptional human talent, which leads proactively aspects as training and motivation of the group of people in the organizations.

In this document, you will be able to see the importance of human talent aptitudes for organizations, since their beginnings until today, considering that people are fundamental for the economic development of organizations and the achievement of the established goals.

Keywords

Organizations, human talent, skills, management, change, results

Introducción

La gestión del talento humano ha tomado un significado importante en las últimas décadas, que ha transformado la forma de pensar de las organizaciones y se han enfocado directamente en lo más importante, el talento humano.

No se puede negar que la gestión del talento humano genera la correcta ejecución de los procesos al interior de una organización, originando un ambiente laboral agradable que forja alto grado de compromiso, motivación y productividad de los empleados, además el departamento de recursos humanos es el encargado de implementar constantes programas de formación y bienestar para los empleados y también apoya a la gerencia en toma de decisiones trascendentales para la organización.

Entre los principales objetivos del departamento de recursos humanos, encontramos en primer lugar, velar por la correcta administración de los empleados en cuanto a su trato laboral y personal, dentro y fuera de las instalaciones de la organización, segundo, desarrollar el talento humano mediante programas de formación específicos que generen como resultado mayor motivación y compromiso y en tercer lugar hacer seguimiento al cumplimiento de todas las normas, políticas y procedimientos establecidos por la gerencia.

Por lo tanto, la organización se debe preparar para afrontar un mundo globalizado, donde la conectividad es un factor importante para la comunicación con su personal, con sus clientes, proveedores, acreedores, entre otros, a su vez deberá estar preparada de manera adecuada para estimular, identificar, atraer y retener esas personas sobresalientes, capaces de enfrentar los desafíos que se presenten en el día a día de la organización.

Por lo anterior, el talento humano por aptitudes se convierte en un beneficio para todas las organizaciones, puesto que las personas con capacidades excepcionales son las que generan

resultados positivos, acompañados de un alto sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización, en el siguiente documento podrá evidenciar como hacen las organizaciones para obtener y desarrollar el mejor talento humano con aptitudes que se ajustan a cada una de las necesidades y que benefician los intereses de las organizaciones.

La gestión del talento humano por aptitudes, un beneficio para las organizaciones

1. Historia y evolución de la gestión del talento humano

La evolución de la gestión del talento humano tiene sus inicios desde las primeras culturas que se formaron, con el fin de organizar y dividir el trabajo entre un determinado número de personas guiadas por un líder o jefe quien era el más respetado de dicha cultura o civilización.

Desde la época de grandes civilizaciones como los Aztecas, Incas, Mayas, imperios como el romano o dinastías como las Chinas, un gran número de personas seguían las reglas establecidas por los líderes de cada civilización que a nivel general eran unos pocos con un poder extraordinario.

La esclavitud fue una de las primeras expresiones de la gestión de personas en beneficio de las organizaciones, los esclavistas se dieron cuenta que sin las personas, no sería posible realizar los trabajos básicos del campo, la construcción, entre otros.

Luego de varios siglos de esclavitud se comprendió que todo trabajo debía tener una contraprestación para quien lo realizara, de ahí surge el pago de “salario” con sal y luego aparece el dinero como un concepto aceptado entre el trabajador y el patrono. Lastimosamente ese no fue un factor diferenciador entre el esclavo y el trabajador, porque en diferentes oportunidades era mejor ser esclavo por las ventajas de tener techo y alimento sin necesidad de realizar esfuerzos adicionales en la situación de esclavo.

Luego surge la edad media, se caracterizó por el desprecio y la servidumbre, solo unos pocos podían ser parte de la sociedad por facultades auto-impuestas, aunque surge el Renacimiento (las personas eran importantes) no dura mucho por aparecer el Absolutismo y con ello de nuevo brota el desprecio.

Continuando con una revisión a través del tiempo, la revolución industrial fue declarada a finales del siglo XVIII, los primeros grandes cambios se dieron en las fábricas puesto que el

sistema artesanal es reemplazado por la manufactura, gracias a la aparición de las maquinas, generando que la fuerza laboral se divida el trabajo por tareas.

Entendiendo que las personas son la fuerza laboral y el motor de las fábricas, se establecieron lineamientos específicos entre los patrones y los trabajadores, de allí surge el término de relaciones industriales (personal de un lado y empresa del otro).

Con la serie de cambios que generó la revolución industrial y el nacimiento de la clase obrera, se originan conflictos entre patrones y obreros, los cuales, afectan la productividad y las condiciones física-mental y el clima laboral de los obreros, lo que da como resultado la creación de las secretarías de bienestar, surgiendo a partir de ello el término de Relaciones Industriales, que es la vinculación entre la persona y la empresa, dos actores diferenciados por el poder y la necesidad de subsistir.

Luego nace la administración científica que introduce algunos cambios como la estandarización del trabajo y los procesos de control, además se ven los procesos de selección estructurados, actividades de capacitación, definición de salarios y la psicología se enfoca en la monotonía y fatiga en el trabajo. Originando la administración de personal.

Con el paso del tiempo apareció el departamento de personal, quien estaba encargado de tener el historial laboral de cada trabajador (carpeta de hoja de vida, soportes y archivo), bajo su responsabilidad también residía calcular y pagar los salarios, pero desafortunadamente el concepto inicial de mantener al personal desapareció porque se determinó equivocadamente que las personas o trabajadores serían reemplazados fácilmente.

En la era de la información se comienza a explorar un nuevo mundo de oportunidades tanto locales como globales, lo que genera que las organizaciones comiencen a evaluar a su talento humano modificando sus estructuras internas, apoyándose en el departamento de recursos humanos para cumplir con los principales objetivos de la organización.

En este punto se renombra el departamento de recursos humanos en gerencia del talento humano, porque se empieza a tener en cuenta las habilidades y aptitudes de los trabajadores, además se considera un enfoque organizacional mejorando las condiciones que influyen en la calidad de vida, la compensación por resultados y el mejoramiento de la calidad del trabajo.

Por lo anterior, la gerencia del talento humano se debe visualizar como el área que trabaja en función del fortalecimiento de las competencias de las personas, que generan un alto impacto en la organización y múltiples beneficios para la misma.

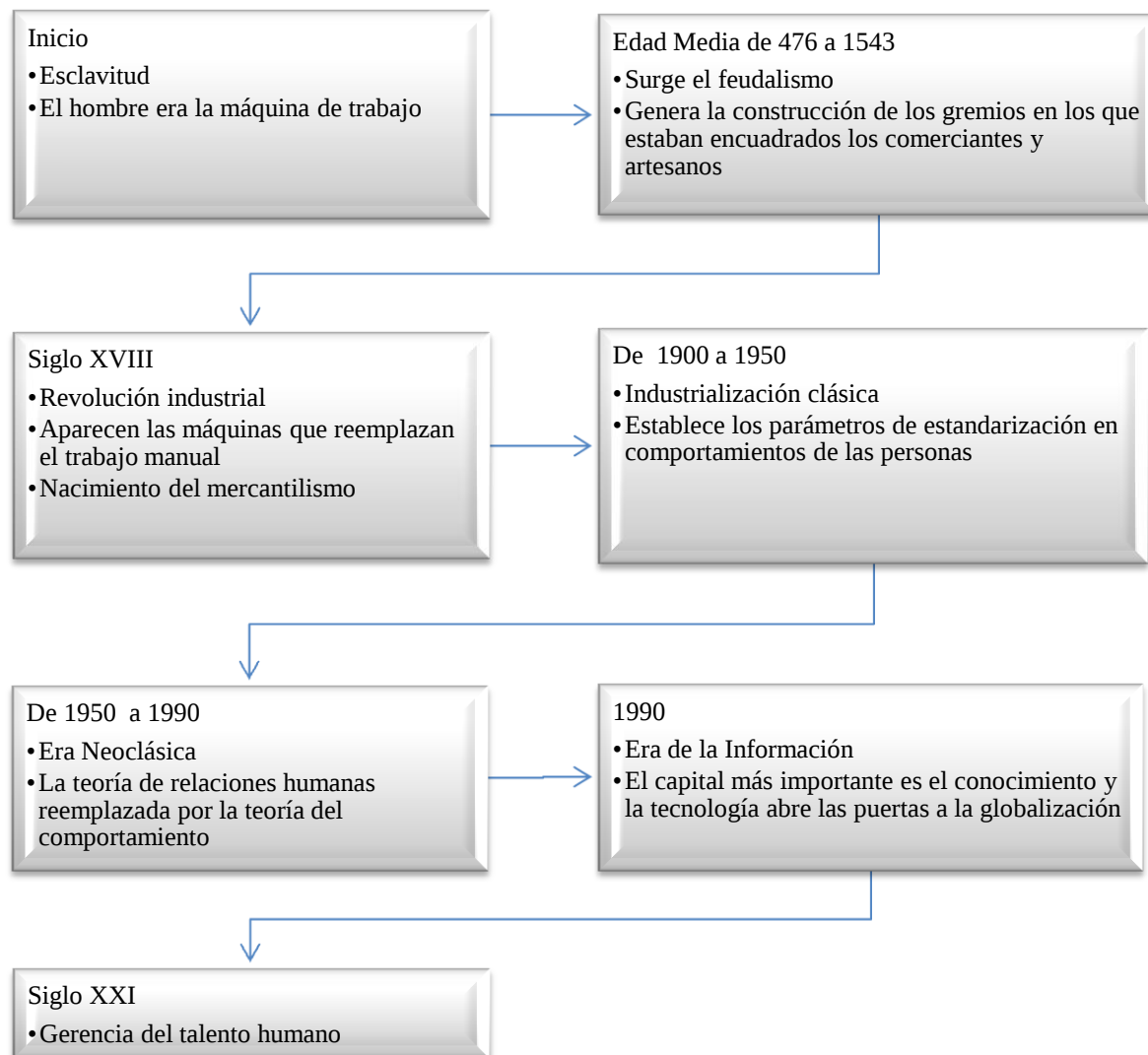


Figura 1: Línea de tiempo de la gestión del talento humano. Elaboración propia. Fuente: Prieto Herrera (2008)

En la figura anterior, se observa como la gerencia del talento humano ha evolucionado con el transcurrir de los años, a través de los eventos más representativos en cada época, desde su inicio hasta la actualidad.

2. Introducción al talento humano por aptitudes

El concepto de recursos humanos ha evolucionado en las últimas décadas, ahora se denomina gestión del talento que es la composición de los siguientes elementos: Atraer, desarrollar, motivar y retener al personal con aptitudes que se necesitan en la organización.

Una buena gestión del talento humano va dirigida hacia las aptitudes de las personas ya que estas son las habilidades con las que cuenta el individuo para realizar su trabajo, que al mismo tiempo ayudan a que se ubique en un cargo específico dependiendo de su formación académica y profesional, que le permitirán solucionar los problemas de la organización de forma eficiente y eficaz. Por lo anterior, la fórmula que aplican las organizaciones para obtener el mejor talento humano es la siguiente:

$$\text{Talento} = \text{Capacidades} + \text{Compromiso} + \text{Acción}$$

Las capacidades o aptitudes hacen referencia a los conocimientos y habilidades que se desarrollan, el compromiso es el grado de esfuerzo que pone la persona para obtener los mejores resultados para la organización y la acción corresponde a la adaptación que se debe tener respecto a los constantes cambios que surgen para no quedar con conocimientos viejos y que por el contrario este siempre actualizado. (Jericó, 2001, pp.73-76).

Una persona que contenga los tres elementos del talento (Capacidades, Compromiso, Acción) podrá adaptarse fácilmente a cualquier tipo de situación y asumir los riesgos que conlleva

pertenecer a un grupo de trabajo y/u organización. Por tal razón se deben tener en cuenta ciertos aspectos como son: las organizaciones son distintas en tamaño, características, estructuras y objetivos por lo que se hace inevitable una gestión de talento humano que debe estar dirigida al desarrollo de cada uno de sus colaboradores sobre todo a quienes vislumbren ciertas capacidades y competencias necesarias hacia la consolidación de personas que reporten resultados con valores agregados. A lo cual se suma la importancia para las organizaciones de identificar, retener y atraer este tipo de talentos.

El talento humano es el recurso más importante que ocupa los diferentes puestos de trabajo en las organizaciones y para seleccionar el personal más idóneo se debe conocer cómo están compuestas, de esta manera las organizaciones tienen diferentes niveles de rangos en donde se encuentran: los Directores (nivel Institucional), Gerentes y Jefes (nivel intermedio), Supervisores (nivel operacional), Obreros (Ejecución y operaciones). Teniendo en cuenta esta estructura en las organizaciones se puede determinar que no todas las personas podrán acceder a ser directivo o gerente ya que la pirámide entre más alta sea más talentosa debe ser la persona.



Figura 2: Pirámide de jerarquía de una organización. Elaboración propia

En un mundo tan competitivo y globalizado, las organizaciones buscan posicionarse en el mercado rápidamente y la mejor manera es tener ventajas competitivas, una de ellas es tener el talento humano (activo intangible) con condiciones excepcionales que es el recurso más preciado pero menos valorado.

Normalmente las organizaciones que tienen bien estructurada la estrategia de gestión humana por aptitudes cumplen con sus metas generando mayor ganancia con valor agregado a sus marcas, mientras que las organizaciones que están enfocadas en solo obtener resultados sin el enfoque de las personas pueda que cumplan, pero su talento humano se sentirá desmotivado y en ocasiones lo pueden perder.

De ahí parte la importancia del área de recursos humanos, identificando, atrayendo y reteniendo este tipo de talentos que al unirlos trabajen en equipo trazándose objetivos claros, motivadores y ambiciosos.

Por eso las personas talentosas deben tener capacidad para afrontar cambios tan vertiginosos, que conllevaran a que seleccionen organizaciones capaces de enfocarse en el talento humano para que estos se puedan desarrollar en beneficio de la organización.

3. Impacto de un modelo de gestión del talento humano por aptitudes en las organizaciones

Es claro que el talento humano necesita la ayuda de la organización para desarrollarse, de ahí parte la necesidad de consolidar un equipo fuerte y estable utilizando diferentes estrategias, basadas en la colaboración y confianza de ambas partes, en donde es de suma importancia la interconectividad de los grupos de trabajo para la rotación de tareas y el desarrollo de talentos para maximizar el desempeño laboral.

En las organizaciones el área de recursos humanos es la responsable de la adquisición del talento humano necesario para cada uno de los puestos que la componen, normalmente cada integrante o postulante es sometido a una serie de procesos y evaluaciones, con el fin de calificar las capacidades mínimas necesarias para cada puesto de trabajo.

En la actualidad el área de recursos humanos se ha reinventado desarrollando nuevas técnicas de atracción de talentos en las redes sociales para que la organización se convierta en una opción atractiva laboral frente a sus competidores y así obtener los mejores candidatos.

Ahora las organizaciones están evaluando el comportamiento del área de recursos humanos por que desde ahí se empiezan a establecer los objetivos y estrategias en cuanto a la selección de talento humano para cubrir los puestos con las personas más idóneas y de esta manera disminuir la rotación de personal que afecta la organización en términos de eficacia, tiempo y dinero.

La eficacia del departamento de recursos humanos en la captación del talento humano se puede medir bajo los siguientes indicadores de gestión que van en línea con los objetivos de la organización:

3.1 Reclutamiento y selección

Esta fase de selección de personal, mide la calidad de los candidatos que cumplen con el perfil de un puesto de trabajo que publica la organización, se mide de la siguiente manera:

- a. Identificar el canal de publicaciones más efectivo de las ofertas laborales hechas por la organización, además de la cantidad de nuevos postulantes a cada oferta.
- b. El tiempo del proceso de reclutamiento y selección es otro factor de medición fundamental, porque si es demasiado largo los candidatos pueden perder interés o simplemente optar por aplicar con otra organización que tal vez si los contrate en menor tiempo,
- c. Por último, la efectividad de la contratación como resultado, pues se espera cubrir la vacante, y como beneficio adicional se espera contar con candidatos en lista de espera o de respaldo para ocupar otras posiciones en el momento que se requiera, de lo contrario todo se convierte en perdida tanto en recurso humano como de dinero.

3.2 Formación y/o capacitación

El departamento de recursos humanos entre sus actividades debe enfocarse en dos aspectos en esta fase, primero establecer un cronograma de capacitaciones y de formación para todo el personal de la organización, a fin de mantener actualizados los puestos de trabajo, y como segundo aspecto, medir el impacto de las capacitaciones por medio de encuestas de satisfacción, para verificar si los objetivos se cumplieron.

3.3 Personal altamente capacitado

Capacitar a un equipo de trabajo se convierte en una responsabilidad para la organización y el área de recursos humanos por que se le debe dedicar tiempo a mejorar las habilidades de cada uno de los individuos que componen la organización con el propósito de aumentar la productividad de cada puesto de trabajo, la tabla 1 muestra un ejemplo del seguimiento que hace una organización en cuanto a la capacitación general de los empleados, allí se puede evidenciar la cantidad de trabajadores por área a capacitar, también se muestra el porcentaje de cumplimiento de las capacitaciones, en este caso el área de recursos humanos tiene el porcentaje más bajo en capacitación, lo que significa que se debe colocar un plan de acción para incrementar este porcentaje y así cumplir con el objetivo que debe ser el 100% de los empleados a capacitar por cada área de la organización.

Tabla 1
Seguimiento de personal capacitado

Área	Cantidad de empleados	Meta de empleados a capacitar	Personal capacitado	% de cumplimiento en meta de empleados a capacitar
Recursos humanos	20	15	12	80.00%
Contabilidad	40	30	25	83.33%
Nomina	21	14	12	85.71%
Operaciones	80	70	67	95.71%
Servicio al cliente	91	80	68	85.00%

Fuente: Elaboración propia

3.4 Motivación

La motivación es el resultado de un clima laboral bueno en el que el talento humano se siente comprometido por dar los mejores resultados, porque se siente valorado. La motivación respalda el desempeño positivo del trabajador y se puede medir por el grado de rotación de personal o por el grado de absentismo en la organización.

La siguiente tabla muestra algunos comportamientos de los empleados cuando están motivados o desmotivados, por lo cual el departamento de recursos humanos específicamente en esta fase se convierte en el líder que se necesita para estar motivando y felicitando a los empleados, para generar mayor compromiso y mejorar la productividad.

Tabla 2
Impactos motivaciones y no motivaciones

Motivacionales	No motivacionales
Excelente líder	Ambiente de trabajo hostil
Compañeros de trabajo (ambiente sano y armónico)	No hay desarrollo personal
Balance entre vida trabajo	Sin beneficios
Reconocimiento	Sin reconocimiento
Salario atractivo	Salario poco atractivo

Fuente: Elaboración propia basado en gestión del talento. Construyendo compromiso. (P Jericó 2008)

3.5 Mejora el clima laboral

El clima laboral de toda organización depende de las actividades que se realizan para los trabajadores y qué tan felices están, como ejemplo se puede decir que un trabajador sería más feliz si en su día libre no lo llaman del puesto de trabajo, de esta manera podrá tener y compartir tiempo de calidad con su familia, o realizar actividades grupales para afianzar relaciones personales y laborales.

3.6 Evaluaciones de desempeño

La evaluación de desempeño se convierte en una ventaja más del modelo de gestión por aptitudes, que apoya el área de recursos humanos suministrando una retroalimentación sobre la ejecución de actividades de cada colaborador, con el ánimo de estructurar el programa de capacitación de manera adecuada y dar cumplimiento al mismo, generando más compromiso de ambas partes para generar la motivación necesaria por parte del colaborador que busca alcanzar los objetivos propuestos.

Las evaluaciones de desempeño son la oportunidad de entablar una comunicación directa y franca con cada empleado de la organización por lo tanto no se debe tomar a la ligera, la evaluación se debe preparar con todo el historial del empleado resaltando siempre los aspectos positivos al iniciar la conversación, luego se toman los aspectos de mejora, los cuales se deben explicar correctamente para generar compromisos de mejoramiento, por último, se recomienda agradecer al trabajador todo el compromiso que tiene con la organización.

Las evaluaciones de desempeño ponderan sus beneficios con base en los resultados obtenidos a través de las entrevistas que se realizan con todos los trabajadores, recopilando información importante para el desarrollo de nuevas estrategias en beneficio de la organización, sin embargo, este proceso también implica algunas ventajas y desventajas, como por ejemplo:

Tabla 3
Ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño

Ventajas	Desventajas
Método para evaluar y planificar el rendimiento del personal	La subjetividad del entrevistador para cada empleado
Fácil interpretación de los resultados	Estructura inamovible del formato de calificación
Se explican las fortalezas y oportunidades del empleado	Todos son calificados de la misma manera
Retroalimentación de un determinado periodo de tiempo	Genera incertidumbre

Fuente: Elaboración propia basado en experiencia personal

Cuando se va a realizar una evaluación de desempeño, el evaluador debe seguir ciertos pasos antes de tener la entrevista con el trabajador, si la prepara de manera correcta se podrá afirmar que la retroalimentación será exitosa tanto para el trabajador como para la organización, por lo tanto, a continuación se muestran los pasos a seguir para realizar la entrevista con cada colaborador:

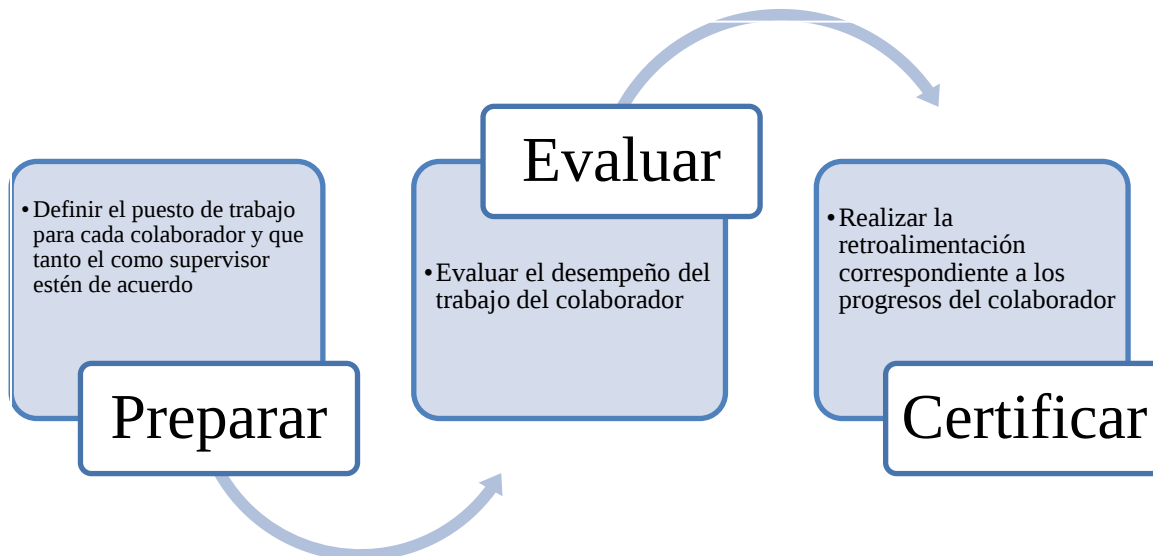


Figura 3: Pasos para la evaluación. Elaboración propia

4. Ventajas de las aptitudes en las organizaciones

Para los CEO's (Chief Executive Officer) por sus siglas en inglés o en español Director ejecutivo, las competencias del equipo de trabajo son fundamentales para que los objetivos trazados en las organizaciones se cumplan, puesto que cada individuo tiene a su cargo una tarea, bajo los parámetros de los procesos y políticas internas de la organización.

Se podría decir que las personas con mayor número de aptitudes son las que tienen el éxito asegurado por que al actuar con sus conductas e imaginación van en pro de analizar más allá de lo convencional, lo que ven en el presente ayuda a predecir un futuro diferente más efectivo y rentable hacia la organización.

Las aptitudes de las personas dentro de una organización se tornan valiosas, por ello es necesario retenerlas, porque aportan un valor agregado a todo el resultado de la organización, por ejemplo una persona que tenga las competencias en determinado cargo, realizará su labor con mayor eficiencia, con alto grado de compromiso y rápidamente, debido a que efectúan sus tareas con la motivación de obtener resultados positivos y enfocados en tener éxito.

La combinación de los aspectos básicos del talento humano se convierten en la clave del personal de una organización, puesto que al tener los tres elementos se puede mantener un alto nivel en el equipo de trabajo, de esta forma se dice que el talento es la combinación de la acción, las aptitudes y el compromiso, que normalmente lo tienen las personas más preparadas, el compromiso es el punto de comprometerse con la organización, la acción es mantenerse en constante evolución pensando siempre en los cambios para afrontarlos de la mejor manera y las aptitudes son las habilidades que posee cada individuo en usar sus conocimientos en pro de garantizar los mejores resultados para la organización, así como lo muestra la : *Aspectos básicos del talento humano* Libro Gestión del talento de Pilar Jericó, ed. 2001, pág. 68

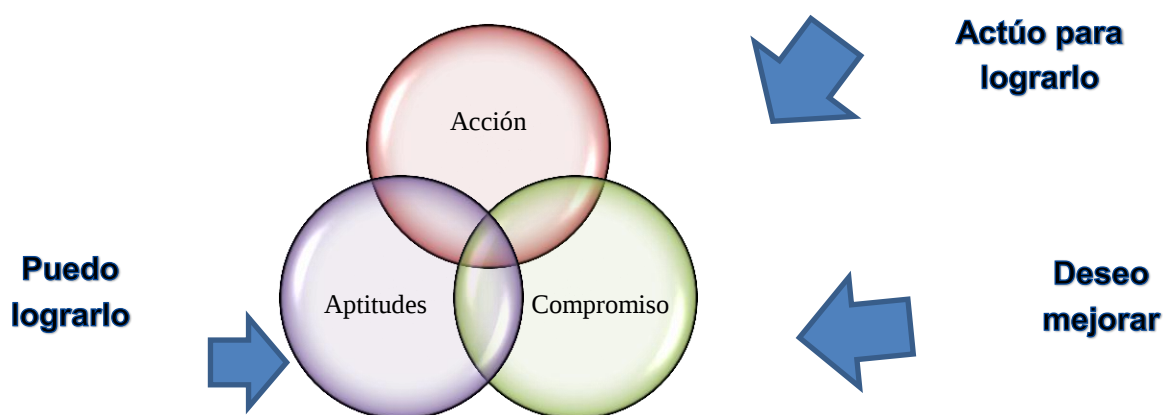


Figura 4: Aspectos básicos del talento humano Libro Gestión del talento de Pilar Jericó, ed. 2001, pág. 68

Las ventajas de poner en práctica un modelo de gestión por aptitudes por parte de la organización es que todos los procesos de adquisición y retención de talentos sea un éxito, esto se puede lograr únicamente si se tiene claro el rol que debe desempeñar el candidato de acuerdo a los parámetros diseñados para cada puesto de trabajo que van en línea con la visión, misión y estrategia corporativa de la organización.

Hay varios modelos de gestión de personas que las organizaciones pueden implementar de acuerdo con su actividad económica o cantidad de colaboradores, por ende las organizaciones pueden elegir un modelo que se adapte correctamente con las necesidades que desee establecer y mejorar, a continuación se nombran los modelos más representativos con sus ponentes, las ventajas y desventajas de cada uno:

Tabla 4
Modelos de gestión de personal ventajas y desventajas

Modelo	Ventaja	Desventaja
Modelo de Harper y Lynch	Revisa las necesidades de las actividades del área de recursos humanos (análisis de puestos de trabajo, formación, promoción, clima laboral y motivación)	Solo es un modelo descriptivo de las actividades para obtener sus resultados aunque no es dinámico y operativo
Modelo de Wherter y Davis	Plantea cinco grupos de actividades importantes en la Gerencia de recursos humanos como son objetivos sociales, organizacionales, funcionales y personales.	Este modelo no tiene una proyección estratégica de los recursos humanos
Modelo de Zayas	Resalta el ordenamiento de los tres subsistemas de organización: Selección, desarrollo de persona formado por el hombre y las diferentes intercalaciones que establece.	Limita las características del personal y las interacciones que se producen
Modelo de Idalberto Chiavenato	Establece los procesos de la gestión del talento humano actual y centra sus conocimientos en 6 niveles como: Admisión de personal, relacionado con el reclutamiento, compensación laboral, desarrollo de las personas y monitoreo de las personas basadas en la información y datos.	Este modelo es el que actualmente las organizaciones implementan pero se debe realizar de forma adecuada, de lo contrario todos los procesos se pueden confundir con lo que realmente se quiere por parte de la organización, ya que estos procesos están influenciados por las condiciones externas de la organización.

Elaboración propia. Fuente: Basado en modelos de gestión de recursos humanos Revista CEA, Vol. 4 – No. 7, enero-junio 2018, pp. 85-101

Entre las ventajas de la implementación de un modelo de gestión por aptitudes se encuentra: Identificar las capacidades de cada colaborador, atraer nuevos talentos que enriquezcan los conocimientos de los demás, claridad en las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, seleccionar de manera adecuada al personal idóneo para cada área de la organización, tener una capacitación constante con cada colaborador del equipo de trabajo, tener la capacidad de desarrollar a las personas con base a sus capacidades y conocimientos para futuros ascensos, así como tener la posibilidad de retroalimentaciones periódicas con el fin de generar compromiso hacia la organización. El modelo de gestión por aptitudes corresponde a un ciclo que se desarrolla de forma constante dentro de la organización:



Figura 5: Modelo de gestión del talento humano por aptitudes. Santamaría y Hernández (2016).

Las organizaciones que implementan un sistema de gestión del talento humano por aptitudes, obtienen como resultado una serie de ventajas competitivas, para nombrar algunas de ellas tenemos:

4.1 Objetivos de la organización

Los objetivos de una organización son aquellas metas que se establecen para cumplirlas en un tiempo determinado, estos objetivos estratégicos deben ser claros, coherentes, medibles y alcanzables, y normalmente son establecidos por los gerentes generales en conjunto con las juntas directivas, la importancia que juega el talento humano en el cumplimiento de los objetivos se basa, en tener a todo el personal altamente capacitado que trabaje constantemente en función de obtener resultados positivos basados en sus conocimientos y el trabajo en equipo.

4.2 Diseño de estrategias

El diseño de la estrategia está a cargo de un grupo especializado de personas, que trazan un plan de negocio para la organización, este grupo de especialistas son capaces de diagnosticar, diseñar, evaluar y poner en acción un portafolio de bienes y/o servicios que se quiere comercializar.

4.3 Productividad

Una buena gestión del talento humano hace que la productividad de los trabajadores se incremente, finalizando las tareas con un resultado favorable en la obtención de los objetivos en un tiempo determinado sin utilizar más de los recursos necesarios para cada tarea.

Al tener un grupo de trabajo competitivo y productivo se puede identificar grupos de personas con aptitudes normalmente innatas, que en algunos casos se pueden mejorar por medio de capacitaciones constantes que puedan colocar a prueba el desarrollo de otras habilidades o competencias que ayudaran a la organización a mantener un alto nivel de desarrollo de sus colaboradores.

4.4 Ahorro de costos

Como impacto y beneficio para la organización el ahorro de costos se convierte en un rubro muy valioso, porque al tener un grupo de trabajadores talentosos y motivados, la rotación de personal se torna importante ya que si no se tiene o es baja, los recursos se podrán invertir de otra manera, como por ejemplo en capacitaciones para el grupo de trabadores.

Conclusiones

En conclusión, la gestión del talento humano es un factor estratégico importante en la evolución de la organización, porque está directamente relacionado con los procesos de formación del grupo de trabajo, por medio de estrategias que benefician ambas partes (empresa-empleados).

En la actualidad las organizaciones se vienen preocupando por el talento humano, que era un eslabón en la cadena poco importante en periodos pasados, pero en las últimas décadas se puede observar como se ha mejorado el manejo del talento humano para la consecución de resultados propuestos por la organización.

Además, se puede comprobar que la buena gestión del talento humano genera un compromiso en todos los trabajadores de la organización, porque al estar capacitados correctamente los resultados se verán reflejados en positivo y ventajas competitivas en cuanto a recursos humanos, ya que estos son muy difíciles de imitar. Lo que genera que se implemente un método de gestión del talento humano acorde con la empresa para generar cambios eficaces en los procesos y resultados, monitoreados y controlados por el área de recursos humanos.

También se debe tener en cuenta que existen varios modelos de gestión de personas que no se pueden usar en todas las organizaciones puesto que al ser diferentes en su tamaño, estructura gerencial, organizacional y cantidad de trabajadores, se aconseja escoger muy bien el modelo para hacer una excelente gestión de personas.

Finalmente, es importante mencionar que para que las organizaciones puedan beneficiarse de las funciones que cumple el talento humano por aptitudes dentro de ellas, los ejecutivos deben reforzar sus esfuerzos en ofrecer a sus empleados diferentes tipos de capacitaciones, acorde a la función que desempeñen, porque de esta manera los resultados serán de ganar-ganar ya que gana la empresa y de la misma manera gana el empleado, debido a que el primero cumple con los

objetivos y el segundo gana en formación y experiencia. También es fundamental que en las organizaciones exista un departamento de gestión de talento humano que vele por un ambiente laboral homogéneo, que traiga satisfacción y bienestar a quienes hacen parte de ella. De esta manera se podrá comprobar que el talento humano facilita el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Referencias

- Alles, M. A, (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (pp.77-128). - 3a ed. 1a reimp. - Buenos Aires: Granica.
- Bernal, C, (2017). Introducción a la Administración de las Organizaciones Bogotá: Pearson.
- Calderón, G., (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectiva de investigación. Scielo.
- Calderón H, Naranjo V, & Álvarez M. (2010) Talento Humano en Colombia: Roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del Arte. ACRIP.
- Ibáñez, N. (2015) *Personalidad*. Universidad Jaume I
- Ibáñez, N. (2016) *Diferencias humanas*. Universidad Jaume I
- Jericó, P. (2001) Aspectos básicos del talento humano. Libro Gestión del talento
- Lozano, J. (2010). La Revolución Industrial.
- Mondragón, A, García, E, Chávez, E., (2015) Modelos de gestión de Recursos Humanos
- Peláez M, J., Gómez Rojo M, E, Stenglein G, Kharrazi Yasmina, Localización: Revista Crítica de la Historia de las Relaciones Laborales y de la Política Social, ISSN 2386-6039, ISSN-e 2173-0822, N°. 4-5, 2012, pág. 31 recuperado de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/944/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ribes Giner, G., Perello Marín, M.R; Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos. Gestión de personas. Valencia: Editorial Univesitat Politècnica de Valencia

Santamaría, N. Y Hernández, V. (2016). Desarrollo de un modelo de gestión por competencias para la mejora del desempeño de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín. Tesis en opción al título Magister en Administración de Empresas mención Planeación. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, Ecuador

Santos, A., (2010) Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá D.C.: ECOE Ediciones

Socorro, O., (2006). Historia de la gestión del talento humano. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/historia-de-la-gestion-del-talento-humano/>