

RETOS Y DESAFÍOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: UN APOORTE AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Dr. Edwin Vásquez Erazo. Ph.D
Mtr. Evelyn Tovar Molina
Mst. Ángel Alberto Villarroel Maya
Dr. Marlon Tinajero Jiménez Ph.D
Dra. Ibett Mariela Jácome Lara Ph.D
Mtr. Angelita Romero Poveda
Dra. Amparo Álvarez Montalvo Ph.D
Mtr. Martha Patricia Silva Guzmán







Las personas en el sector empresarial generan ventajas competitivas las cuales agregan valor y significado a todos los procesos de la empresa, esto les da el carácter de talento y les convierte en factor diferencial y por lo tanto “NO son otro recurso”, les permite conseguir satisfacción, motivación y compromiso lo que repercute en beneficio para la empresa.

**“Docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi,
por una gestión humana en las organizaciones”**

RETOS Y DESAFÍOS
TALENTO

UN APORTE AL DESARR

DE LA GESTIÓN DEL
HUMANO:

ROLLO ORGANIZACIONAL

Editado y distribuido por:
©FUNDACIÓN KOINONIA (980-7792)
Santa Ana de Coro, Venezuela. 2023.

Correo electrónico: fundakoinonia@gmail.com

Hecho el Depósito de Ley.
ISBN: 978-980-7792-86-8

Serie: Administración y Gerencia

Retos y Desafíos de la Gestión del Talento Humano: Un aporte al desarrollo organizacional. Docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi, por una gestión humana en las organizaciones

Directores de libro: © Edwin Joselito Vásquez Erazo; ©Julio Juvenal Aldana Zavala; ©Josía Jeseff Isea Argüelles

Esta obra cumplió con el proceso de revisión por pares académicos bajo la modalidad de doble par ciego.

Este es un libro digital destinado únicamente al uso personal y colectivo en trabajos académicos, de investigación, docencia y difusión del Conocimiento.

Esta obra está bajo una licencia internacional:



Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0

Revisión, Ortografía y Redacción:
Dra. Maribel Giménez Guariguata
Dra. Suzanne Caty Contreras Reyes

Diseño de portada:
Ricardo Díaz (indiolenon@gmail.com)

Diagramación:
Ricardo Díaz / Licdo. Rodolfo Albarrán.





Edwin Joselito Vásquez-Erazo

edwin.vasquez@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-9817-6773>

Evelyn Alexandra Tovar Molina

evelyn.tovar4593@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-3577-0131>

Ángel Alberto Villarroel Maya

angel.villarroel@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-5680-8450>

Marlon Tinajero Jiménez

marlon.tinajero@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-9545-2197>

Ibett Mariela Jácome Lara

ibett.jacome@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador

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

Angelita Romero Poveda

angelita.romero1119@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador

<https://orcid.org/0000-0003-3748-2093>

Amparo del Carmen Álvarez Montalvo

amparo.alvarez7814@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-2736-4993>

Martha Patricia Silva Guzmán

martha.silva7992@utc.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-0906-9544>

CONSTANCIA DE ARBITRAJE

El Fondo Editorial “Fundación Koinonía” hace constar que este libro fue sometido a un arbitraje de contenido y forma por jurados especialistas en el área de conocimiento de este. Además, se realizó una revisión del enfoque, paradigma y método investigativo desde la matriz epistémica asumida por los autores, garantizando así la cientificidad de la obra.

Comité – Editorial “Ad – Hoc” del Fondo Editorial
“Fundación Koinonía”



Dr. Jairo Villasmil



Psic Nicolás Rodríguez. MSc.



Dr. Julio Aldana

FUNDACION
KOINONIA

En la Comunión del Conocimiento
RIF: J-407575716

ÍNDICE

- pág.23 **CAPÍTULO I**
Gestión del talento humano en el sector empresarial

Edwin Vásquez-Erazo.
- pág.49 **CAPÍTULO II**
Procesos de la gestión del talento humano

Evelyn Tovar Molina
Ángel Alberto Villarroel Maya
- pág.69 **CAPÍTULO III**
El talento humano y la dinámica del aprendizaje organizacional en el sector público

Marlon Tinajero Jiménez
Ibett Mariela Jácome Lara
- pág.103 **CAPÍTULO IV**
Factores asociados a la gestión de talento humano en época de pandemia:
Rol de la innovación y la tecnología según investigaciones previas realizadas en contextos internacionales y nacionales

Angelita Romero Poveda
Amparo Álvarez Montalvo
- pág.143 **CAPÍTULO V**
Aspectos de la cultura organizacional que favorecen la transformación digital: caso de estudio wal-mart y yahoo!

Martha Patricia Silva Guzmán

SIGLAS UTILIZADAS

- AIC:** Análisis Integral de Cargos
- AL:** Accidentabilidad Laboral
- COE:** Centers of Excellence
- CEO:** Chief Executive Officer
- DNC:** Diagnóstico de Necesidades de Capacitación
- GBS:** Global Business Services
- GTH:** Gestión del Talento Humano
- KPI:** Key Performance Indicator
- OMS:** Organización Mundial de Salud
- PC:** Plan de Capacitación
- PYMES:** Pequeñas y Medianas Empresas
- RCS:** Ratio de Competitividad Salarial
- RRHH:** Recursos Humanos
- SGTH:** Sistema de Gestión de Talento Humano
- TIC:** Tecnologías de Información y Comunicación
- TGA:** Tasa Global de ausentismo
- TMC:** Tiempo medio de Contratación
- UATH:** Unidad Administrativa de Talento Humano

PRESENTACIÓN

La gestión del talento humano, comprendida como una actividad fundamental en las organizaciones que contribuya a potencializar el talento individual de cada trabajador. En los actuales momentos ya no debe ser entendida exclusivamente como la búsqueda de una persona con habilidades y rendimientos excepcionales; sin o más bien como ente con capacidades cognitivas y procedimentales que aporte en el crecimiento y desarrollo de la empresa a lo largo del tiempo.

En la revisión teórica se indagó acerca de los distintos conceptos que recaen sobre el tema central, Retos y desafíos de la gestión del talento humano, para luego, abordar temas importantes de la gestión del talento humano que aporte al desarrollo organizacional mediante la experiencia profesional del grupo de docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi

Para nadie es un secreto que este tema de la gestión del talento humano ha tenido una evolución muy grande, se podría decir que dentro del ámbito organizacional muestra gran atractivo, es por esto el gran aporte que presta esta obra para gestores administrativos, estudiantes en formación, y público en general que dese comprender la gestión humana en las organizaciones, se convierte en apoyo fundamental para realizar una gestión de personal eficiente.

El libro que a continuación se presenta, es el resultado de un trabajo profesional, académico e investigativo de un grupo de docentes de la carrera de Gestión del Talento Humano de la Universidad Técnica de Cotopaxi, no obstante, el reto que se plantea entre líneas en este escrito es aportar con una serie de estrategias y de cualidades forjadas mediante políticas precisas, mediante el cual pueda lograrse un mejor capital en las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano, comprendida como una actividad fundamental en las organizaciones que contribuya a potencializar el talento individual de cada trabajador. En los actuales momentos ya no debe ser entendida exclusivamente como la búsqueda de una persona con habilidades y rendimientos excepcionales; sin o más bien como ente con capacidades cognitivas y procedimentales que aporte en el crecimiento y desarrollo de la empresa a lo largo del tiempo.

El libro: Retos y Desafíos de la Gestión del Talento Humano plantea una visión moderna del enfoque del personal, como generadores de desarrollo y crecimiento organizacional, brindando a los lectores un conjunto de elementos ligados a la gestión del talento humano como herramienta invaluable en el sector empresarial, proponiendo una serie de estrategias y acciones para administrar el recurso humano, tomando en cuenta que es uno de los activos más importantes en las organizaciones, por lo tanto, requiere mayor atención.

Emplear una gestión de personal adecuada contribuirá sin lugar a duda al desarrollo organizacional y a una mejor posición de la empresa en el mercado, “sabemos cómo docentes universitarios”, que guiar al personal es todo un arte y más cuando lo que se desea es alcanzar metas en beneficio de la empresa a cambio de fuertes sacrificios para los colaboradores, en este sentido se plantean temas fundamentales como:

Gestión del talento humano en el sector empresarial. – abordado desde una visión investigativa y pragmática por Edwin Vásquez, en la que explica que el área personal en una empresa es un área muy sensible, donde las tendencias que se vienen presentando en el mundo, en torno al personal que labora en organizaciones es cada vez más importante y cambiante, se plantean cada vez más transformaciones, que son el resultado de procesos sociales complejos, de situaciones económicas y políticas que obligan a los entornos laborales a replantarse y reinventarse, en tal sentido la empresa deben adoptar formas y mecanismos para medir la eficiencia del personal orientándose a una gestión más humana y transformadora, explicado en el primer capítulo.

Procesos de la gestión del talento humano.- Planteada desde una lógica académica y experiencial por Evelyn Tovar, para explicar que las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica en función a los diferentes procesos y subprocesos que encierra la gestión del talento humano, con un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro, tomando en consideración, dos factores fundamentales: personas y organizaciones. Las personas que son un factor importante debido a que pasan gran tiempo dentro de las empresas realizando diversas funciones para alcanzar el éxito, y, las organizaciones, que es un lugar social donde se reúnen las personas para realizar diferentes actividades que contribuyan al aumento de productividad de las entidades que se desarrollan en el segundo capítulo de este libro.

El talento humano y la dinámica del aprendizaje organizacional en el sector público.- Una visión muy interesante que recoge la experiencias investigativas de los profesores Marlon Tinajero e Ibett Jácome, se desarrolla el tema en función a un entorno organizacional, caracterizado por altos niveles de incertidumbre, cambio constante y complejidad, concede un rol protagónico al aprendizaje organizativo convirtiéndolo en un principal activo intangible de las instituciones, donde las organizaciones están en la obligación de generar aprendizaje organizacional como mecanismo generador de ventajas competitivas y comparativas.

Un escenario donde el aprendizaje organizacional permitirá la adquisición y la creación de conocimiento institucional por mediación de la exploración, la acumulación y la explotación de nuevas capacidades y recursos basados en el conocimiento, considerado como recurso clave para el desarrollo que logra la transformación institucional, mediante tres elementos claves a) el planteamiento técnico estructural, b) el comportamiento y c) la integración, que se encuentran desarrollados en el capítulo tres.

Factores asociados a la gestión de talento humano en época de pandemia.- Un contexto de alta incertidumbre para el sector empresarial ocasionado por el COVID 19 es contextualizado en el ámbito de la gestión del talento humano por los docentes: Angelita Romero y Amparo Álvarez quienes mencionan que bajo esta nueva realidad surge la imperiosa necesidad de replantear la Gestión del Talento Humano (GTH) generando alternativas para enfrentar la situación social, económica y productiva de las empresas, dado el alto grado de competitividad del mercado laboral, que envuelve actualmente a las organizaciones, exige que los productos o servicios entregados al mercado cuenten con estándares cada vez más altos de calidad y valor agregado; pero esto, a su vez, obliga a que, como parte de los requisitos para incorporar personal, los aspirantes cuenten con cualidades y aptitudes necesarias para poder desempeñarse con eficiencia en sus puestos de trabajo

El capítulo cuatro de este libro se enfoca en analizar los factores asociados a la GTH en época de pandemia tomando en cuenta el rol de la innovación y la tecnología a partir de otros estudios realizados al nivel internacional y nacional.

Aspectos de la cultura organizacional que favorecen la transformación digital: caso de Estudio Wal-Mart Y Yahoo! Una revisión importante de literatura sobre el impacto que tiene la cultura organizacional en el desempeño exitoso de las empresas desarrollado por Martha Patricia Silva en el quinto capítulo, en función a tres ejes temáticos a) la cultura organizacional, b) la transformación digital y c) el cambio organizacional. Un trabajo investigativo relevante basado en caso de estudio de dos empresas Wal-Mart Y Yahoo

El libro: Retos y desafíos de la gestión del talento humano implica un aporte investigativo y académico para contribuir en el desarrollo de las organizaciones conformado por estrategias y métodos que permitan maximizar el rendimiento del capital humano, teniendo en cuenta las capacidades el compromiso y las acciones de cada trabajador para el buen desarrollo de las organizaciones.





CAPÍTULO I

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR EMPRESARIAL

Dr. Edwin Vásquez Erazo. Ph.D

Las tendencias que se vienen presentando en el mundo, en torno al personal que labora en organizaciones es cada vez más importante y cambiante, se plantean cada vez más transformaciones, que son el resultado de procesos sociales complejos, de situaciones económicas y políticas que obligan a su talento humano a replantarse y reinventarse, para enfrentar los retos del mercado, con altos niveles de competitividad y productividad.

Edwin Vásquez Erazo

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR EMPRESARIAL

IMPORTANCIA

La historia del personal dentro de un sistema empresarial, en todo el mundo ha pasado por varios momentos y sobre todo por grandes cambios. El desarrollo administrativo, tecnológico y económico han hecho que las personas sean valoradas desde una visión operativa – productiva, pasando de un subsistema de talento humano a un sistema económico. En la actualidad el modelo que se plantea de la persona como “RECURSO” y su relación con el desarrollo personal, limita la capacidad intelectual y el deseo de crecimiento humano que en términos sociales no ha sido valorado.

Con la finalidad de comprender la evolución y el proceso que ha desarrollado el personal dentro de las organizaciones, *Chiavenato* (2002), expone tres etapas muy importantes del trabajo del ser humano:

- 1) **La industrialización clásica**, en donde las personas eran consideradas como recursos de producción, igual que otros recursos organizacionales tales como, equipos, máquinas, capital, entre otros,
- 2) **La industrialización neoclásica**, en donde el modelo burocrático fue reemplazado por el modelo estructural,

teniendo como fundamento la innovación y la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno, adoptando el nombre de administración de recursos humanos, considerándolos como recurso vivo e inteligentes,

- 3) **La era de la información**, es considerada la etapa actual, donde la información es dinámica y se mueve rápidamente haciendo que las personas adopten nuevas destrezas y habilidades para transformar la información en nuevos productos, siendo parte el personal de las organizaciones de la nueva era del conocimiento. Desde este punto de vista los trabajadores juntamente con su conocimiento, habilidades y destrezas se convierten en la actualidad en la base fundamental del desarrollo de las organizaciones, por lo tanto, la administración de las personas se transforma en un sistema de gestión del talento humano.

Un sistema que mide y administra el desempeño de los trabajadores, a través de procesos como capacitación, retroalimentación y apoyo, con la finalidad de contribuir con el éxito personal y empresarial. El talento humano es muy importante en el sector empresarial particularmente porque es la columna vertebral del desarrollo de las organizaciones, donde demuestran sus capacidades individuales y profesionales poniendo en juego su conocimiento y creatividad para cumplir con los ideales empresariales. La configuración de los elementos planteados proporciona una mirada del talento humano no como cualidad individual, sino más bien como un sistema organizacional estructurado, desde esta mirada se pretende explicar que el éxito del sector empresarial, supone un contingente humano consciente, pragmático y orientado a los procesos que debe realizar el trabajador en su puesto de trabajo.

La visión planteada requiere de una reestructuración de las personas en las organizaciones basados en los principios de colaboración, confianza y buenas relaciones laborales, tomando en cuenta que el talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, sino más bien se hace necesario un conjunto de acciones estructurales que contribuya con el trabajador para desarrollarlo y potenciar su talento sin importar el lugar que ocupe en la organización, tratando de que su accionar tenga efectos positivos a lo largo de toda la cadena de valor empresarial. Se puede mencionar entonces, que el talento individual está compuesto por tres elementos fundamentales **“las capacidades, el compromiso, y la acción”**,

los mismos que sirven para potenciar las organizaciones y sectores empresariales, esto quiere decir que el talento humano es colectivo y comunitario.

Dentro de la gestión del talento humano que se realiza en el sector empresarial, son varias las aptitudes y actitudes que los trabajadores pueden desarrollar gracias al fortalecimiento de su capacidad de desempeño, como trabajo en equipo, indicadores de desempeño, desarrollo de talentos entre otras. Por cuanto, contar con equipo de trabajadores cualificados, con capacidades y compromiso listos para la acción se convierte en elemento vital para el éxito de cualquier organización permitiendo el desarrollo del talento para beneficio personal y la mejora del desempeño empresarial.

En consecuencia, los procesos de cambio que ha sufrido el personal y a la misma evolución, del sector empresarial la relación **persona-organización** se ha visto afectada. Las organizaciones dependen indiscutiblemente de las personas, para desarrollar los diferentes procesos administrativos, productivos, de servicio y de relación con los clientes, con la finalidad de alinear el desempeño de los trabajadores con los objetivos empresariales, por lo tanto, las organizaciones no podrán subsistir sin el aporte valioso de las personas, su creatividad y racionalidad que dinamizan todo el accionar del sector, por consiguiente las dos partes siempre mantendrán una relación mutua de dependencia e interdependencia que les permite obtener beneficios y desarrollo personal y organizacional.

Se puede inferir, que la gestión del talento humano en el sector empresarial en los actuales momentos donde el cambio es necesario y urgente, en la que la mayoría de los bienes más valiosas son intangibles, así como la habilidad organizacional considerado hoy como el Know-how tecnológico, el conocimiento del mercado, la cultura corporativa, estos elementos que se desarrollan básicamente en cada integrante de la organización hacen que la gestión del talento humano sea un factor de éxito, esto hace que el papel del trabajador haya cambiado su rol protector y selector a un papel estratégico y de agente de cambio, refleja una realidad de la vida actual del sector empresarial con estructuras más planas, de menor tamaño y alto rendimiento con empleados más cualificados, comprometidos convirtiéndose en la clave de competitividad, la sostenibilidad y el desarrollo.

En consecuencia, el hecho de que los trabajadores puedan representar una ventaja competitiva, ha desembocado en una nueva forma de gestión llamada administración estratégica del personal, la misma que

debe unir a las personas con las metas y objetivos empresariales a efectos de buscar la sostenibilidad y el desarrollo, mediante una cultura que priorice la innovación y la flexibilidad en beneficio de los empleados y de la empresa, por consiguiente, la administración estratégica de personal significa aceptar que la función del departamento de recursos humanos es una parte estratégica de la organización, tanto para formular estrategias como para aplicar dichas estrategias, por medio de las actividades tradicionales de la gestión misma del talento humano.

Resumiendo lo planteado, se puede decir que las empresas y las personas que tienen incorporado el talento como factor de éxito, son las que en su accionar generan iniciativas de cambio para enfrentar las condiciones del mercado, aquellas personas o trabajadores que con su conocimiento y creatividad visualicen un presente y futuro diferente, de forma más rápida, efectiva y rentable serán las que estén liderando el cambio. Este factor importante en la gestión del talento humano requiere del compromiso de las organizaciones que despierten el poder del talento humano, mediante motivación, capacitación, estabilidad y formas de remuneración, además de la posibilidad de permitirle al empleado adueñarse del proceso. Una vez que la empresa tiene clara sus necesidades y se logra la compatibilidad con las necesidades de sus empleados, tanto la Organización, como la gente se benefician.

Dentro de las ventajas que las organizaciones tienen al administrar estratégicamente el talento de sus empleados se puede mencionar:

- **Mejoramiento continuo.** Es una filosofía institucional que consiste en el progreso de los procesos de gestión y operativos que involucran a todo el personal, busca continuamente la forma de perfeccionar las operaciones básicamente es el “**que**” y “**como**” del que hacer empresarial, implica la identificación y aplicación de estándares de eficiencia que involucra integralmente a las personas encargadas de realizar el trabajo con la finalidad de mantener en constante crecimiento, tanto al talento humano como a la tecnología que se implementa en la organización.

Para poder llevar a cabo un proceso de mejoramiento continuo se hace indispensable establecer un sistema de políticas de calidad que puedan definir de manera adecuada y precisa lo que se espera de los empleados, desde luego con el compromiso y participación de toda la organización.

- **Cultura organizacional.** Tiene que ver con ese conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y formas de realizar las diferentes actividades y procesos que desarrollan las personas, dentro de una organización, que guardan relación directa con la estructura organizacional de la empresa.

La cultura organizacional se expresa a través de las estrategias que plantean las organizaciones para su funcionamiento, promoviendo conductas positivas para conseguir una mayor productividad y buena proyección de la empresa hacia la sociedad. De acuerdo al Planteamiento de *Shein* (1988), para entender la cultura organizacional plantea que existen tres elementos esenciales que se relacionan directamente con el personal, a los que llamo “niveles de conocimiento” a) Artefactos y comportamientos, b) Supuestos inconscientes, c) valores propuestos y que inciden en la consecución de los objetivos empresariales.

- a) **Artefactos y comportamientos.** Se refiere a los elementos materiales y a los códigos formales e informales relacionados con el ámbito de trabajo: decoración, mobiliario, uniformes, mitos sobre el origen o los dueños de la empresa, chistes internos, etc.
- b) **Supuestos inconscientes.** Son aquellas creencias adquiridas en relación con la empresa y que se manifiestan de forma inconsciente en forma de comportamientos que se dan por sentado, porque se considera que forman parte de la esencia misma de la empresa. Por ejemplo, adoptar una forma de vestir o de hablar en el trabajo, aunque no exista una petición formal para hacerlo.
- c) **Valores propuestos.** Tienen que ver con los valores que identifican a la empresa de manera explícita y formal. Generalmente, estos valores están descritos en la visión de la empresa, en un código de conducta o en cualquier tipo de mensaje o soporte que está al alcance de todos los empleados, tales como la transparencia, la confianza, la seguridad entre otros.

Es necesario buscar una cultura orientada al compromiso, esto significa que el desempeño de las organizaciones tenga

como punto central establecido sus valores corporativos, para que los trabajadores orienten su accionar en las estrategias empresariales con la finalidad de alcanzar eficiencia y éxito empresarial.

- **Cumplimiento de metas y objetivos.** La formulación de metas y objetivos es un factor fundamental en las organizaciones, por medio de estos se establecen indicadores de desempeño y desarrollo, para medir de una manera descriptiva el cumplimiento de las actividades de los trabajadores y con ello el logro de las expectativas de la empresa, asociados a una política u objetivos institucionales.

Estos dos elementos constituyen un conjunto de mediciones institucionales, encaminadas a la verificación del cumplimiento de las políticas y objetivos, definidas en la planificación estratégica de la empresa permitiendo el monitoreo de las actividades para lograr la eficiencia en los procesos y la eficacia en los resultados.

- **Satisfacción laboral.** Dentro de las ciencias de la organización, *“la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo”* (Wright y Bonett, 2007:143).

Andresen, Domsch y Cascorbi (2007:719) definen la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”.

La satisfacción laboral es un factor altamente afectivo para el trabajador y es el resultante de la interrelación dinámica entre las experiencias, necesidades, valores, expectativas personales y las condiciones de trabajo del empleado, convirtiéndose en una variable actitudinal que puede reflejar el grado en que al trabajador le gusta su trabajo.

- **Disminución de rotación de personal.** Este factor tiene que ver con la capacidad que tiene la empresa para retener a su personal, ya que la rotación de personal hace referencia al

porcentaje de trabajadores que abandonan una empresa o institución en un tiempo determinado, o cuando un puesto se queda vacío cuando la empresa ni encuentra al candidato idóneo, también se produce cuando un trabajador abandona voluntariamente el puesto de trabajo.

Dentro de los principales problemas identificados para que se produzca la rotación de personal se puede mencionar:

- a) Los trabajadores no se sienten comprometidos con la empresa, ni con su filosofía institucional,
- b) no soportan el mal clima laboral y
- c) carecen de posibilidades de crecimiento, desarrollo y sostenibilidad laboral.

Hay que tomar en cuenta que la rotación de personal sale muy costosa para la empresa, por cuanto hay abrir un nuevo proceso de selección y esto hace que se incurra en tres tipos de coste, el de selección, de formación y la adaptación, lo que implica mayor gasto para la empresa.

- **Ventaja competitiva.** Es cualquier característica de una empresa que le permita diferenciarse de las demás, (personal profesionalizado en áreas específicas). Desde el punto de vista de Porter (1980), plantea que la ventaja competitiva debe guardar una relación directa con el concepto de valor no con relación a un precio sino más bien al significado que tiene el trabajo para el empleado y para la empresa.

La generación de ventaja competitiva se enfoca en buscar atributos importantes en el personal, de tal manera que permita diferenciarse de los demás, sin embargo, estos atributos son complicados de mantener el tiempo, por ello es conveniente buscar nuevos atributos y potencializar lo ya existentes mediante programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo.

- **Compromiso y productividad.** El compromiso de los trabajadores con la empresa, es directamente proporcional a la productividad; cuando se poseen objetivos claros,

una estructura organizativa fuerte, relaciones laborales e interpersonales, formas de comunicación, trabajo en equipo, se genera una experiencia muy importante para los colaboradores y el compromiso fluye natural y por ende se aumenta la productividad.

La clave para crear compromiso y productividad en las organizaciones está en generar un buen ambiente laboral, valorar a los empleados y proveer de los insumos y materiales necesarios para desarrollar sus actividades. El compromiso laboral es un factor relevante que contribuye a establecer una cultura organizacional de alto rendimiento y productividad, estos elementos hacen que el trabajador se involucre tanto con su trabajo como con los grandes objetivos y los valores empresariales.

Un empleado comprometido, es una persona que siente pasión por lo que hace, le gusta su trabajo y lo demuestra realizando un mayor esfuerzo en el momento de desarrollar sus tareas.

- **Calidad personal.** Puede ser identificada como la respuesta a las exigencias y expectativas “tangibles” e “intangibles” tanto de las otras personas como de las propias. Acosta (2012), en otras palabras, es el nivel de eficiencia que presentan los trabajadores en un proceso, o servicio entregado por la empresa, de modo que satisfaga la necesidad de los usuarios o consumidores.

Según gerentes de empresas japonesas, la existencia de parámetros de calidad en las personas que integran una organización, genera importantes beneficios y avances significativos en la gestión de la empresa, que repercute en la fidelización de sus clientes o usuarios, basados en procesos de mejoramiento continuo, buscando siempre la excelencia y la innovación, de tal manera que aumente la competitividad, se disminuyan los costos y se logre la eficacia de los resultados en la sociedad.

La calidad dentro de una empresa es un factor importante que produce satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas, y dota de herramientas prácticas para una gestión integral. En la

actualidad es necesario cumplir con los estándares de calidad para poder competir en un mercado cada vez más exigente.

Para contextualizar y comprender mejor el termino de calidad personal se subdividirá en tres componentes:

- a) Garantía de Calidad. Esto permitirá asegurar que los indicadores y requisitos de calidad operativos determinados se utilicen en todo momento en los procesos futuros de la empresa u organización.
- b) Control de Calidad. Este componente orienta el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos, mediante formas de inspección y control, con la finalidad de verificar que las actividades y los procesos se desarrollen con eficiencia y de conformidad a los indicadores planteados.
- c) Gestión de Calidad. Se refiere al manejo administrativo del personal, en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización, buscando la excelencia en todas las tareas encomendadas, teniendo en cuenta que las dimensiones de la calidad pueden comprenderse como desempeño, buen ambiente, laboral, satisfacción, servicio y atención a usuarios.

GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

Las tendencias que se vienen presentando en el mundo, en torno al personal que labora en organizaciones es cada vez más importante y cambiante, se plantean cada vez más transformaciones, que son el resultado de procesos sociales complejos, de situaciones económicas y políticas que obligan a los entornos laborales a replantarse y reinventarse, para enfrentar los retos del mercado, con altos niveles de competitividad y productividad. Se requiere entonces, que las organizaciones incorporen un área de gestión humana que se ocupe de la generación de valor y deje en el olvido las funciones operativas del recurso humano, de tal forma que se articule sus actividades con la estrategia organizacional, en un marco de asesoría permanente que apoye en la toma de decisiones.

El termino de gestión humana, guarda relación directa con la administración del recurso humano, busca optimizar el desempeño de los trabajadores dentro de la organización, fortaleciendo las funciones de reclutamiento, capacitación, desarrollo, evaluación, desempeño y

compensación, tiene el propósito de apoyar con las empresas para sacar el máximo rendimiento de su capital humano, tomando en cuenta el talento de cada área, con la finalidad de desarrollarlo para que contribuya de mejor manera en la organización.

La idea de la gestión humana en las organizaciones genera una nueva visión en el departamento de recursos humanos, por lo que se hace indispensable **pasar de lo operativo a lo estratégico**, y para conseguirlo se necesita de *“un modelo de gestión humana”* que se convierta en un aliado estratégico para la empresa y que oriente a la consecución de los objetivos. Esta nueva visión se ve reflejada en la ejecución de actividades de los trabajadores al interior de la organización como, por ejemplo, la construcción del conocimiento producto del trabajo en equipo ya que el personal que labora en dicha organización es el único participante en la construcción de ese conocimiento. (Cuesta Santos & Valencia Rodríguez, 2014).

Sin duda alguna, los trabajadores son quienes promueven la competitividad y el desarrollo empresarial, ellos son los encargados de la gestión del conocimiento, de los procesos, del avance, del cambio, entre otros factores internos que llevan adelante las organizaciones. En ese sentido es básico que se cuente con una estructura administrativa que oriente y se preocupe del bienestar de los trabajadores, mediante un modelo integral de la gestión humana que tome en cuenta la gestión de procesos, la gestión de competencias y que sirva de apoyo estratégico para alcanzar los objetivos institucionales.

Se pretende entonces, fomentar valores como: compromiso, empatía, competitividad, integración entre todos los miembros de la institución para alcanzar los objetivos mediante un desarrollo óptimo de las capacidades de los trabajadores, de igual mantener fortalecer la cultura organizacional y con ello generar un clima laboral para el desarrollo personal y empresarial. Para ello es necesario establecer **programas de fortalecimiento e integración** a través de los cuales se mejore las habilidades naturales y profesionales de los empleados y, a su vez, se fomente la integración interpersonal en el equipo de trabajo. El fin de esto es incrementar la productividad y que las personas se sientan reconocidas y un clima laboral agradable. (Pérez, 2021)

La gestión humana en las organizaciones, tiene la finalidad de descentralizar funciones y asignar responsabilidades específicas a cada una de las áreas, funcionando como soporte, apoyo para los trabajadores

y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales, mediante las siguientes funciones:

- a) Gestionar procesos de selección, promoción y bienestar de los trabajadores.
- b) Desarrollar y ejecutar planes de inducción, capacitación y desarrollo del personal.
- c) Gestionar la remuneración y liquidación.
- d) Coordinar planes de Salud y Seguridad Laboral.
- e) Realizar actividades administrativas con relación al personal (reubicación, creación de nuevos puestos).
- f) Elaborar el manual de puestos o cargos en función de los objetivos empresariales.
- g) Tener al día las hojas de vida de todo el personal.
- h) Presentar periódicamente informes de personal.

Figura 1. *Procesos claves en la gestión humano en las organizaciones*



La implementación de la gestión humana, como parte de la cultura empresarial, proporcionan ventajas competitivas para la organización desde el reclutamiento de personas en función de los requerimientos y necesidades de la organización hasta el manejo adecuado de los recursos económicos, propiciando un buen ambiente laboral. Las empresas y las personas que manejan el talento como un factor de éxito son las que en

su actuar generan conductas acordes con la imaginación, que como seres humanos son capaces de desarrollar y usar para creer en imposibles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y ponerlos en práctica en cada una de las realidades empresariales.

La gestión humana es considerada de vital importancia dentro de las organizaciones, pues de la calidad de las personas depende el éxito de las mismas. Se puede afirmar que el factor humano es el más grande generador de ingresos en las instituciones, sin embargo, la gestión humana es capaz de resaltar todas aquellas capacidades, cualidades, rendimiento y habilidades que posee cada individuo para desarrollar todas sus labores en función a los siguientes procesos.

Planificación de Recursos Humanos. Tiene que ver con ese conjunto de acciones y medidas que se generan en la organización y determinan las reales necesidades del personal, por lo tanto, es una técnica que permite determinar de forma sistemática la provisión y demanda de trabajadores que la institución necesita en un corto plazo, con la finalidad de establecer el tipo y el número de personas necesarias que le consientan la necesidad de planificar sus actividades, y así desarrollar los otros procesos de la gestión de Talento Humano. La planificación de los Recursos Humanos debe integrar dos aspectos fundamentales:

- a) **Visión colectiva:** De tal manera que permita entender la estructura organizacional, la evolución general del empleo, la pirámide de clasificación de puestos, así como también las categorías profesionales de los empleados.
- b) **Los deseos individuales:** Se hace necesario reconocer los derechos adquiridos y las aspiraciones personales, las cualificaciones personales y la posibilidad de que cada trabajador sea el capitán de su propio desarrollo.

Reclutamiento y selección. Lo que las organizaciones buscan en cuanto a reclutamiento y selección de personal es recolectar el mejor personal posible, capacitado y dispuesto a contribuir laboralmente en la organización, “el reclutamiento y selección del personal está arraigada desde dos disciplinas la administración y la psicología, la psicología aplicada a la empresa es decisiva especialmente en aquellos que hacen parte de la gestión humana” (Sánchez, 2009).

De acuerdo con Ouchi (1979) este proceso “supervisa el comportamiento de los trabajadores, la cantidad del output (producto o

mercancía) pero no siempre su calidad, evalúa y corrige las desviaciones en las actuaciones de los miembros de la organización, con el propósito de poder obtener el control de los colaboradores, para lo cual es necesario conocer cada área funcional de la institución y además, tener definidos claramente los perfiles de cargo de acuerdo a sus competencias. Esto no implica que todos los colaboradores logren un nivel máximo en sus labores, pero a medida que se vayan cumpliendo las metas poder realizar procesos de supervisión y control de tal manera que se cometan menos errores y desempeñen su rol de tal manera como lo necesite la organización.

Incorporación a la Empresa. Una vez realizado el proceso de reclutamiento y selección del o los candidatos a un determinado puesto de trabajo, procede el proceso de incorporación al candidato a la empresa. Cuando una persona se incorpora a una nueva organización, que resulta totalmente desconocida, o se integra a un nuevo grupo de trabajo, se debe realizar el proceso de “*socialización*”, de tal manera que se puede explicar los aspectos más relevantes de la empresa y del nuevo cargo que permita vincular al empleado con la institución.

La socialización, tiene la finalidad de informa al trabajador recién ingresado, sobre la misión, visión políticas y valores es decir la cultura organizacional, explicando que hace la empresa, cómo lo hace, para quién lo hace (clientes o consumidores), teniendo como base la estructura formal de la empresa.

- ***Ubicación del empleado en su puesto de trabajo.*** Este es un aspecto relevante dentro de la incorporación a la empresa ya que consiste en la explicación clara y concisa de “que es lo que tiene hacer” el trabajador en el cargo asignado, se indican los métodos técnicas y procedimientos del puesto, así como, los resultados esperados que se desean obtener del candidato, las formas de evaluación de desempeño, de igual manera, en caso que deba portar uniforme institucional, se debe indicar cómo y porqué llevar el distintivo de la empresa, Como parte del programa de inducción debe hacerse sentir al nuevo empleado que siempre están las puertas abiertas para comunicar cualquier inquietud, preguntar si existen dudas o inconformidades respecto a la empresa y el puesto de trabajo.

Capacitación y Desarrollo. En el contexto social, empresarial donde la única constante es el cambio, y el aprendizaje continuo a lo largo de vida permite estar actualizado, tener una vigencia laboral para

cumplir las actividades de una manera más eficiente, que contribuya con la innovación y desarrollo; así como también, al logro de los objetivos de la institución. La capacitación juega un rol fundamental para cumplir con las tareas y obligaciones, dado que mediante este proceso los trabajadores adquieren nuevos y mejores conocimientos, nuevas herramientas, habilidades y actitudes para la mejora de sus actividades.

Los procesos de capacitación, en cualquiera de sus versiones: cursos, talleres, conferencias, congresos, diplomados, permiten adquirir conocimientos teóricos y prácticos, que contribuyen con la capacidad de respuesta a las problemáticas empresariales, aumentan el compromiso y desempeño de los trabajadores

Evaluación de Desempeño. Es una herramienta que permite medir de forma objetiva e integral la conducta profesional, el desempeño de los trabajadores para detectar errores, necesidades y tomar decisiones. En definitiva, cómo es la persona, qué hace y qué logra.

La evaluación de desempeño, en los actuales momentos tiene varias herramientas y modelos para realizar la medición de los parámetros requeridos por la organización y con ello verificar el cumplimiento de las expectativas y los objetivos propuestos, ya sea para solucionar conflictos, para mejorar la productividad o para formar al empleado.

Liderazgo. El liderazgo se define como ese conjunto de habilidades que sirven para conducir, acompañar, influenciar directamente sobre las personas para que realicen el trabajo o una actividad de manera entusiasta y comprometida para alcanzar los objetivos empresariales.

Liderazgo empresarial. Es el que ejercen los líderes que forman parte de la organización y que tienen un grupo de personas (trabajadores) bajo su responsabilidad con la finalidad de conseguir las metas propuestas.

Existen diferentes tipos de liderazgo, que se desempeñan en diferentes ámbitos, a continuación, se mencionan algunos importantes:

Según Max Weber: publicado por Medvedev. (2013)

- **Líder carismático.** Entusiasma a la gente y es elegido por eso, tiene tendencia a creer más en sí mismo que en sus seguidores.
- **Líder tradicional.** Hereda el poder, generalmente porque pertenece a un grupo familiar de élite o a una clase social

- **Líder legítimo.** Adquiere el poder a través de caminos legales; es lo contrario al “líder ilegítimo” que obtiene el poder por vías ilegales.

Según la formalidad de su elección:

- **Líder formal.** Es elegido como líder en un grupo u organización y tiene la autoridad para impartir castigos o dar recompensas, tomar decisiones y guiar al grupo.
- **Líder informal.** No es elegido directamente como líder, por lo que no tiene una autoridad, pero es seguido por el resto de los miembros del grupo por su carisma y su capacidad de motivación.

Según la relación con sus seguidores:

- **Líder dictador.** Impone su autoridad y sus decisiones sin dejar espacio para el diálogo; fuerza sus ideas y puntos de vista al grupo.
- **Líder autocrático.** Tiene el poder de decisión sobre el grupo y guía el camino a seguir sin permitir la participación del resto de los miembros del equipo.
- **Líder democrático.** Alienta la participación de los miembros del grupo o equipo para tomar decisiones en conjunto, respeta las opiniones ajenas y delega tareas.
- **Líder onomatopéyico.** Guía al grupo y lo motiva a través de onomatopeyas para generar entusiasmo y fidelizar a los miembros.
- **Líder paternalista.** Toma las decisiones y establece el camino a seguir, trabaja en base a resultados e impone un sistema de premios y castigos para incentivar a los miembros.
- **Líder liberal.** Deja el poder de decisión y el cumplimiento de las funciones en manos de los miembros, ya que confía en el equipo y da su apoyo.

Según la influencia que ejerce sobre los seguidores:

- **Líder transaccional.** Busca el cumplimiento de las tareas de los miembros del equipo por medio de un sistema de premios y castigos.

- **Líder transformacional.** Motiva a los seguidores y se centra en ellos y su potencial para lograr los cambios esperados en la organización. Es un líder que cree en su equipo y forma lazos con sus miembros.
- **Líder auténtico.** Conoce sus fortalezas y debilidades, comparte sus opiniones, pensamientos y sentimientos, y escucha los de los demás miembros del grupo. Es un líder equilibrado que busca opiniones diversas antes de tomar decisiones.
- **Líder lateral.** Tiene experiencia en el cargo en el que se desempeña y lidera un grupo sin ser jefe, se destaca por su poder de motivación, comunicación y guía al grupo.
- **Líder longitudinal.** Utiliza la autoridad y el poder que le da tener un puesto jerárquico al de sus seguidores.

Salud Laboral. Según la definición de la OMS *“una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo”*.

La salud laboral debe ser vista como la reducción y/o eliminación de factores de riesgo dentro de una empresa u organización y de manera particular en los puestos de trabajo, sus actividades, tomando en cuenta las condiciones de trabajo. Las instituciones deben contar con un equipo multidisciplinario para que abarquen las diferentes áreas que forman parte de la protección y seguridad laboral en las tres áreas: Seguridad en el Trabajo, Higiene Industrial, Ergonomía, Psicología Aplicada, Medicina del Trabajo.

Reconocimiento. Es uno de los factores motivacionales importantes en la gestión humana, por cuanto hace referencia a cualquier tipo de iniciativa empresarial destinada a valorar el trabajo de los empleados o cualquier actividad que beneficie a la organización.

El reconocimiento a los trabajadores genera efectos positivos en las personas ya que, genera un efecto de retroalimentación que motiva al empleado a la superación y mejor desempeño, por esta misma razón se debe elaborar políticas claras que orienten los procesos y formas de reconocimiento, de manera que se cree igualdad de oportunidades para todo el personal. Este proceso está estrechamente ligado al concepto de salario emocional, (esto es, el conjunto de **medidas de reconocimiento laboral que no tienen una base económica**)

Desarrollo de Competencias. Desde el punto de vista de Luis Sagi-Vela, en su libro “Gestión por competencias” indica que las competencias laborales son los conocimientos (saber), habilidades (saber hacer), destrezas y actitudes (saber estar y querer hacer) que desarrolla una persona para comprender, transformar y desempeñar una responsabilidad de forma adecuada.

Es importante entender que para desarrollar las competencias se debe analizar los siguientes elementos:

- **El conocimiento:** es la información aprendida a través de la experiencia, el estudio o la investigación.
- **Las destrezas:** son el resultado de aplicar el conocimiento varias veces.
- **La habilidad:** es el potencial innato para llevar a cabo tareas físicas o mentales.
- **El comportamiento:** es la reacción observable de un individuo a determinada situación.

Retención de personal. Tiene que ver con la generación de políticas motivacionales que alienta a los trabajadores a permanecer en la organización generando estabilidad laboral por un tiempo indefinido.

Las organizaciones deberían comprender la importancia de retener a sus trabajadores e invertir tiempo y recursos en identificar, reclutar y retener el talento. Es necesario tomar en cuenta que existen trabajadores realmente valiosos para una empresa y que entregan un valor agregado muy importante para la eficiencia de procesos y la eficacia de resultados ya que ello puede aportar varios beneficios para la institución, como, por ejemplo:

- Mejor eficiencia en el Trabajo,
- Mayor rendimiento y productividad,
- Más satisfacción para los empleados,
- Mayor satisfacción para los clientes,
- Fortalecimiento de cultura organizacional, entre otros

Además de todos estos beneficios, hay que mirar la retención del talento humano desde el punto de vista económico, ya que para una compañía tiene un alto coste la captación de talento y la formación de nuevos empleados. Una vez determinados los procesos claves para

la Gestión Humana en las organizaciones se hace necesario establecer indicadores de gestión:

Indicadores de Gestión Humana

Son parámetros que permiten medir el desarrollo de un proceso o actividad, de tal manera que permita evidenciar las condiciones actuales y futuras del personal, por lo que presentan información valiosa en las organizaciones para la toma de decisiones, el cumplimiento de metas del personal, la mejora de procesos, por lo que esta práctica de utilizar indicadores resulta muy habitual, para **adecuar su acción a las necesidades de la empresa**, pues *“lo que no se puede medir, no se puede evaluar y lo que no se puede evaluar no se puede mejorar”*.

El principal objetivo de establecer indicadores radica en identificar como las personas, los grupos, el ambiente etc. Influyen en la conducta de los miembros de la organización, para ello es necesario analizar los principales indicadores de gestión humana que deben ser tomados en cuenta en las organizaciones:

- 1) **Capacitar y entrenar al personal.** Desarrollar un plan de capacitación o entrenamiento para el personal, sirve de motivación, aumenta el compromiso y la productividad de la empresa haciendo que los trabajadores sean más eficientes, se hace indispensable asignar tiempo y los recursos necesarios para capacitar y entrenar al personal.
- 2) **Formular metas de desempeño.** Definir el alcance que se debe conseguir en cada área y establecer las estrategias necesarias para alcanzarlas, es una actividad específica de la administración, se convierte en una política empresarial, permite formular estándares de calidad, para que sean orientaciones de desempeño y control, a la vez contribuyen con el proceso de mejoramiento continuo, permiten realizar diagnóstico sobre el rendimiento y desempeño de los trabajadores, coadyuban con el cumplimiento de los objetivos personales y organizacionales.
- 3) **Disminuir la rotación de personal.** Es un procedimiento en el que un trabajador deja su puesto de trabajo y tiene que ser reemplazado por otro, se extiende desde la terminación de un contrato hasta el reclutamiento y la contratación de nuevos

empleados. se mide dividiendo el número de renuncias con el total de trabajadores, es necesario realizar un diagnóstico en las pequeñas empresas tomando en cuenta los tres últimos años, con la finalidad de determinar cuál es el porcentaje de rotación, sabiendo que, si se tiene entre 1% y 5%, se podría decir que es aceptable, caso contrario la empresa experimenta incremento de costos en reclutamiento, capacitación, evaluación de curva de aprendizaje, es decir el tiempo que le toma a empleado adaptarse a las metas de la organización.

- 4) **Controlar el ausentismo e impuntualidad.** Hace referencia a la ausencia, abandono e impuntualidad de los trabajadores a su puesto de trabajo y al cumplimiento de sus actividades establecidas en su contrato laboral ocasionando pérdidas económicas para la empresa, también son ocasionados por faltas laborales, permisos o retrasos, es un problema que afectan a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño y actividad.
- 5) **Retener al personal.** Mantener al personal y generar estabilidad laboral es velar por la calidad de vida del personal, este indicador aporta información sobre el sentido de pertinencia, el compromiso y el empoderamiento del trabajador, pero también genera información sobre la relación empleador-empleado. Para hacer la evaluación es necesario identificar puestos que agregan valor (puestos claves) y número de trabajadores que permanecen en estos puestos por más de un año para dividir por el número total de empleados.
- 6) **Gestionar las Vacantes sin cubrir.** Medir el tiempo que se demora una organización en llenar una vacante esto permitirá determinar la eficiencia en la gestión de talento humano, además se puede generar información referente a la capacidad de atraer nuevos trabajadores y las políticas para retener al personal.

La formulación de indicadores para la gestión humana en los actuales momentos es indispensable, hoy más que nunca es necesario medir el desempeño de los trabajadores en las organizaciones para definir

metas y estándares de calidad que contribuyan con los objetivos planteados por la empresa, otro beneficio de trabajar con indicadores va directamente relacionado con la capacidad de prevenir problemas y situaciones internas que afectan el normal desenvolvimiento de las actividades.

La medición de la gestión humana en las organizaciones no debe ser vista como herramienta de “CONTROL” sobre los trabajadores, sino más bien la formulación de indicadores o KPI (*Key Performance Indicator*) en la actualidad son mecanismos importantes para la toma de decisiones y sobre todo permite considerar al personal como elemento clave en el desarrollo organizacional.

KPI para Gestión Humana en las organizaciones

Los KPI (*Key Performance Indicator*) para recursos humanos son indicadores que miden de una manera más efectiva los procesos asociados a la gestión humana en las organizaciones, de tal manera que permita establecer objetivos claros, generar información para la toma de decisiones, poner en marcha estrategias de personal, verificar resultados y orientar el desempeño del personal con los objetivos empresariales. (Randy, 2020)

Partiendo del principio “Lo que se mide se gestiona” Los KPI ayudan a medir el rendimiento estratégico de todas las áreas de la organización y no solo los resultados del negocio, lo que significa que sólo saben si no han alcanzado el objetivo cuando ya es demasiado tarde para corregir el rumbo, los KPI de personal son esenciales para entender el rendimiento de los trabajadores y contribuir directamente en los procesos de mejora continua y la consecución de los objetivos estratégicos (Cosmo Consult, 2022).

El principio “lo que se mide se gestiona” un proceso, no sólo se puede entender mejor, sino que también se pueden encontrar formas de mejorarlo o de volver al buen camino si se sabe de antemano cuándo se está desviando. Los KPI te ayudan a medir el rendimiento estratégico, financiero y operativo en comparación con tus metas, objetivos o puntos de referencia del sector. Sin embargo, muchos líderes de PYMES sólo se centran en los KPI que miden los resultados del negocio, lo que significa que sólo saben si no han alcanzado el objetivo cuando ya es demasiado tarde para corregir el rumbo. Los KPIs de resultados de negocio son esenciales para entender el rendimiento; sin embargo, se crea un marco para medir la agilidad y la optimización continua de los procesos mediante los siguientes indicadores.

1) Nivel de satisfacción de los empleados

La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado con relación a su entorno y las condiciones de trabajo, está relacionada con la buena gestión de la empresa la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad. El ambiente laboral con el que se desarrolla la empresa es importante para reducir la rotación de empleados, aumentar el bienestar del trabajador.

Para calcularlo es tan sencillo como pedir a los empleados que califiquen, por ejemplo, del 1 al 10 el ambiente laboral y obtener una media entre todas las respuestas.

2) Índice de rotación de personal

El índice de rotación de personal está relacionado directamente con la capacidad que tiene la empresa para retener a sus trabajadores, se pretende medir, el tiempo que un empleado permanece de media en la empresa, es decir la estabilidad laboral. Hay que tomar en cuenta que un índice elevado de rotación implica un coste elevado para la empresa en términos de pérdida de trabajadores y proceso de reclutamiento.

¿Cómo se calcula? Hay que comparar la cantidad de trabajadores que se unieron a la empresa en un período concreto frente a aquellos que permanecieron durante ese mismo tiempo.

Número de empleados que salen de la empresa al año / la media del número de empleados de ese año.

3) Ausentismo Laboral

La ausencia de los trabajadores a sus puestos de trabajo por situaciones médicas o de otra índole, afecta el normal funcionamiento de las actividades planificadas por la empresa y eso repercute en disminución de la eficiencia en la producción y disminución en la rentabilidad de la empresa. Esto se mide con la tasa de absentismo laboral que tiene en cuenta todo tipo de ausencias, justificadas o no. Así, se calcula el porcentaje de horas pactadas que no se llegan a cumplir por dichas faltas.

Este KPI puede ayudar al equipo de RRHH a predecir las bajas en el equipo o detectar problemas de funcionamiento en la organización. Además, calculando el valor medio de la hora trabajada, se puede cuantificar el impacto que tiene el absentismo en los costes de la empresa.

La tasa global de ausentismo se calcula utilizando la siguiente formula:

$$TGA = \frac{\text{Número Toal de Horas Ausentismo en un tiempo X}}{\text{Número Toal de Horas Planificada en un tiempo X}} \times 100$$

4) Tiempo medio de contratación.

Es el tiempo muerto que pasa entre la difusión de una vacante hasta la contratación del candidato adecuado para un puesto de trabajo. Por lo tanto, es importante conocer esta métrica que permita generar mejoras en la captación de personal y ahorrar tiempo y recursos a la organización. El tiempo medio de contratación es el número de días que pasan desde que se publica la oferta hasta que el nuevo empleado se incorpora a la empresa. Cuanto menor sea esta cifra, mejor.

Para obtener este dato deberás calcular, en cada proceso de selección, cuántos días pasan entre la publicación de la vacante y la contratación para después calcular el promedio de la empresa.

$$TMC = \frac{\text{Nº de días invertidos en "X" procesos de selección}}{\text{Nº de procesos de selección}}$$

5) Coste de contratación

Es otro de los indicadores KPI que se debe tomar en cuenta, con la finalidad de saber cuánto se invierte para obtener **los recursos necesarios para incorporar un nuevo empleado**. Para calcularlo, hay que tener en cuenta:

- Costes de reclutamiento: publicidad, suscripción a plataformas de empleo, coste del tiempo invertido por parte del reclutador, softwares...
- Costes de capacitación: formación, materiales...

$$CC = \frac{\text{(Total de costes recruiting interno + Total de costes recruiting externo)}}{\text{Total, de contrataciones realizada en un período de tiempo determinado}}$$

6) Accidentabilidad laboral

El KPI de accidentalidad laboral permite **conocer si las medidas de prevención de riesgos laborales se están implementando correctamente y**

si son efectivas. Esta métrica corresponde con el número total de accidentes con lesiones por cada millón de horas trabajadas - trabajadores expuestos al riesgo.

$$AL = \frac{\text{Número de accidentes laborales K 1.000.000}}{\text{Número de horas trabajadas - personas expuestas}}$$

7) Ratio de competitividad salarial

La competitividad salarial hace referencia al salario justo y acorde con el mercado, sirve como elemento motivacional para retener a los trabajadores. La idea es saber si la empresa u organización está en la franja correcta salarial. La ratio de competitividad salarial es la métrica que responde a esta pregunta. ¿cómo saber si la empresa está en la franja salarial competitiva en el mercado?

$$RCS = \frac{\text{Salario medio ofrecido por la empresa}}{\text{Salario medio ofrecido por el competidor en el sector}}$$

La puesta en marcha de indicadores (KPI) para la gestión humana en las organizaciones, permitirá analizar los datos y las acciones, para determinar el nivel de eficiencia de los procesos, medir el rendimiento de los trabajadores y generar procesos de gestión interna que mejore la administración del personal en las organizaciones. Dentro de las ventajas de utilización de indicadores KPI se tiene:

- Contribuyen para el seguimiento de los objetivos organizacionales
- Ayudan a identificar fortalezas y debilidades en el proceso de gestión humana.
- Simplifican los informes de gestión de personal
- Aumenta la capacidad de Toma de decisiones
- Se pueden visibilizar los datos

Nota importante: Recuerda que los KPI pueden variar de una empresa a otra o de un departamento a otro. Lo importante es que estos indicadores generan un vínculo importante entre la gestión humana y la organización

Referencias

- Acosta, M. (2012) Un proyecto de vida para directivos, editorial Porrúa México
- Andresen, M., Domsch, M. y Cascorbi, A (2007). Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. *J Labor Res*, 28, pp. 714-734.
- Cosmo Consult (2022), Indicadores clave de rendimiento (KPI'S) esenciales para las pequeñas y medianas empresas, Latam.marketing
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Editorial Mc Graw Hill.
- Cuesta Santos, A., & Valencia Rodríguez, M. (2014). Indicadores de gestión humana y del conocimiento empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Medvedev Luna, Eliana. (2013) "Max Weber y la idea de liderazgo". Material de Cátedra Fundamentos de Ciencia Política. Viedma. Universidad Nacional del Comahue. Centro Regional Zona Atlántica.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Pérez, Oscar (2021) ¿Qué es la gestión humana? Peoplenext
- Porter, Michael (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*
- Randy, César (2020) KPI – Recursos Humanos. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/487843962/KPI-Recursos-Humanos>
- Sagi-Vela, Luis (2004) *Gestión por Competencias*, editorial ESIC, Madrid
- Sánchez, Y. H. (2009). Prácticas de selección de personal. Prácticas de selección de personal, un instrumento de dominación socialmente aceptado, 142.
- Shein, Edgar (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P
- Weber, Max (2020)
- Wright, T. y Bonett, D. (2007), Job Satisfaction and Psychological Well Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33, pp. 141-160 (*Isolalocker*)





CAPÍTULO II

PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Mtr. Evelyn Tovar Molina | Ángel Alberto Villarroel Maya

La Gestión de Talento Humano comprende dos factores fundamentales: personas y organizaciones. Las personas que son un factor importante debido a que pasan gran tiempo dentro de las empresas realizando diversas funciones para alcanzar el éxito, y, las organizaciones, que es un lugar social donde se reúnen las personas para realizar diferentes actividades que contribuyan al aumento de productividad.

*Evelyn Tovar Molina
Ángel Villaroel Maya*

PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Gestión de Talento Humano comprende dos factores fundamentales: personas y organizaciones. Las personas que son un factor importante debido a que pasan gran tiempo dentro de las empresas realizando diversas funciones para alcanzar el éxito, y, las organizaciones, que es un lugar social donde se reúnen las personas para realizar diferentes actividades que contribuyan al aumento de productividad de las entidades; esto conlleva una dificultad más grande que solo contar con los recursos tecnológicos, económicos, etc., ya que los individuos son el diferencial competitivo que favorecen y consolidan el éxito empresarial.

Actualmente las entidades han concientizado sobre la importancia del talento humano, ya que, gracias a sus aptitudes y buen desempeño, se establece un compromiso adecuado para el funcionamiento organizacional. Por ello en lugar de enfocarse exclusivamente en los clientes, las empresas han intensificado sus esfuerzos en el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores, a través de métodos que contribuyen a la satisfacción y retención de la mano de obra, como: crear un buen ambiente de trabajo, establecer una formación continua, propiciar una comunicación efectiva, adecuada retribución salarial, y, crear oportunidades laborales.

Así, las personas son proveedores de conocimientos y habilidades, constituyen el capital intelectual de las organizaciones, donde los cambios se presentan constantemente, la unidad de Talento Humano es una de las áreas que más modificaciones experimenta, así, por ejemplo, el nombre del área cambió en muchas empresas, la designación de Recursos humanos está sustituyéndolo por Gestión de Talento Humano.

La composición del área de Talento Humano, la especialización de cada órgano y la cooperación intradepartamental de la organización debe ser privilegiada, sin embargo, los procesos antiguos generan secuelas indeseables como el predominio de objetos parciales, los fines departamentales se tornan más relevantes que las metas en general, cada separación concentra expertos especializados en sus funcionalidades concretas. Las influencias del contexto interno: tarea organizacional, perspectiva, cultura organizacional, naturaleza de las labores, estilo de liderazgo.

Actualmente, el criterio central está volviéndose una necesidad imperiosa para la supervivencia de las organizaciones, y ya es una realidad en las más promisorias y famosas donde este criterio central viene implementando con fuerza, de esta forma el balance de las fuerzas está inclinándose con velocidad hacia la descentralización y desmonopolización de las elecciones y ocupaciones en relación con los individuos.

Los cambios que diariamente emergen en el entorno influyen en el diario accionar de cada organización. Cada elemento beneficioso debería laborar de forma efectiva en el logro de las metas que dichos cambios conllevan; el procedimiento de Talento Humano como capital humano, que debería considerarse de real trascendencia por sus habilidades, sus capacidades, por valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose acorde con lo cual ejecuta, tarea que debería ser conocida a causa de la organización.

Es importante conocer a las organizaciones como un sistema, entendido como la agrupación de elementos importantes para realizar un proceso y obtener un resultado.

Figura 1 *La empresa como sistema*



Donde las entradas son consideradas los insumos, el proceso las operaciones generadas, la salida son los resultados, la retroalimentación es el feedback, respuesta o acción de ambiente.

Todo sistema está compuesto o se forma en un ambiente, y un sistema puede ser abierto o cerrado, todo depende de la interacción que tengan con el ambiente. McGregor (1957) mostró características de una organización con un sistema abierto, mencionando que en ese caso tendría muchas entradas y salidas para tener una relación con el ambiente, mientras que Miller y Rice (1967) señalan que un sistema abierto solo puede existir cuando existe un intercambio de materiales en el ambiente.

Considerando lo descrito, es importante mencionar que para que existan estas entradas, procesos y salidas es necesario de la interacción de los individuos y las organizaciones, para eso la administración del Talento Humano necesita reclutar, elegir, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y ofrecer seguimiento a los individuos, además conformar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la población se sienta comprometida con la compañía y sentido de pertinencia, solo así se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los metas organizativos.

En este mismo contexto Chiavenato (2011) mencionó que; “es una estrategia de planeación del talento humano que se utilizan abierta y dinámicamente dentro de la Administración de recursos humanos, existen una serie de procesos, también conocidos como subsistemas, que permiten una adecuada gestión de las personas en las organizaciones. Estos subsistemas constituyen el modelo tradicional de recursos humanos y son: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal, los mismos que están íntimamente interrelacionados y son interdependientes”.

En lo que respecta a los procesos de talento humano, se describe: el reclutamiento, la selección, la contratación e inducción, para lo cual se puede definir pasos a realizar para que este proceso se ejecute con eficiencia y eficacia.

a) Reclutamiento de personal:

Chiavenato (2001) indicó: “Es el conjunto de técnicas y procedimientos, orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de utilizar cargos dentro de la organización.”

El reclutamiento de personal es un grupo de métodos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de usar cargos en la compañía. Para ser eficaz, el reclutamiento debería atraer una proporción

de candidatos suficiente para surtir de modo correcto el proceso de selección.

El reclutamiento se basa en las ocupaciones en relación con la indagación y con la participación de las fuentes capaces de proporcionar a la organización de un número suficiente de individuos que ésta requiere para la consecución de sus fines.

Reclutamiento Interno: Se da al manifestarse definida una vacante en la empresa, la cual aspira a llenarla por medio de la reubicación de sus empleados, los cuales tienen la posibilidad de ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Una de las desventajas del reclutamiento interno es que pide que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para lograr subir. Si en verdad no se proponen las oportunidades de avance en el instante correcto, se corre el peligro de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; ocasionando, apatía, desinterés, o el aislamiento.

Reclutamiento Externo: Es externo una vez que al existir definida la vacante, la empresa aspira llenarla con personas extrañas. Para este reclutamiento existen técnicas para eso se requiere de documento formado por candidatos que se muestran de forma espontánea o provenientes de otros reclutamientos, contactos con asociaciones, contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de análisis. Se requiere de anuncios en cotidianos, revistas, etcétera. Al tener en cuenta estas agencias, se debería tener presente que éstas lleven a cabo todo un proceso de reclutamiento.

El ingreso de nuevos recursos a la organización hace continuamente una importación de ideas novedosas y diferentes enfoques sobre los inconvenientes internos de la empresa y, casi constantemente una revisión de la forma de cómo se conducen los asuntos de la misma.

Muchas organizaciones prefieren reclutar externamente. El reclutamiento externo además muestra desventajas, es más costoso y requiere de mayor inversión y erogaciones inmediatas para anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, costos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etcétera.

Figura 2 Tipos de reclutamiento de personal



b) Selección de personal:

García (2007) señaló que la selección de personal es un:

Proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan los requisitos adecuados para realizar determinado trabajo atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades.

Por esto, atraer el mejor ingenio a la organización es un factor de éxito además de ser parte de un plan empresarial. Entonces, el proceso de reclutamiento se apoya en encontrar un nuevo colaborador con las capacidades y requerimientos importantes para realizar las funcionalidades de la vacante.

La selección de personal no es un proceso sencillo, puesto que se debe analizar a todos los candidatos y descartar a los que no cumplan con las capacidades y vivencia solicitadas.

Los procesos de selección de personal son:

Entrevista de personal: La entrevista es una de las técnicas más utilizadas en el reclutamiento, así los empleadores tienen la posibilidad de hacer una secuencia de cuestiones a los candidatos sobre su vivencia gremial para saber de primera mano si cuentan o no con las capacidades y reacciones requeridas para la vacante. Recientemente, a raíz de la enfermedad pandémica por coronavirus, han incrementado las entrevistas

llevadas a cabo por videollamada; en las que, aunque no existe una presencia directa, son útiles para evaluar a los candidatos.

Prueba psicométrica: Una prueba psicométrica sirve para evaluar la personalidad y las reacciones de una persona para decidir si tiene potencial para el puesto que se está solicitando. Esta prueba es parte sustancial de un proceso de contratación de personal y, por regla establecida, debería ser aplicada por especialistas en psicología a cada nuevo prospecto.

Evaluaciones: Hay diversos tipos de tests que una organización puede usar en su averiguación de nuevos candidatos. Además, puede desarrollarse tests de capacidades para medir la capacidad del prospecto para manejar maquinaria, usar cualquier programa, ofrecer una clase, etcétera.

Entrevistar a preseleccionados: Para escoger en medio de éstos últimos postulantes se debería hacer un nuevo filtro, en esta situación una entrevista; en ella, el reclutador se encargará de hacer cuestiones oportunas para conocer más sobre el individuo, su calidad, reacción y vivencia en el área que se está solicitando. Este proceso permite conocer la actitud o resolución que tomaría el candidato en ciertas situaciones, comprobar sus logros y explicar los principios y valores de la organización a fin de comprender la intención del solicitante a comprometerse con ellos o identificar cuáles son sus valores personales.

c) Contratación de personal:

Es formalizar con apego a la ley la futura interacción de trabajo para asegurar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la organización.

La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador que prestará su servicio dentro de la organización. La duración del contrato va a ser por tiempo definido por las dos partes dentro de lo establecido por la ley, el contrato tendrá que ser firmado el representante legar de la organización y el trabajador.

d) Inducción del personal:

Baquero (2005) manifestó: “La inducción es un proceso para orientar y adiestrar al trabajador novato en sus nuevas responsabilidades, y enterarlo de las políticas métodos y procedimientos y otros asuntos de su interés

relacionados con la organización de la empresa, los cuales debe conocer para su ejercicio eficiente del puesto.”

Es informar al personal en relación a todos los nuevos recursos, estableciendo planes y programas, con la intención de apurar la unión del sujeto en el período de tiempo más corto que se pueda al puesto, al líder y a la organización.

Para que todos estos procesos realizados dentro de la organización sean efectivos de ha desarrollado un esquema global con 16 pasos importantes:

Figura 3. Proceso de Captación en la Gestión de Talento Humano.



e) Necesidad de cubrir una vacante:

Se puede dar por desvinculación laboral o por creación de un cargo dentro de la organización.

Desvinculación laboral: proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato por cualquiera de las dos partes.

Creación de un cargo: la estructura de la organización sufre cambios por necesidades institucionales.

f) Solicitud de personal- Requerimiento:

Se realiza un documento físico o digital con datos relevantes que se necesita del cargo vacante y de la persona que debe cubrirlo.

Una solicitud de empleo es un formulario a través del cual se presenta una candidatura para un puesto de trabajo, y los empresarios la utilizan como medio para conocer el perfil laboral del candidato. La utilización de estos formularios ofrece a los entrevistadores una manera de conocer más a fondo a los candidatos.

Figura 4 Formato de solicitud de personal. - requerimiento

1. DATOS GENERALES	
Área	
Solicitado por	
Fecha de solicitud	
2. ESPECIFICACIONES DE LA VACANTE	
Nombre del cargo vacante	
Motivo de la vacante	
Funciones sustantivas	
a)	
b)	
c)	
d)	
e)	
f)	
Tipo de contrato	
Ingreso mensual	
Otros beneficios	
3. REQUISITOS DEL ASPIRANTE	
Formación académica	
Competencias específicas	
Habilidades blandas	
4. HERRAMIENTAS QUE EL CARGO NECESITA	
Firma del solicitante	
Firma de autorización	
Fecha de autorización	

g) Levantamiento o actualización de información:

Se refiere que el descriptivo de cargos debe ser actualizado con la información que soliciten en el requerimiento de la vacante, si un cargo es nuevo, se debe realizar todo el proceso de Análisis Integral de Cargos.

ANÁLISIS INTEGRAL DE CARGOS

Es la metodología básica y funcional que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa.

El AIC (Análisis Integral de Cargos) sirve como punto de partida para el diseño de otro tipo de herramientas que permitirán continuar mejorando la gestión de los cargos de trabajo. Este tiene tres subprocesos: Análisis de Cargos, Descriptivo de Cargos, Valoración de Cargos.

- a) Análisis de Cargos: Proceso que descompone un cargo de trabajo, a través de un estudio detallado, comprender sus responsabilidades e importancia. Recopilar información a través de: la observación, el cuestionario, la entrevista o de una manera mixta.

Figura 5. Métodos de análisis de cargo



La observación es donde el analista simplemente observa a algunas personas que ocupan el puesto que se examina mientras desempeñan sus tareas, el cuestionario consta en elaborar preguntas numeradas para recolección de datos se lo distribuye a todos los empleados de un departamento, lo llenan y lo devuelven al supervisor o analista de talento humano, la entrevista es donde el analista discute, conversa

todos los detalles del trabajo (cargo) con la persona que ocupa actualmente el cargo y con personas cercanas o ligadas al cargo, y por último el método mixto es la oportunidad de seleccionar dos o los tres métodos en el mismo proceso de recolección.

- b) **Descriptivos de Cargos:** Es una herramienta que documenta de forma sintética y estructurada la información recogida del análisis.
- c) **Valoración de Cargos:** La valuación de puestos es la herramienta que permite asignar un valor al cargo, de acuerdo con ciertas características del mismo.

1. **Identificación de candidatos internos:** Identificar si dentro de la organización existe una persona que cumpla con el perfil de la vacante solicitada. Puede ser por crecimiento jerárquico o cambio de área.
2. **Elección de fuentes de reclutamiento:** Se entiende que es el lugar donde se encuentra el mercado de personas que pueden ocupar la vacante de la organización: Universidades, anuncios, redes sociales (Instagram, Facebook, LinkedIn), base de datos, radio, páginas web.
3. **Reclutamiento de potenciales candidatos:** La recepción de las carpetas u hojas de vida de los postulantes pueden ser receptadas de manera física o digital, de acuerdo a las políticas organizacionales.
4. **Preselección de candidatos idóneos:** De todas las carpetas u hojas de vida receptadas se selecciona a los perfiles más idóneos para poder cubrir la vacante. En este proceso se realiza un primer acercamiento con los candidatos, una llamada, un correo, un mensaje donde se determine la hora, el lugar y fecha de la entrevista.
5. **Entrevistas iniciales:** Estas entrevistas se pueden realizar personalmente o por un medio virtual, en los dos casos es importante generar un ambiente de confianza “rapport” con los candidatos, generar preguntas con las cuales se pueda verificar la información plasmada en su hoja de vida, es necesario dar detalles e información sobre el cargo al cual se está postulando.

Figura 6. Entrevistas iniciales



6. **Evaluaciones técnicas y Psicométricas:** Con estas evaluaciones se verifican los conocimientos que tiene el candidato con respecto al cargo, se conoce con más profundidad al candidato, su personalidad.
7. **Redacción de informes de selección:** Informe donde se detalla todos los hallazgos del candidato tanto en la entrevista como en las evaluaciones aplicadas.
8. **Presentación de finalistas– Entrevista jefe inmediato:** Se obtiene la terna (tres carpetas de candidatos idóneos), se tiene una entrevista con el jefe inmediato del cargo vacante.
9. **Selección de candidato:** De la terna presentada al jefe inmediato, eligen a un candidato.
10. **Información fecha de inicio– Beneficios- Salario:** Dar información general al candidato seleccionado: fecha de inicio de labores, sueldo a percibir, beneficios que otorga la organización, etc.
11. **Proceso de contratación:** En este paso se elabora el contrato apegado a las normativas legales vigentes, y es un acuerdo entre las dos partes, debe ser con la fecha del primer día de trabajo.
12. **Inducción:** Es el proceso donde se da información elemental a la persona contratada sobre su cargo, puesto de trabajo, presentación con sus compañeros, información general de la organización. Se familiariza al trabajador con la organización.
13. **Comunicación a postulantes no seleccionados:** Es importante darse tiempo para comunicar a los candidatos que no fueron seleccionados que ya el proceso culminó.

Es importante dentro de las organizaciones llevar un proceso de gestión y desarrollo, en este punto hablar de la capacitación es

fundamental ya es una de las estrategias más utilizadas hoy en día por las organizaciones.

Desde otro punto de vista, Chiavenato (2011) indica que:

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Cuando se habla de capacitación se hace referencia a la importancia del crecimiento constante de cada trabajador y hay que determinar su razón de ser, existen tres principales objetivos que se desea conseguir con la capacitación:

- mejorar el desempeño
- logro de objetivos
- cumplir con la misión de la organización

Para alcanzar estos objetivos se necesita seguir un ciclo y se puede generar el siguiente ciclo para la capacitación:

Figura 7. *Ciclo de capacitación*



1) Fase de Planificación:

- Se realiza: Detección de necesidades
- Se genera un Plan de Capacitación

En esta primera fase es importante señalar que se debe cumplir con:

- a) Conformación del comité de planificación de la capacitación o entrenamiento.
- b) Sensibilización sobre la importancia de la capacitación o entrenamiento.
- c) Desarrollo de diagnóstico de necesidades de la capacitación o entrenamiento.
- d) Elaboración del plan de capacitación PC.

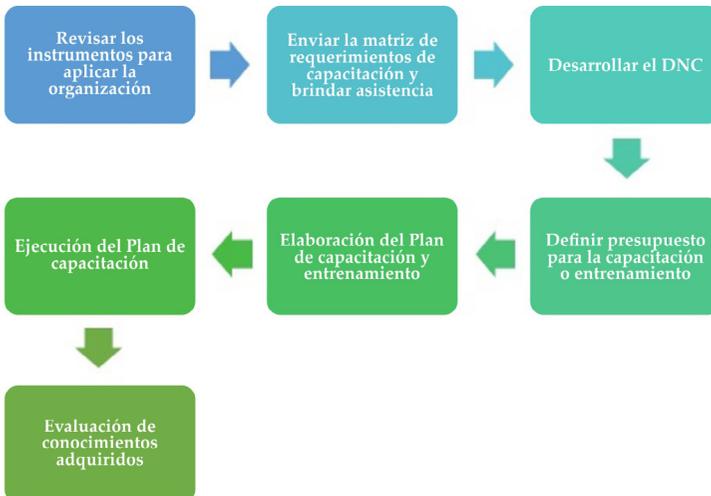
2) Fase de ejecución:

- Se realiza el Plan de Capacitación

3) Fase de Evacuación:

- Se aplican preguntas con respecto al tema de capacitación;
- Se realiza los informes de evaluación de aprendizaje.

Figura 8. Pasos de una capacitación



Diagnóstico de Necesidades de capacitación:

El proceso de DNC (Diagnóstico de necesidades de capacitación), es un método de recopilación de información de los trabajadores para poder determinar y priorizar las necesidades existentes en cada uno.

Las necesidades de capacitación pueden ser alineados a:

- a) Objetivos de la Organización
- b) Eliminación de Brechas
- c) Cumplimiento de Normas

Figura 9. *Tipos de necesidades de capacitación*



Las necesidades orientadas a los objetivos de la organización pueden ser:

- Capacitación para apoyar el logro de objetivos estratégicos. (A1)
 - Programa para certificación de cargos claves. (A2)
- Las necesidades orientadas a la eliminación de brechas pueden ser:
- a) Brechas de competencias/ habilidades. (B1)
 - b) Brechas de resultado. (B2)

Las necesidades orientadas al cumplimiento de normas pueden ser:

a) Cumplimiento de normativas de entidades externas.
(C1)

Al revisar algunos procesos fundamentales de la Gestión de Talento Humano se ve la importancia y la relación de ganar- ganar de las personas y la organización, por ende, el desarrollo del desempeño es relevante.

Para poder verificar cual es el rendimiento de cada trabajador existe un proceso llamado evaluación del desempeño laboral, es la herramienta que se utiliza para poder observar sus competencias y habilidades dentro de su cargo.

Evaluación de desempeño

Según Stoner y Cols (2001), el desempeño es en el nivel más sencillo, el desempeño de la organización es una representación del cumplimiento del propósito, las empresas se desempeñan bien cuando cumplen exitosamente su propósito y objetivo.

Chiavenato (2007) indicó: “el desempeño es una apreciación sistemática de la productividad de cada persona, en función de las actividades que cumple, las metas, los resultados que debe alcanzar y su potencial de desarrollo”.

Dentro de las organizaciones existen metas y objetivos que debe ser cumplidos por cada área o por cada trabajador, el rendimiento de cada trabajador se ve reflejado en los resultados obtenidos en las actividades asignadas y que realizan diariamente dentro de su cargo.

Para Melenciano (2010), la evaluación de desempeño no es solo un proceso donde se evalúan a los trabajadores, sino también una herramienta para mejorar sus resultados a través de: Entrenamiento, Capacitaciones, Incentivos, etc.

Para poder medir el desempeño existen métodos que a continuación se puede mencionar:

Tabla 1. *Métodos de evaluación de desempeño*

TIPOS DE EVALUACIÓN	EXPLICACIÓN
Evaluación 90 Grados	Cuando evalúa el superior jerárquico y la autoevaluación
Evaluación 180 Grados	Cuando participan tres tipos de evaluador: Superior jerárquico, autoevaluación y colega. Superior jerárquico, autoevaluación y subalterno. Superior jerárquico, autoevaluación y cliente.
Evaluación 360 Grados	Cuando evalúa el superior jerárquico, el subalterno, el colega, el cliente interno o externo del trabajador y la autoevaluación

Nota: tabla realizada por el autor.

Al momento de ejecutar la evolución del desempeño se puede encontrar varios efectos que pueden ocurrir dentro del proceso.

Cuesta (2010), menciona varios efectos que se podrían afectar en la evaluación.

Efecto de Halo: emitir valores globales basados en rasgos o características (me cae bien, es sociable)

Tendencia central: emitir valores medios (1,2,3,4,5- bueno, **regular**, malo)

Polaridad: emitir valores polares, altos o bajos (1,2, 3, 4,5,6,7,8,9,10)

Proyección: emitir valores por identificarse con el evaluado

Efecto recencia: emitir valores por su conducta más reciente.
 Efecto primacía: emitir valores por la primera impresión.

Parcialidad: emitir valores reales.

Figura 10. Errores de la evaluación del desempeño



La evaluación del desempeño ayuda a obtener funciones importantes dentro del rendimiento del personal, al evaluar las competencias y habilidades se puede detectar oportunidades de mejora y así determinar planes que optimicen el desempeño laboral.

Referencias

- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencia, Evaluación de 360 grados*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración del Capital Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill Educación.
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. España, Santos, S.A.
- McGregor, D. M. (1957). *The Human Side of Enterprise*. *Management Review*, 46, 22-28.
- Melenciano, N. (2010). *Curso Sobre Evaluación del Desempeño*. Santo Domingo, Rep: Universidad de Santo Domingo.
- Miller, E.J. and Rice, A.K. (1967) *Systems of Organization: The Control of Task and Sentient Boundaries*. Tavistock, London.
- Stoner & Cols (2001). *Administración*. México: Prendice Hall Hispanoamericana, S.A.





CAPÍTULO III
EL TALENTO HUMANO Y LA DINÁMICA DEL
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL
SECTOR PÚBLICO

Dr. Marlon Tinajero Jiménez Ph.D | Dra. Ibett Mariela Jácome Lara Ph.D

La sociedad constantemente está evolucionando y en los últimos años la gestión del conocimiento y la información se han convertido en factores trascendentales que van de la mano con el desarrollo social. Las organizaciones, al estar inmersas dentro de una superestructura, requieren del aprendizaje institucional que genera su personal.

*Marlon Tinajero Jiménez
Ibett Mariela Jácome*

EL TALENTO HUMANO Y LA DINÁMICA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO

La sociedad constantemente está evolucionando y en los últimos años el conocimiento y la información se han convertido en factores trascendentales que van de la mano con el desarrollo social. Las organizaciones, al estar inmersas dentro de una superestructura, requieren del aprendizaje institucional, a fin de diseñar estrategias que generen procesos capaces de alcanzar altos niveles de posicionamiento y competitividad en un mundo cada vez más convulsivo, cambiante y evolutivo.

En consecuencia, las nuevas tendencias administrativas consideran al conocimiento y al aprendizaje organizacional como variables indispensables para poder subsistir, crecer, reinventarse y posicionarse socialmente. Es así que desde la década de los noventa del siglo XX el aprendizaje organizacional hace parte de los temas con mayor proyección en el campo administrativo, al atender variables intangibles como el conocimiento, el liderazgo y la cultura de la organización para lograr mejores resultados.

De este modo, un amplio grupo de autores afirman que el aprendizaje organizacional es una filosofía evolutiva y estratégica para mejorar la gestión y la competitividad de las instituciones (López Sánchez et al., 2008). Al respecto, Garzón Castrillón y Fisher (2010) observan que este aprendizaje es la capacidad que poseen las organizaciones para crear,

organizar y procesar información desde sus fuentes. Agregan que aporta conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional y que promueve una cultura corporativa que lo facilita. También que desarrolla capacidades novedosas que originan la adaptabilidad de la organización al cambio.

En este sentido, se aprovechan las competencias individuales y grupales y de manera sinérgica se logra una gestión del conocimiento corporativo que supera las limitaciones particulares a través del concurso colectivo de capacidades, convirtiéndose en una filosofía estratégica. Por su parte, el entorno organizacional, caracterizado por altos niveles de incertidumbre, cambio constante y complejidad, concede un rol protagónico al aprendizaje organizativo, cristalizándolo en uno de los principales activos intangibles de las instituciones. En suma, en este escenario convulsionado, las organizaciones están en la obligación de generar aprendizaje organizacional como mecanismo generador de ventajas competitivas y comparativas. Y, por tanto, las instituciones que no estén en capacidad de generar el aprendizaje estarían destinadas a desaparecer (Valdes, 2002).

Se puede decir también, todas las organizaciones caracterizadas por su anquilosamiento, necesitan gestionar el conocimiento como mecanismo de trascendencia, a través de la implementación del aprendizaje organizacional para el logro de ventajas comparativas de mayor posicionamiento y competitividad.

Los procesos globalizadores han generado cambios permanentes en las organizaciones, dado que estas deben responder a las condiciones cambiantes de la sociedad. Las áreas de las organizaciones deben alinearse por completo a la consecución de la filosofía empresarial y para ello necesitan adaptarse irremediamente al cambio constante y a la evolución social, valorando el entorno en el que la organización se desenvuelve.

Las organizaciones realizan su gestión en torno a tres recursos: humanos, financieros e informáticos, y es menester hacer énfasis especial en el talento humano que a criterio de muchos investigadores es el principal; por cuanto de este depende la administración de toda la institución y, por ende, la adquisición de los objetivos institucionales. Es decir, se reconoce que el talento humano capacitado, motivado, con capacidad de aprendizaje, con cultura individual asemejada a la corporativa y con un liderazgo probó logrará una colaboración sinérgica dentro de la organización.

Origen y Evolución del Aprendizaje Organizacional

La literatura sobre el aprendizaje organizacional aparece en la década de los sesenta del siglo XX, con las investigaciones realizadas por Cyert y March (1963) y Cangelosi y Dill (1965). Posteriormente, en la década de los setenta, aparecen algunos aportes importantes sobre este tema como los de Argyris y Schön (1978) y Duncan y Weiss (1979).

Pero, fue en los años ochenta y los noventa cuando el aprendizaje organizacional tuvo un marcado desarrollo, ya que se generaron múltiples aportes investigativos propuestos por autores como Daft y Weick (1984), Fiol y Lyles (1985), Daft y Huber (1987), Levitt y March (1988), Stata (1989), Senge (1990), Kim (1993), Nonaka et al. (1996), Crossan y Guatto (1996), Easterby-Smith y Araujo (1999), entre otros.

Los aportes no se han detenido y desde el año 2000 hasta la fecha se han realizado contribuciones a la teoría del aprendizaje organizacional por un número significativo de investigadores, entre los que se cuentan a: Vera y Crossan (2000); Moreno-Luzón et al. (2001); Prieto Pastor (2003); Gore y Dunlop (2006), Fernández Valdés (2007); Garzón Castrillón y Fischer (2008); González García y Parés Ferrer (2011); León Silva (2012); Castañeda (2015) y Angulo Rincón (2017).

Cabe destacar que dichos estudios provienen de distintas disciplinas, por lo que el aprendizaje organizacional ha sido analizado de una manera fragmentada bajo la concurrencia de esas múltiples áreas del saber, entre las que se encuentran la economía, la administración, la sociología, la psicología y la antropología.

Por otra parte, si bien es cierto que el aprendizaje organizacional empezó a estudiarse en las décadas de los sesenta y los setenta del siglo precedente, no es hasta una década después, en los años noventa, en los que Senge (1990) afianzó este estudio y generó su aplicación con temas de consultoría y prácticas profesionales, académicas y de investigación y concluyó que las áreas y enfoques teóricos sobre el aprendizaje organizacional difieren en los objetivos organizacionales buscados.

Otro aspecto a considerar es que dependiendo de las disciplinas con las que se relaciona al aprendizaje organizacional, este se considera como un fin o como un medio. Si es abordado como un proceso mediante el cual se mejoran las actividades organizacionales es considerado como un medio; pero si por el contrario se examina el proceso de aprendizaje más que los resultados son considerados como un fin.

En otro sentido, Romme y Dillen (1997) postulan cuatro acercamientos del estudio organizacional. Estos son la teoría de la contingencia, la psicología, la teoría de la información y la teoría de los sistemas dinámicos. En la teoría de la contingencia el aprendizaje organizacional origina la adaptación de cada organización según sus necesidades, mientras que, desde el punto de vista de la psicología, la organización convierte su análisis situacional en términos de su marco propio de referencia. Por su lado, la perspectiva de la teoría de información presta énfasis a los procesos de logística e interpretación de la información y la perspectiva de los sistemas dinámicos enuncia a las organizaciones como sistemas de carácter multicausal y complejo.

En el caso de Edmondson y Moingeon (1996), con base en estudios de la literatura especializada sobre el tema, plantean al aprendizaje organizacional en diferentes niveles de análisis (individual y organizacional) y en diferentes objetivos investigativos (descriptivo y normativo). Para estos investigadores algunos autores estudian al aprendizaje organizacional en función de la estructura y el diseño organizacional, tales como Huber (1991) y Levitt y March (1988), y otros lo estudian en función de cómo los individuos aprenden en un marco organizacional, entre ellos Weick (1979), Stata (1989) y Brown y Duguid (1991). Por último, ciertos autores como Prieto Pastor (2003) y Garzón Castrillón y Fisher (2008) señalan que, por el proceso evolutivo de las sociedades y los mercados, el rápido cambio de la cultura corporativa, la globalización y la alta competitividad de las empresas, el aprendizaje organizacional es un tema trascendental dentro de las organizaciones actuales, generador de un plus que alinea a la filosofía institucional con todas las tareas, los recursos y el accionar de sus colaboradores.

Teorías Clásicas sobre el Aprendizaje Organizacional

Entender las teorías clásicas bajo las cuales se cubre el aprendizaje organizacional implica revisar la conexión que tienen con la administración y entender que esta es utilizada desde tiempos inmemoriales y que ha sido definida de varias maneras. Entre las definiciones propuestas sobre dicha área resalta la de Hicks (2010) quien dice que “la administración es el arte y la ciencia de dirigir el esfuerzo ajeno”, es decir, se fundamenta en utilizar la colaboración del esfuerzo ajeno para alcanzar los propósitos fijados de una manera eficaz y eficiente. Con tal intención se sustenta en el proceso administrativo, a través de sus cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control.

Es necesario acotar que cuando se señala que la aplicación de la administración se remonta a épocas inmemoriales, responde a que la necesidad de planificar, organizar, dirigir y controlar apareció en la civilización egipcia. Desde allí fue evolucionando hasta que a partir de las investigaciones y aportes realizados por Frederick Taylor y Henri Fayol, a principios del siglo XX, surge la administración científica. A esta le suceden reflexiones que fortalecerán el campo administrativo con una gran cantidad de aportes sobre las estructuras organizativas y la competitividad propuestos por investigadores como Max Weber, Henry Mintzberg, Derek Pugh, Edward Deming, Michael Porter, entre otros.

La reflexión sobre las contribuciones a la ciencia administrativa ha permitido que emerjan nuevas tendencias administrativas, cuyo objetivo primordial es alcanzar la eficiencia organizacional y la diferenciación y la competitividad de las organizaciones, entendiéndose por competitividad la capacidad que poseen las organizaciones para competir en el mercado.

En definitiva, como punto de partida de esta investigación es importante entender las principales teorías administrativas. Por consiguiente, se describen brevemente en la Tabla 1. Asimismo, debe apreciarse que las teorías administrativas están evolucionando permanentemente y que su eje central se fundamenta en la interacción e interdependencia entre cinco variables fundamentales que son: las tareas, la estructura, el ambiente, la tecnología y las personas (ver Figura 1). La vinculación de las mismas hace que las acciones que se hagan o se dejen de hacer en cada una de esas variables tengan repercusiones inmediatas sobre las demás.

Otro aspecto a considerar es que las prácticas administrativas han evolucionado hasta valorar al hombre como el elemento clave para su desarrollo organizacional, pues el talento humano es el recurso más importante de las organizaciones, ya que, por la mediación de la utilización de aspectos inmateriales como la cultura, el liderazgo, la comunicación, el conocimiento, la información, el comportamiento organizacional, entre otros, las instituciones pueden tener su propio sello diferenciador.

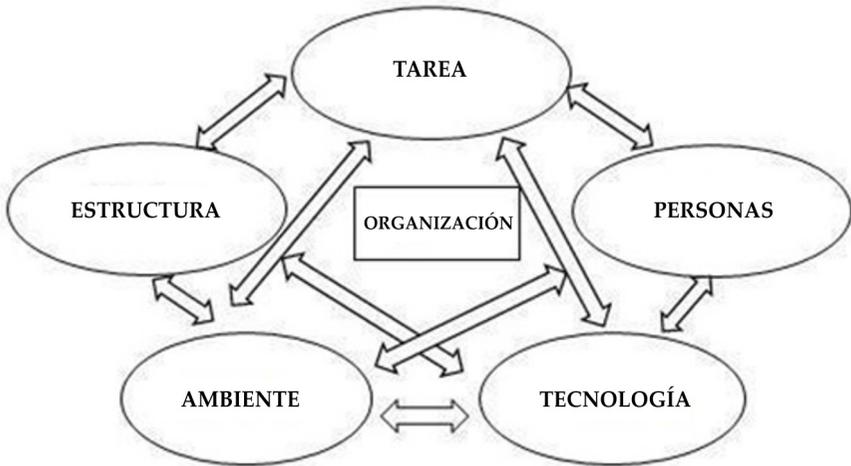
Tabla 1 *Teorías administrativas y sus principales enfoques*

AÑO	TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPALES ENFOQUES	ÉNFASIS
1903	Administración Científica	Racionalización del trabajo en el nivel Operacional	Estructura
1916	Teoría clásica	Organización formal	
1954	Teoría neoclásica	Principios generales de la administración Funciones del administrador	
1909	Teoría de la Burocracia	Organización formal burocrática Racionalidad organizacional	
1947	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: organización formal e informal, análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional	
1932	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo	
1957	Teoría del comportamiento organizacional	Estilo de administración Toma de decisiones Integración de objetivos organizacionales e individuales	
1962	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado Enfoque de sistema abierto	Personas
1947	Teoría estructuralista y neoestructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis abierto Enfoque de sistema abierto	Ambiente

1972	Teoría situacional o contingencial	Análisis ambiental (imperativo ambiental) Enfoque de sistema abierto	Tecnología
1972	Teoría situacional o contingencial	Administración de la tecnología (imperativo de la tecnología)	Tecnología
1990 en adelante	Nuevos enfoques administrativos	Caos y complejidad Aprendizaje organizacional Capital intelectual	Competitividad

Fuente. Adaptado de Evolución de la teoría de la organización, por L. A. Rivas Tovar, 2009, *Universidad & Empresa*, 11(17).

Figura 1 Cinco variables básicas de la teoría general de la administración



Fuente. Adaptado de *Introducción a la Teoría General de la Administración* (p. 14), por I. Chiavenato, 2007, McGraw-Hill/Interamericana.

Ya expuestas algunas representaciones de las teorías clásicas, para comprender a cabalidad el aprendizaje organizacional es necesario entender el comportamiento del entorno interno y externo de la organización; por ello es esencial exponer ideas sobre la teoría de sistemas y la tendencia dentro del campo administrativo hacia la teoría situacional o contingencial, cuestión que se aborda seguidamente.

Teoría General de Sistemas

La teoría general de sistemas aparece en el año 1925 como resultado de los aportes investigativos realizados por Ludwing Von Bertalanffy, pero será en el año de 1945 cuando esta teoría es acogida plenamente por la sociedad científica mundial.

Obviamente, el objeto de estudio de la teoría general de sistemas son los sistemas en general. Un sistema, siguiendo a Cavaleri y Fearon (1996), puede ser definido como una agrupación de elementos que en forma individual establecen relaciones unos con otros y que interactúan con su entorno en forma individual y colectiva. Por su parte, Chiavenato (2007) conceptualiza a los sistemas como “un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, formando una actividad para alcanzar un objetivo, operando sobre entradas (información, energía o materia) y proveyendo salidas (información, energía o materia) procesadas” (p.360) y Schermerhorn (2002) los presenta como un agregado de partes interrelacionadas que funcionan en conjunto para alcanzar un objetivo común. Por lo tanto, los diferentes investigadores concuerdan en tres componentes sustantivos generadores del concepto de sistema: elementos, relación entre ellos y objetivos.

Lo citado permite reflexionar que la teoría general de sistemas es un enfoque que abarca interdisciplinas y que se puede aplicar a cualquier sistema, sea este natural o artificial.

Resalta que, desde el punto de vista administrativo, la teoría general de sistemas permite describir el comportamiento tanto interno como externo de las organizaciones por ser un conjunto de entes que se interrelacionan entre sí para alcanzar los objetivos propuestos de manera sinérgica. También que esta teoría expone lineamientos a partir de las ciencias organizacionales que conducen a alcanzar los objetivos institucionales con el soporte interrelacionado de las diferentes áreas, secciones y recursos de la institución, considerando el ámbito externo e interno de las empresas, como mecanismos generadores de su situación actual.

Nótese que los sistemas pueden ser clasificados de diferente manera, pero atendiendo el criterio en que se los utilice. La clasificación se muestra en la Tabla 2.

Un aspecto destacable es que dentro de la teoría general de sistemas aparece el sistema abierto que es aquel en el que existe un intercambio de

energía y de información entre el subsistema y su entorno, de tal modo que se logra mantener alguna forma de equilibrio continuo y las relaciones con el entorno son tales que admiten cambios y adaptaciones.

Tabla 2. *Clasificación de los sistemas*

CRITERIO	CLASIFICACIÓN
Complejidad	Complejos simples, pero dinámicos. Complejos descriptivos: no son simples y están interrelacionados
Naturaleza	Excesivamente complejos: no se pueden describir de manera precisa y detallada
Constitución	Cerrados: no hay intercambio con el medio ambiente. Abiertos: presentan intercambio en el ambiente, a través de entradas y salidas. Físicos: equipos, maquinaria, objetos reales. Abstractos: conceptos, planes, ideas, hipótesis.
Predeterminación	Determinista: las partes actúan de manera previsible. Probabilístico: las partes actúan de manera no probabilístico

Fuente. Adaptado de *Administración*, por J. Schermerhorn, 2002, Limusa.

Un sistema abierto puede crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones ambientales, además de competir con otros sistemas. Por lo expuesto, un sistema abierto está conformado por un conjunto de partes interrelacionadas entre sí de manera armónica, con el fin de alcanzar un propósito determinado. En los sistemas abiertos la organización crea salidas con la ayuda del trabajo, transformando los insumos proporcionados por el medio.

Las organizaciones no deben estar anquilosadas y, por el contrario, deben entender que están dentro de un sistema al que deben adaptarse para poder subsistir a través del tiempo. Estas deben ser consideradas como sistemas sociales abiertos, influidas por aspectos externos e internos para poder transformar los recursos, proporcionados como entradas, en salidas de bienes o servicios, considerando siempre el satisfacer plenamente los

gustos, las preferencias y las exigencias cambiantes del individuo y de la sociedad.

Así, el sistema abierto dentro del cual se desenvuelven las organizaciones proporciona, por medio del ambiente, recursos de entrada que son transformados por la mano de obra, materia prima y maquinaria en bienes o servicios destinados al consumo por parte de la sociedad que es integrante del mismo ambiente. También, las organizaciones, al constituirse en elementos que forman parte de un sistema abierto en conjunto con otros elementos, irremediablemente interactúan con las demás organizaciones de una manera directa y constante.

Otro punto es que en un ambiente abierto las organizaciones forman parte de su industria, de la sociedad y de la economía global, con lo que cada componente de este sistema vinculante trasciende en los subsistemas de objetivos, valores, técnicos, administrativos, estructurales y psicosociales. Luego, en las organizaciones la filosofía organizacional, los recursos, la dinámica, el liderazgo, el aprendizaje, los flujos de trabajo, la toma de decisiones, los procedimientos, las instalaciones y la tecnología dependen directamente de la interacción existente entre las instituciones del sistema al que pertenece.

Precisamente, el aprendizaje organizacional es un recurso que la organización puede adoptar a través de sistemas y subsistemas técnicos, estructurales, psicosociales, administrativos y de objetivos y valores que conlleven a una constante mejora para lograr los objetivos institucionales.

Teoría Situacional o Contingencial

La teoría situacional se fundamenta en describir que en las ciencias administrativas y organizacionales no hay nada absoluto y que, por el contrario, todo es relativo y dependerá de los factores ambientales a los cuales está sometida la institución. Sus principales aportantes son Burns y Stalker (1961); Chandler (1962); Lawrence y Lorsch (1976); Woodward (1953) y Thompson (1967).

Burns y Stalker (1961) realizaron una investigación en la que examinaron la relación entre las prácticas administrativas y el ambiente externo de las organizaciones. Clasificaron a las empresas en mecanicistas y orgánicas. Las empresas mecanicistas poseen una estructura organizacional burocrática, rígida y definitiva en la que la autoridad se basa en órdenes jerárquicas y las decisiones son centralizadas en la cúspide organizacional. Las empresas orgánicas poseen una estructura

organizacional flexible, en la que la autoridad se basa en el conocimiento y en la consultoría y las decisiones son descentralizadas. Esta investigación concluyó que la empresa mecanicista es más apropiada en condiciones ambientales estables, mientras que la empresa orgánica en condiciones innovadoras y de cambio; por lo que el ambiente determina la estructura y el funcionamiento de las organizaciones.

Chandler (1962) efectuó una investigación sobre los cambios organizacionales y relacionó la estrategia con los negocios; concluyó que la estructura organizacional de las instituciones bajo estudio estaba determinada por la estrategia de mercado adoptada y que los diversos ambientes obligan a que las empresas adopten estrategias nuevas.

Lawrence y Lorsch (1976) investigaron sobre la división de la organización en subsistemas y la integración, determinando que los principios de la organización no son absolutos y que no existe una manera de organizar única y mejor, ya que la empresa es un sistema abierto en el que las variables organizacionales se presentan a través de una compleja interrelación entre sí y con el ambiente.

Woodward (1953) estudió la correlación entre los principios de administración y el éxito empresarial, clasificando a las empresas en tres grupos: producción unitaria, producción mecanizada y producción automatizada. Comprobó que la tecnología afecta el diseño de la organización, existiendo una correlación directa entre la estructura organizacional y la previsibilidad de las técnicas de producción.

Thompson (1967), propuso una tipología de tecnologías dentro de las organizaciones: tecnología de eslabones en cadena, mediadora e intensiva, concluyendo que la influencia de la tecnología es más perceptible cuando está asociada al tipo de productos o servicios ofertados por la organización.

Resalta que la teoría situacional o contingencial se cimienta en explicar que la eficiencia de las organizaciones no radica en la aplicación de un solo modelo organizacional; pues las organizaciones son complejas y dependen de la interrelación con el medio en el que se desarrollan. Busca comprender de una mejor manera la naturaleza básica de las organizaciones, a efectos de aplicar un proceso administrativo que mejore su competitividad, cuya verdad o falsedad se conocerán por la experiencia y por el cúmulo de evidencias alcanzados y mas no por la razón.

Entonces, la teoría situacional parte de considerar que la evolución social y organizativa genera que los métodos tradicionales no sean capaces de proveer estructuras adecuadas que resuelvan los nuevos problemas existentes; por lo que, al no existir una forma única de administrar y organizar, es imperioso desarrollar y adoptar nuevas tendencias que se ajusten a estos cambios evolutivos y al medio ambiente en el que las organizaciones se desenvuelven. De este modo, surge como una propuesta reciente que es capaz de dar respuestas a los nuevos problemas organizacionales existentes, entendiendo desde todo punto de vista que las organizaciones son sistemas abiertos complejos que requieren de diferentes formas de administración, de acuerdo al medio en el que se desenvuelven, para poder cumplir con su filosofía institucional. Y es precisamente el aprendizaje organizacional un contingente que la organización debería aplicar para mejorar su accionar basado en la tecnología, el tamaño y el medio ambiente.

Teorías Emergentes

Dentro de las teorías emergentes en las que el aprendizaje organizacional recae es necesario develar la teoría institucional y la teoría de recursos y capacidades, las cuales se reseñan seguidamente:

Teoría Institucional

Los precursores de la teoría institucional son Di Maggio y Powell (1983) y Meyer y Rowan (1977), quienes señalan que la organización debe ser concebida, estudiada y analizada holísticamente. Agregan que las organizaciones son sistemas sociales y no únicamente técnicos, por lo que los colaboradores exigen y requieren apoyo social y no solamente demandas de eficiencia.

Esta teoría argumenta que el contexto social, basado en normativas, dogmas y reglas, limita y dirige el comportamiento de los agentes. Tiene como componente elemental el isomorfismo institucional que explica que la homogeneización, a través de la cual se pueden transferir modelos organizativos, se fundamenta en tres efectos: mimético, coercitivo y normativo, los mismos que operan detrás de los procesos de cambio institucional.

El efecto mimético se asienta en la imitación de las organizaciones con mayores éxitos; el coercitivo hace referencia a las presiones de otras organizaciones de las que se depende; y el normativo se refiere a las normas compartidas por varias organizaciones. Ahora bien, para la teoría

institucional una consecuencia fundamental del isomorfismo institucional es la legitimidad organizacional con lo que el ambiente externo acepta a la institución.

Por otra parte, dicha teoría promueve el cambio organizativo. Es así que Barnett y Carroll (1995) postulan que este cambio involucra, por definición, una transformación de una organización entre dos puntos en el tiempo. El cambio supone una observación empírica de diferencia en forma, calidad, o estado a lo largo del tiempo en una entidad organizada.

Otro aspecto de la teoría institucional es que se aleja de las posiciones teóricas determinadas desde el punto de vista técnico, para orientarse al análisis de los entornos institucionales. En este sentido, Zucker (1987) afirma que esta teoría considera a los mundos normativos construidos socialmente en los que existen las organizaciones.

Por su parte, Greenwood y Hinings (1996) subrayan que las respuestas de las organizaciones a las presiones del cambio organizacional son función de las dinámicas internas de la organización. Por ello, las dinámicas organizativas juegan un papel protagónico en la aceptación o rechazo de las prácticas institucionales, convirtiéndose en la espina dorsal para adoptar y cambiar los roles legitimados.

En suma, la teoría institucional explica que la mejor forma de organización es la que considera e integra a los individuos que la hacen funcionar y precisamente el aprendizaje organizacional dentro del contexto institucional dependerá en gran medida de los efectos mimético, coercitivo y normativo generados.

Teoría de los Recursos y Capacidades

La teoría de los recursos y capacidades fue propuesta por Barney (1991), quien determina las fortalezas y debilidades de la organización para sobre esa base generar ventajas competitivas sostenibles dentro de la misma. Estas ventajas se obtienen por intermedio del desarrollo de capacidades distintivas.

Destaca que, según el autor citado, la teoría expuesta se fundamenta en dos proposiciones básicas: la primera, las empresas dentro de una industria pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos que controlan y la segunda, los recursos no pueden ser perfectamente móviles entre empresas y sí aseguran la heterogeneidad en el tiempo.

Sobre esta temática, Navas y Guerras (2001) especifican que el análisis de recursos y capacidades de las empresas se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de las estrategias en la organización. Dicha situación obedece a que los recursos y las capacidades que las organizaciones poseen juegan un papel protagónico para definir la identidad de la institución.

En consecuencia, la organización debe identificar y clasificar sus recursos tangibles e intangibles estimando y valorando sus fortalezas y debilidades para identificar oportunidades que propendan a mejorar la utilización de estos. Así, por ejemplo, debe reconocer los puntos fuertes en las capacidades que ostenta frente a sus rivales para generar estrategias que originen ventajas competitivas que a su vez le permitan posicionarse de mejor manera en el entorno. Se estima entonces que, en gran medida, el éxito organizacional depende de la factibilidad de tener recursos, pero a la vez de saber utilizarlos adecuadamente.

Cabe añadir que Marr y Ross (2005) señalan la necesidad de integrar desde la perspectiva estratégica el análisis organizacional, considerando algunos factores como el capital monetario y físico ligados con lo tangible y otros intangibles que se acoplen al capital intelectual; y destacando la importancia de la generación y del intercambio de conocimiento dentro y fuera de la organización. En este marco, los factores intangibles actualmente son considerados como verdaderas fuentes de ventaja competitiva y es por ello que la gestión del conocimiento resulta significativa, por cuanto puede ser utilizado de manera simultánea, no se deteriora con el uso y puede ser combinado para obtener nuevos conocimientos.

Es decir, la teoría estratégica, por lo tanto, apunta a fomentar el aprendizaje organizacional como mecanismo sinérgico de interacción permanente que genere ventajas competitivas a las organizaciones.

El Aprendizaje Organizacional como una forma de gestión desde diferentes perspectivas y enfoques

El entorno organizacional, caracterizado por altos niveles de incertidumbre, cambio constante y complejidad, concede un rol protagónico al aprendizaje organizativo convirtiéndolo en un principal activo intangible de las instituciones.

En este escenario convulsionado las organizaciones están en la obligación de generar aprendizaje organizacional como mecanismo generador de ventajas competitivas y comparativas. Las instituciones que

no estén en capacidad de generarlo, estarían destinadas a desaparecer (Valdes, 2002).

El aprendizaje organizacional permitirá la adquisición y la creación de conocimiento institucional por mediación de la exploración, la acumulación y la explotación de nuevas capacidades y recursos basados en el conocimiento, considerado como recurso clave para el desarrollo que logra la transformación institucional en respuesta a las necesidades individuales y colectivas de sus integrantes.

Este aprendizaje a través del tiempo ha sido abordado de una manera compleja y fraccionada; lo cual implica que a pesar de los aportes brindados por muchos investigadores sobre este tema no existe una definición generalizada. Está en permanente conflicto con numerosos y ampliados campos de investigación como la psicología, la sociología, la economía y la administración.

Dentro de la administración varios investigadores como DiBella y Nevis (1998), DiBella et al. (1996), Klimecki (1998) y Levitt y March (1988) consideran a las organizaciones como entes que se comportan como un sistema amplio de aprendizaje de una forma espontánea. Otros como Crossan et al. (1999), Duncan y Weiss (1979), Fiol y Lyles (1985), Hedberg (1981), Levitt y March (1988) y Kim (1993) señalan la existencia de un stock de conocimientos dentro de las organizaciones que poseen sistemas cognitivos que mantienen ciertos conocimientos.

Para estos autores el conocimiento es primordial en el desarrollo de individuos, grupos y organizaciones, mediante un sistema de aspectos cognitivos como los modelos mentales, el lenguaje y la cultura corporativa, que se materializan con un sistema de creencias y valores dirigidos al aprendizaje.

La Tabla 3, contiene un resumen de las diferentes definiciones dadas a través del tiempo sobre el aprendizaje organizacional.

Obsérvese que los estudios efectuados hasta la fecha sobre el aprendizaje organizacional dan a notar que el objeto de estudio puede ser analizado y discutido desde diferentes perspectivas y de ahí se desprenden las contribuciones en espacios usuales de su comprensión.

Los autores López y López (2003) clasifican las vertientes del aprendizaje organizacional tomando en cuenta los aportes y los

trabajos de mayor influencia en este campo. Las principales perspectivas identificadas por estos autores son el aprendizaje adaptativo de Cangelosi y Dill (1965), las teorías de acción propuestas por Argyris y Schön (1978), los sistemas de aprendizaje de Shrivastava (1983) y las perspectivas de cambio, historia, ventajas competitivas, procesamiento de la información y proceso dinámico.

Tabla 3. *Definiciones del aprendizaje organizacional*

AUTORES	AÑO	DEFINICIÓN	ENFOQUE
Fiol y Lyles	1985	Adquisición de conocimientos nuevos.	
Kim	1993	Aumento de la capacidad de una organización para la adopción de medidas eficaces.	
Levinthal y March	1993	Desarrollo de nuevos conocimientos y la explotación de las competencias actuales.	
Guns y Anundsen	1996	Adquisición y aplicación de conocimientos, técnicas, valores y creencias.	Conocimiento
Miller	1996	Adquisición de conocimiento para la toma de decisiones.	
Huysman	2000	Proceso que origina, construye o reconstruye conocimiento.	
Sánchez	2001	Generación, diseminación y aplicación del conocimiento en una organización.	
Fernández Valdés Castañeda	2007 2015	Proceso en el que las entidades adquieren, construyen y transfieren el conocimiento	
Argyris y Schön	1978	Proceso de detección de errores.	Detección de errores
Cavaleri y Fearon	1996	Creación intencional de significados compartidos.	Significados compartidos

Meyer - Dohm	1992	Control continuo y transformación de la experiencia en el conocimiento compartido.	
Crossan y Guatto	1996	Cambio en la cognición y en el comportamiento.	Cambio
Marquardt	1996	Transformación de la organización para recoger, gestionar y utilizar el conocimiento.	
Huber	1991	Tratamiento de la información para que la organización aprenda y cambie.	
Day	1994	Sus componentes: mente abierta, investigación, interpretaciones y memoria de acceso.	Procesamiento de la información
Garzón Castrillón y Fisher	2008	Capacidad de la organización de crear, organizar y procesar la información para generar nuevo conocimiento.	
Daft y Weick	1984	Conocimiento de las interrelaciones entre la acción organizativa y el medio.	
Nadler, Gerstein y Shaw	1992	Requiere de un entorno en el que los resultados son buscados, examinados y difundidos.	Interacción
Lee, Courtney y O'Keefe	1992	Ciclo en el que las acciones de las personas conducen a interacciones de la organización con el medio.	
Cook y Yanow	1993	Estudio concreto de mecanismos estructurales y de procedimiento, mediante los actuales las acciones que generan aprendizaje son seguidos por cambios observables.	
Schwandt & Marquardt	2000	Compleja interacción entre personas, símbolos y procesos.	
Stata	1989	Proceso principal por el que se genera la innovación.	

Mills y Friesen	1992	Organización donde se sostiene la innovación interna con los objetivos inmediatos de mejorar la rentabilidad.	
Garvin	1993	Organización experta en crear, adquirir y transferir conocimientos para modificar su comportamiento.	
Senge	1995	Organizaciones donde la gente constantemente amplía su capacidad de crear los resultados deseados.	Organización que aprende
León Silva	2012	Organizaciones capaces de crear, organizar y procesar información para generar y transferir nuevo conocimiento.	
Stable Rodríguez	2012	Proceso mediante el cual las personas de la organización, intercambian con sus propias características, información y conocimientos, así como habilidades, y generan las suyas propias.	

Fuente: muestra un resumen de las perspectivas del aprendizaje organizacional propuestas por varios investigadores.

Tabla 4. *Perspectivas del aprendizaje organizacional*

AUTORES	AÑO	PERSPECTIVA	PRINCIPALES IDEAS
Cangelosi y Dill	1965	Aprendizaje adaptativo	La organización posee la capacidad de adaptarse a su entorno, por medio del proceso de interacción producida entre los niveles individuales y de subgrupo y el nivel organizativo.
Argyris y Shön	1977 1978	Teorías de la acción	El aprendizaje permite, con un proceso metódico, detectar y corregir errores.
Daft y Huber	1987	Sistemas de aprendizaje	Las organizaciones se diferencian entre sí por la orientación individual que poseen para adaptarse al aprendizaje.
Fiol y Lyles	1985	Cambio	El cambio en las organizaciones puede producirse sin las necesidades de una asociación cognitiva.

Levitt y March	1988	Histórico	La organización se comporta de acuerdo a las lecciones aprendidas a través del tiempo y la historia. Estas son retenidas y convertidas en rutina.
Stata, Senge y Garvin	1989 1993	Ventaja competitiva	El aprendizaje organizacional es un medio para alcanzar ventajas competitivas en la organización.
Senge	1990	Proceso sistémico	El aprendizaje organizacional requiere de dominio personal, modelos mentales, visión compartida, trabajo en equipo y pensamiento sistémico.
Huber	1991	Información procesada	La gestión adecuada de la información dentro de las organizaciones genera el aprendizaje organizacional.
Crossan, Lane y White	1999	Proceso dinámico	Proceso dinámico en el que se interaccionan tres niveles: individual, grupal, organizacional.
Bontis, Crossan y Hulland	2002	Proceso social	El aprendizaje organizacional se construye socialmente.
Prieto Pastor	2003	Procesotécnico estructural, de comportamiento y de integración	El aprendizaje organizacional debe ser analizado desde el punto de vista técnico estructural, como desde el punto de vista del comportamiento.
Pérez López, Montes Peón y Vásquez Ordás	2004	Transferencia	El aprendizaje organizacional parte de la adquisición y creación de conocimientos por parte de los individuos y continúa con el intercambio y la creación de los mismos hasta obtener conocimiento colectivo.
Garzón Castrillón y Fisher	2008	Proceso condicionante	El aprendizaje organizacional requiere de fuentes, niveles, cultura y condiciones.

Nota: gráfico realizado por el autor.

De todas las perspectivas presentadas, se amplía la propuesta dada por Prieto Pastor (2003), mediante la cual se identifican tres elementos claves de estudio dentro del aprendizaje organizacional:

- a) el planteamiento técnico estructural,
- b) el comportamiento y
- c) la integración.

El planteamiento técnico estructural considera a la estructura y a la tecnología organizacional y señala al aprendizaje organizacional como un proceso que transmite información de manera exacta, según la realidad que percibe la organización.

El planteamiento del comportamiento hace referencia a la visión humana y social de la organización y reconoce que el individuo, sus modelos mentales y la cultura corporativa son variables que estimulan el desarrollo y son imprescindibles para generar conocimiento. El planteamiento de integración se desarrolla desde un enfoque estratégico que integra a las perspectivas estructurales y técnicas con el comportamiento organizacional.

Nótese que los estudios realizados sobre el aprendizaje organizacional consideran que la integración eficaz entre la estructura y el comportamiento es la perspectiva predominante en la generación del aprendizaje colectivo, más aún cuando se tratan de organizaciones sociales.

Por otra parte, los planteamientos integradores deben sustentarse en perspectivas estratégicas fundamentadas, a la vez en una perspectiva positivista del conocimiento pasando por planteamientos técnico estructurales y simultáneamente en una perspectiva constructorista basada en el comportamiento, como se muestra en la Figura 2.

En suma, considerando las propuestas, las ideas y los aportes de los diferentes autores sobre el aprendizaje organizacional, así como sus puntos de acuerdo y desacuerdo, es necesario realizar las reflexiones siguientes:

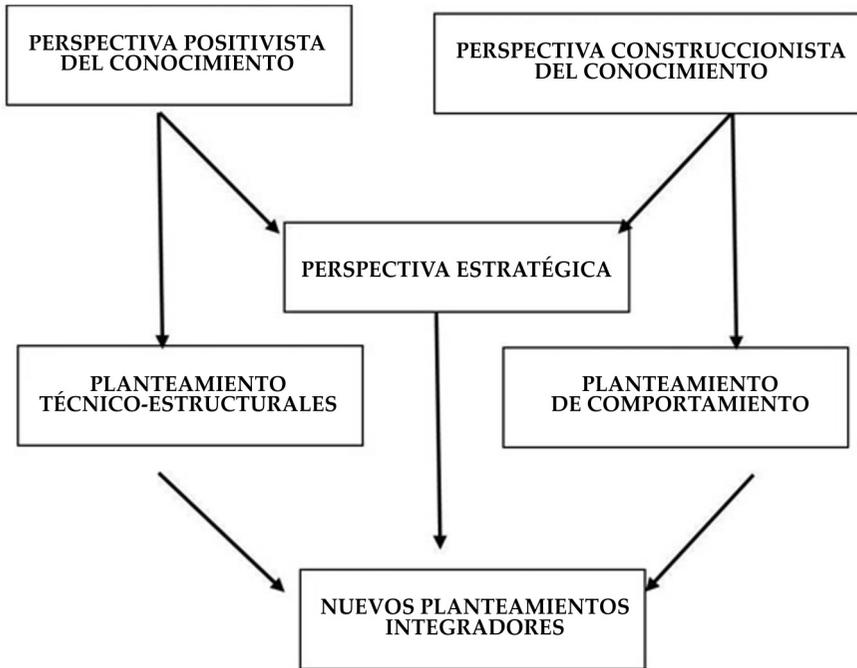
- Ha sido tratado tanto académica como organizacionalmente, pero existen aún algunos vacíos para precisar cómo se da el aprendizaje en correspondencia al entorno que se analiza y

que permita minimizar la brecha entre los conocimientos que poseen un grupo de individuos y los que son efectivamente necesarios para dar respuesta a los requerimientos del medio.

- Existe un acuerdo relativo en que el proceso de aprendizaje organizacional se desarrolla en tres niveles: individual, grupal y organizacional; pero no existe acuerdo sobre las circunstancias esenciales para que esto ocurra.
- Hay siete enfoques para el abordaje del aprendizaje organizacional: conocimiento, detección de errores, significados compartidos, cambio, procesamiento de la información, interacción y aprendizaje para que las organizaciones aprendan. Estos enfoques muestran su versatilidad e importancia.
- Sería deseable integrar todos los enfoques para orientarlos al procesamiento de información necesaria y trascendente para utilizarla en la organización como ventaja competitiva y comparativa.
- Si bien es cierto se presentan diferentes posturas y escasos trabajos sobre este tema, existe la tendencia a establecer una relación positiva entre el aprendizaje organizacional y sus resultados en el desempeño organizacional. Es por ello necesario especificar estrategias que permitan alcanzar condicionantes de éxito en la gestión institucional.

Finalmente, por todo lo expuesto y luego de analizar los aportes de diferentes autores, sus acuerdos y desacuerdos, así como los elementos analizados en la presente investigación, a criterio del autor se considera al aprendizaje organizacional como el proceso mediante el cual las organizaciones poseen la capacidad de crear, organizar y transferir conocimientos de manera individual, grupal y organizacional a través de la gestión de modelos mentales, liderazgo y cultura institucional con el objeto de incrementar la eficiencia organizacional.

Figura 2. *Perspectivas del aprendizaje*



Fuente. Adaptado de *Una valoración de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador* (p. 80), por I. M Prieto Pastor, 2003, [Disertación doctoral]. Universidad de Valladolid.

Elementos del Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional se relaciona con algunos elementos que aseguran su aplicación y el logro de los resultados esperados dentro de las organizaciones. Bajo este precepto se analizan cinco elementos fundamentales para que se origine el aprendizaje organizacional: transferencia de conocimiento, niveles de aprendizaje, modelos mentales, liderazgo y cultura organizacional.

Transferencia del Conocimiento

Para Fiol y Lyles (1985), Kim (1993), Slater y Narver (1995), Guns y Anundsen (1996) y Goh y Ryan (2002) la transferencia del conocimiento debe ser un elemento sustantivo dentro del proceso de aprendizaje organizacional. Este componente debe ser claro, rápido y abarcador de

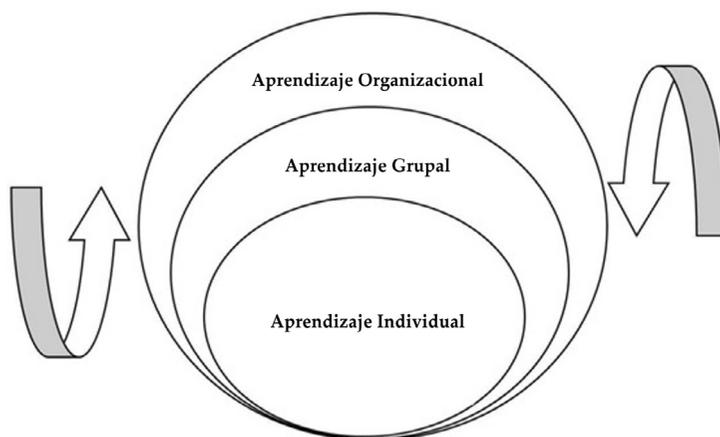
todas las áreas organizacionales, independientemente de los niveles jerárquicos existentes en la empresa, incluyendo a todas las áreas y secciones a través de una unidad de objetivo que perciba a la organización no de una manera parcelada sino al contrario como un todo.

En este sentido, la transferencia del conocimiento se constituye en un activo no tangible para la organización y debe permitir la participación masiva de todos los colaboradores con el fin de lograr el éxito con un mayor flujo de conocimiento.

Niveles de Aprendizaje

Algunos autores como Fiol y Lyles (1985), Hedlund y Nonaka (1993), Hedlund (1994) y Castañeda y Fernández Ríos (2007) señalan que el aprendizaje organizacional se sustenta en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Por consiguiente, el aprendizaje organizacional se origina en los individuos y luego es transmitido a los grupos con intereses comunes para finalmente llegar a la organización e institucionarlo para replicarlo nuevamente en las personas y sinérgicamente incrementar el aprendizaje total. De manera que un esquema transversal que incluye a todos los colaboradores de la organización de forma vertical es el que origina el aprendizaje organizacional (Kim, 1993; Castañeda Zapata y Pérez Acosta, 2005 y Castañeda y Fernández Ríos, 2007). (Ver Figura 3).

Figura 3. Niveles de aprendizaje organizacional



Fuente. Adaptado de *How learning capacity influences on organizational performance: An empirical evidence*. (p. 6), por I. M. Prieto Pastor, y Revilla Gutiérrez, E., 2003, 5° International Conference Organizational Learning and Knowledge, Lancaster University, Reino Unido.

Con respecto al aprendizaje individual Prieto Pastor (2003) señala que la creación del conocimiento es un mecanismo individualizado y que depende de la capacidad de cada persona y de las experiencias pasadas de aprendizaje; por lo que el aprendizaje individual es necesario para entender que es el sustento del aprendizaje organizacional.

Por su parte, para Kim (1993) y Crossan et al. (1999) el aprendizaje organizacional se presentará en cuanto el aprendizaje individual y el grupal encuentren dentro de la organización espacios propicios para su desarrollo y que, con el transcurrir del tiempo, sean asimilados, codificados, almacenados y trasladados en toda la organización de manera vertical ascendente y descendente.

Modelos Mentales

Los modelos mentales se pueden definir como las creencias, los supuestos y las imágenes que las personas poseen sobre sí mismos, sobre el mundo, sobre las organizaciones y sobre la sociedad. Los modelos mentales influyen en el comportamiento de una persona y en el aprendizaje dentro de la organización. Estos pueden generar el rumbo de la empresa, basada en las creencias de las personas, por lo que son un factor crítico al tratar del tema del aprendizaje.

Destaca que el aprendizaje organizacional, al fundamentarse en el aprendizaje individual como punto de partida, debe considerar a los modelos mentales de los individuos como elemento sustantivo del aprendizaje. La razón es porque son las personas, con sus estereotipos, los que generan el conocimiento y en la medida en que la organización los incentive se generará el cumplimiento de los objetivos del aprendizaje.

Entonces, en las empresas se requiere modificar los modelos mentales de los miembros de la organización, a efectos de que estos se enmarquen en el verdadero aprendizaje sinérgico como voz de partida de las actividades organizacionales que generen conocimiento sistémico generador de resultados favorables para todos. Así, Goh (1998) y Senge (1995) concuerdan en señalar la importancia del cambio de los modelos mentales de los miembros de la organización como elemento base para generar el aprendizaje.

Liderazgo

El liderazgo es la capacidad que poseen las personas para influir, motivar y persuadir a sus colaboradores en la consecución de objetivos comunes. Este es de suma importancia para incentivar el proceso de

aprendizaje, porque precisamente los líderes son quienes motivarán y alinearán a los colaboradores en los procesos de aprendizaje organizacional. Al respecto, Goh y Ryan (2002) señalan como tareas fundamentales de los líderes el crear y mantener un ambiente óptimo para el aprendizaje y al mismo tiempo permitir que la organización mejore su rendimiento.

Los líderes con su capacidad de influir se convierten en el espejo en que los demás colaboradores quieren verse; por lo tanto, son los líderes quienes transmiten información, motivan a sus compañeros a aprender, incentivan el cambio de modelos mentales y contribuyen a eliminar prácticas organizacionales que no generan valor.

En consecuencia, el clima del aprendizaje organizacional se sostiene en gran medida en el que la organización posea líderes comprometidos con este proceso y que sean personas proactivas y que a la vez brinden confianza a sus colaboradores en la toma de decisiones.

Cultura Organizacional

La cultura es el conjunto de costumbres, tradiciones y creencias que poseen las personas, las sociedades y las organizaciones; por lo tanto, es trascendental crear una cultura organizacional que fomente el aprendizaje dentro de las entidades. Según Schein (1992), la cultura organizacional es el conjunto de supuestos que una organización inventa, descubre y desarrolla para enfrentar los problemas y las situaciones de su entorno.

La cultura y el aprendizaje mantienen especial relación por cuanto para generar procesos de aprendizaje organizacional se requiere que la cultura individual y corporativa esté alineada a este proceso. Varios investigadores señalan esta relación como simbiótica: Senge (1995) menciona a la visión compartida y al trabajo en equipo; Kim (1993) se refiere a los modelos compartidos y Goh y Ryan (2002) proponen la promoción del trabajo para la solución de problemas y el logro de objetivos organizacionales basados en la cultura corporativa.

Además, para Senge (1995) es necesario que la cultura sea trabajada con la experimentación y la recompensa para enfrentar los cambios y la turbulencia organizacional, con el objeto de lograr una estructura afín a los nuevos métodos de trabajo y de innovación.

Gestión Pública en Ecuador y Aprendizaje Organizacional

A consideración de Pardo-Ramos (2016) la gestión pública no

puede ser indiferente a los cambios y transformaciones operados en el sector privado, ya que los avances y los progresos aplicados en las organizaciones privadas se proyectan positivamente hacia las organizaciones públicas, las condicionan e influyen en su reestructuración y desarrollo. En el mismo sentido, López Camps y Leal Fernández (2012) agregan que la situación actual obliga a cambiar el enfoque en la administración pública y a pensar aspectos que resulten trascendentales para la organización, tales como la flexibilización en el estilo de trabajo, la orientación por resultados, la aplicación de criterios de competitividad, la relación costo beneficio y la orientación al ciudadano.

De este modo, la sociedad exige instituciones públicas más inteligentes y ágiles que presten atención y solución a las necesidades de una colectividad heterogénea e incluyente. Debe abocarse a buscar las formas que viabilicen el aprendizaje organizacional a través de una adecuada gestión, entre otras razones, porque el envejecimiento de los funcionarios públicos hace necesario la incorporación de nuevo personal que tiene que ser entrenado para que preserve la memoria y el conocimiento institucional.

En consecuencia, el mejoramiento de la gestión pública depende en gran medida del aprendizaje individual y colectivo y es por ello que se debe tener claro cómo gestionar el aprendizaje organizacional en las entidades públicas; reconocer las barreras que dificultan el aprendizaje y la transferencia de conocimiento en estas organizaciones e identificar las fortalezas que poseen las entidades públicas para aprovecharlas en el mejoramiento de los procesos de gestión del aprendizaje y del conocimiento.

Por lo expuesto, las organizaciones públicas deben ser instituciones orientadas al aprendizaje organizacional en las que se creen las condiciones para que sus servidores mejoren de manera continua sus capacidades y se desarrollen competencias acordes con las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Mientras, en Ecuador, a pesar de que las instituciones públicas realizan esfuerzos permanentes para la formación y desarrollo de los recursos humanos, los resultados no generan el impacto deseado en la efectividad del servicio. Estas entidades son carentes de las competencias necesarias para cumplir con su filosofía organizacional, adoleciendo, además, de una cultura renovadora en la que la acción y el saber institucional sean puestos al servicio de la sociedad.

Tal situación contrasta con el hecho que en su conjunto las instituciones del sector público en Ecuador poseen talento humano calificado desde la formalidad académica, habiendo aprendizaje desde la perspectiva individual, pero no se impulsa el aprendizaje organizacional; de allí la necesidad de generar, mantener e impulsar nuevas competencias en los servidores públicos.

En suma, el sector público debe adaptarse a los cambios exigidos por la sociedad, crear organizaciones horizontales y flexibles que logren alinearse con el aprendizaje organizacional, generar políticas institucionales orientadas a la formación y desarrollo del talento humano que garanticen el crecimiento personal y profesional de los funcionarios con miras al logro de resultados, asignar recursos para la capacitación, considerándola no como un gasto sino como una inversión, definir la cobertura y los fines de la capacitación, crear y mantener una cultura corporativa afín a los procesos de aprendizaje y trabajar en equipo, entendiendo las habilidades complementarias de cada colaborador.

Referencias

- Angulo Rincón, R. (2017). Gestión del conocimiento y del aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53-70. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Argyris, C. y Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley.
- Barnett, W. P. y Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21, 217-36. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.21.080195.001245>
- Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Brown, J. S. y Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Burns, T. y Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications Ltd.
- Cangelosi, V. E. y Dill, W. R. (1965). Organizational Learning: Observations toward a Theory. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), 175-203. <https://doi.org/10.2307/2391412>
- Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62-67.
- Castañeda, D. I. y Fernández Ríos, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(2), 245- 254.
- Castañeda Zapata, D. I. y Pérez Acosta A. M. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una explicación más allá del proceso de intuir. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 24(1 y 2), 3-15.
- Cavaleri, S. y Fearon, D. (1996). *Managing in Organizations that Learn*. Blackwell Publishing.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw- Hill/ Interamericana.
- Crossan, M. y Guatto, T. (1996). Organizational learning research profile. *Journal Organizational Change Management*, 9(1), 107-112.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. y White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Cyert, R. M. y March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall.
- Daft, R. L. y Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295. <https://doi.org/10.2307/258441>
- Daft, R. L. y Huber, G. P. (1987). How organizations learn: A communication framework. En N. DiTomaso y S. L. Bacharach (Eds.), *Research in the sociology of organizations* (Vol. 5, pp. 1-36). JAI.

- Di Maggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- DiBella, A. J., Nevis, E. C. y Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal Management Studies*, 33(3), 361-379.
- DiBella, A. J. y Nevis, E. (1998). *How Organization Learning. An Integrated Strategy for Building Learning Capability*. Jossey Bass.
- Duncan, R. y Weiss, A. (1979). Organizational Learning: Implications for Organizational Design. *Research in Organizational Behaviour*, 1, 75-123.
- Easterby-Smith, M. P. V. y Araujo, L. M. (1999). Organizational learning: current debates and opportunities. En M. Easterby-Smith, L. Araujo y J. Burgoyne (Eds.), *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice* (pp. 1-21). Sage.
- Edmondson, A. y B. Moingeon. (1996). When to Learn How and When to Learn Why: Appropriate Organizational Learning Processes as a Source of Competitive Advantage. En B. Moingeon and A. Edmondson, *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Sage.
- Fernández Valdés, M. de las M. y Núñez Paula, I. A. (2007). Metodología para el estudio de las necesidades de información, conocimiento y aprendizaje en las bibliotecas y centros de documentación de salud. *ACIMED*, 15(4).
- Fiol, C. M. y Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of management review*, 10(4), 803-813.
- Garzón Castrillón, M. A. y Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento y Gestión* (24), 195-224.
- Garzón Castrillón, M. A. y Fisher, A. L. (2010). Estudio Descriptivo sobre el Aprendizaje Organizacional, en Brasil, Colombia y República Dominicana. *Investigación Administrativa*, 39(106), 18-53.
- Goh, S. C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. *SAM Advanced Management Journal*, 63(2), 15-22.
- Goh, S. y Ryan, P. (5-6 de abril de 2002). *Learning capability, organizational factors and firm performance*. Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Atenas, Grecia.
- González García, A. y Parés Ferrer, M. (2011). Tendencias del desarrollo de la Gestión del Conocimiento en Cuba. *Gestión del Conocimiento. Energía para el desarrollo*, 2(5).
- Gore, E. y Dunlop, D. (2006). *Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de teorías de la organización*. Granica.
- Greenwood, R. y Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1002-1054.
- Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn en P.C. Nystrom y W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design* (Vol. 1, pp.3-27). Oxford University Press.

- Hedlund, G. (1994). "A model of knowledge management and the N-form corporation". *Strategic Management Journal*, 15(número especial Iss), 73-90.
- Hedlund, G. y Nonaka, I. (1993). Models of knowledge management in the West and Japan en P. Lorange, B. G. Chakravarthy, J. Roos y H. Van de Ven (Eds.), *Implementing Strategic Process: Change, Learning and Cooperation* (pp. 117- 144). Brasil Blackwell.
- Hicks, P. (2010). *Ingeniería Industrial y Administración. Una nueva perspectiva*. CECSA.
- Huber, G. (1991). Organizational learning; A guide for executives in technology critical organizations. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), 821- 832.
- Kim, D. H. (1993). The Link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 37-50.
- Klimecki, R. y Lassleben H. (1998). Model of organizational learning: Indications from an empirical study. *Management Learning*, 29(4), 405-430. <https://doi.org/10.1177/1350507698294002>
- Lawrence, P. y Lorsch, J. (1976). *Organización y Ambiente*. Editorial Labor.
- León Silva, J. M. (2012). *Aprendizaje organizacional en el área administrativa de las universidades públicas de Bogotá* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional – Universidad Nacional de Colombia.
- Levitt, B. y March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319-340.
- López, P. y López, J. (2003). ¿Qué es aprendizaje organizativo? *Revista de la Facultad de Ciencias Administrativas*. Universidad Mayor de San Marcos.
- López Camps, J. y Leal Fernandez I. (2002) *Cómo aprender en la sociedad de conocimiento*. Ediciones Gestión 2000.
- López Sánchez, J. A., Santos Vijande, M. L. y Trespalacios Gutiérrez, J. A. (2008). Aprendizaje organizativo en la gestión empresarial y escuelas de pensamiento: Evidencias empíricas. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 81-137.
- Marr, B. y Roos, G. (2005). A strategy perspective on intellectual capital en B. Marr (Ed.), *Perspectives on Intellectual Capital* (pp. 28-41). Elsevier Butterworth- Heinemann.
- Meyer, J. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Moreno-Luzón, M. D., Oltra Comorera, V., Balbastre Benavent, F. y Vivas López, S. (16,17 y 18 de septiembre de 2001). *Aprendizaje Organizativo y Creación de Conocimiento: Un Modelo Dinámico Integrador de Ambas Corrientes*. XI Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza, España.
- Navas, J. y Guerras, N. (2001). *Administración estratégica*. Civitas.
- Nonaka, L., Takeuchi, H. y Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International journal of technology management*, 11(7-8), 833-845.
- Pardo-Ramos, O. (2016). El aprendizaje organizacional en las entidades públicas del orden nacional en el Departamento de Bolívar. *Panorama Económico*, 14, 8-82.

- Prieto Pastor, I. M. (2003). *Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador* [Disertación doctoral]. Universidad de Valladolid.
- Prieto Pastor, I. M. y Revilla Gutiérrez, E. (2003). *How learning capacity influences on organizational performance: An empirical evidence*. 5º International Conference Organizational Learning and Knowledge, Lancaster University, Reino Unido.
- Rivas Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11(17), 11-32.
- Romme, S. y Dillen, R. (1997). Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*, 15(1), 68-78.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey Bass Publishers. Schermerhorn, J. (2002). *Administración*. Limusa.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.
- Senge, P. M. (1995). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 7-28. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x>
- Stata, R. (1989). Organizational learning: The key of management innovation. *MIT Sloan Management Review*, 30(3), 63-64.
- Thompson, J. (1967). *Organization in action*. McGraw-Hill.
- Valdes, L. (2002). *La re-evolución empresarial del Siglo XXI. Conocimiento y capital intelectual: las nuevas ventajas competitivas de la empresa*. Norma.
- Vera, D. y Crossan, M. (2000). Organizational learning, knowledge management, and intellectual capital: An integrative conceptual model en M. Easterby-Smith y M. Lyles (Eds.) *The Handbokk of Organizational Learning & Knowledge Management* (pp. 122-141). Blackwell.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Random House.
- Woodward, J. (1953). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford.
- Zucker, L. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13(1), 443-464.





CAPÍTULO IV
FACTORES ASOCIADOS A LA GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO EN ÉPOCA DE PANDEMIA:
ROL DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA SEGÚN INVESTIGACIONES
PREVIAS REALIZADAS EN CONTEXTOS INTERNACIONALES Y NACIONALES

Mtr. Angelita Romero Poveda | Dra. Amparo Álvarez Montalvo Ph.D

La gestión empresarial y los procesos internos de distintas organizaciones al nivel mundial se han visto afectados desde que en diciembre de 2019 China anuncia los primeros casos de infección del genoma del SARS-Cov-2 (COVID-19). Es así como las pequeñas y medianas empresas (Pymes) sufren el impacto del aislamiento social al afectar su funcionamiento, bajo esta nueva realidad surge la imperiosa necesidad de replantear la Gestión del Talento Humano.

*Angelita Romero Poveda
Amparo Alvarez Montalvo*

FACTORES ASOCIADOS A LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN ÉPOCA DE PANDEMIA: Rol de la innovación y la tecnología según investigaciones previas realizadas en contextos internacionales y nacionales.

La gestión empresarial y los procesos internos de distintas organizaciones al nivel mundial se han visto afectados desde que en diciembre de 2019 China anuncia los primeros casos de infección del genoma del SARS-Cov-2 (COVID-19). En Ecuador a mediados del primer trimestre del año 2020 se decreta el confinamiento de toda la población, siendo el sector empresarial el más golpeado en su economía. Es así como las pequeñas y medianas empresas (Pymes) sufren el impacto del aislamiento social al afectar su funcionamiento. No obstante, bajo esta nueva realidad surge la imperiosa necesidad de replantear la Gestión del Talento Humano (GTH) generando alternativas para enfrentar la situación social, económica y productiva de las empresas. Frente a esta situación, el presente capítulo investigativo se enfoca en analizar los factores asociados a la GTH en época de pandemia de acuerdo con el rol de la innovación y la tecnología a partir de otros estudios realizados al nivel internacional y nacional, cuyos elementos conceptuales se evidencian en la ilustración anterior.

En consecuencia, el desarrollo ontológico y epistemológico de este trabajo investigativo resulta un valioso aporte académico a los fines de comprender la realidad empresarial desde la vivencia en tiempos

de pandemia, provocando serias afectaciones en el sector económico y productivo global que conllevó a la generación de transformaciones importantes con el propósito de alcanzar la sobrevivencia del mundo empresarial con sostenibilidad, cuyos procesos administrativos y financieros sufrieron cambios obligados y relevantes en aspectos relacionados con la innovación y la tecnología de última generación. En este sentido, el estudio es pertinente toda vez que se analizan prospectivas científicas, económicas y sociales que asociadas con la GTH promueven estrategias para la reactivación empresarial. Metodológicamente, el trabajo se basó en la revisión de literatura especializada en líneas de investigación de la GTH y de las realidades empresariales que surgen a partir de la emergencia sanitaria a causa de COVID-19 al nivel mundial, profundizando en acciones vinculadas con la innovación y la tecnología.

Los resultados de la investigación revelan la importancia de los factores que inciden significativamente sobre la GTH en los procesos administrativos al nivel organizacional. También, se precisa la necesidad de incorporar modelos de GTH a partir de la innovación y el uso efectivo de herramientas tecnológicas, como, por ejemplo, los entornos virtuales.

En este contexto, el trabajo se estructuró en cuatro secciones; en la primera sección se abordan los fundamentos de la GTH con especial mención en el sistema de procesos que involucra la administración del capital humano en cuanto a la integración; organización; recompensa; desarrollo; retención; y auditoría de personas. En la segunda, se destaca la importancia de la GTH en el ámbito empresarial en tiempos de confinamiento social por medio de la administración de la crisis, exponiendo los inicios de la pandemia por COVID-19 y su condición crítica en el campo empresarial. En la tercera sección, se manifiesta los efectos ocasionados por COVID-19 en cuanto a la contratación y selección; gestión del rendimiento; gestión de compensaciones; y, en la formación y capacitación. Así mismo, se muestra las alternativas que promueven escenarios de cambio en tiempos de crisis. En la cuarta sección, se precisan aspectos para la aplicación de modelos para la GTH a partir de la innovación y el uso de entornos virtuales como parte de las alternativas para enfrentar la crisis por COVID-19.

Finalmente, en las conclusiones de la investigación, se determina la influencia de la innovación y tecnología como factores asociados a la GTH para el mejoramiento de los procesos administrativos en tiempos de pandemia, cuyos fundamentos permiten la continuidad de la gestión empresarial salvaguardando el bienestar de la sociedad laboral en tiempos de crisis anclado a la nueva normalidad.

Fundamentos de la Gestión del Talento Humano

Para empezar este apartado, es necesario responder a la siguiente interrogante: ¿Qué es la gestión del talento humano? Esta conceptualización resulta sumamente importante para las organizaciones, ya que, para los autores Corrales, et al. (2020) la definen como todas las políticas y prácticas necesarias para cumplir con los aspectos ‘humanos’ o relacionados con los recursos humanos. Es decir, las prácticas se refieren al proceso de seleccionar, contratar, evaluar, capacitar y recompensar a los empleados. Incluye además relaciones laborales, salud y seguridad.

En efecto, existen algunas acciones dentro de la empresa que son trascendentales con el propósito de cumplir con estos quehaceres, en otras palabras, visualizar la gestión de la organización en términos de su capital humano, donde el empleado también llamado colaborador, no solo tiene el papel de un recurso sino su talento termina siendo estratégico para alcanzar las metas esperadas y el éxito de la entidad.

En este contexto, la GTH está enfocada en el desarrollo de las habilidades intelectuales del capital humano de la organización, y su principal objetivo es lograr que los colaboradores desarrollen su máximo potencial cognitivo; afectivo; psicológico; social; y, de convivencia con el otro. Este efecto, se obtiene por medio de capacitaciones; formación; incentivos; libre participación de los colaboradores; y, procurando mejorar la productividad, el ambiente laboral y disminuyendo la resistencia al cambio.

Así mismo, Armstrong (2006), conceptualiza a la gestión de los recursos humanos como un enfoque estratégico y coherente para la dirección de las personas, representando el activo más valioso de una organización que contribuye colectivamente a la consecución de los objetivos empresariales. Por esta razón, la GTH según el pensamiento de Bose (2015) se ocupa de la adquisición, desarrollo y mantenimiento de empleados competentes en el lugar de trabajo. En definitiva, las corporaciones han sido creadas por personas para el servicio de personas, por tanto, el capital humano es uno de los factores productivos más importantes que tienen las organizaciones, que se alimentan con motivación y potenciando su formación para fortalecer sus competencias laborales.

Sistema de la Gestión del Talento Humano (SGTH)

Con respecto al SGTH, Maslow (1994) planteó cinco procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes, a saber:

1. Proceso de provisión de personas, este proceso hace referencia al incluir nuevas personas en la empresa.
2. Proceso de aplicación de personas, utilizado para diseñar las actividades que ellas realizarán en la empresa.
3. Proceso de mantenimiento de personas, referido en crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias a las actividades de las personas.
4. Proceso de desarrollo de personas, relacionado con capacitar e incrementar el mejoramiento profesional y personal.
5. Procesos de seguimiento de personas, se enfatiza el acompañamiento y control de las actividades que ejecutan los colaboradores y se verifican los resultados obtenidos y en proceso.

Por otra parte, Chiavenato (2009) expuso el modelo de seis procesos básicos de la GTH, los cuales están alineados con las funciones de los líderes organizacionales con el propósito de lograr los objetivos propuestos, la generación de valor y el cumplimiento de las estrategias de la organización. Tales procesos junto con los indicadores propuestos se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. *Procesos e indicadores de Gestión de Talento Humano*

PROCESOS DE GTH	INDICADORES DE GTH
(1) Procesos para integrar personas	Reclutamiento de personal Selección de personal
(2) Procesos para organizar personas	Diseño de puestos Evaluación de desempeño Remuneración
(3) Procesos para recompensar personas	Planes de prestaciones sociales Incentivos Formación
(4) Procesos para desarrollar personas	Desarrollo Aprendizaje Administración del conocimiento

(5) Procesos para retener personas	Higiene, seguridad y calidad de vida Relación con las personas
6) Procesos para auditar personas	Sistemas de información de recursos humanos. Banco de datos

Fuente: Chiavenato (2009)

En atención a la tabla anterior, en lo sucesivo se explica cada uno de los procesos presentados por Chiavenato (2009):

1. Proceso para integrar a personas

Este proceso se corresponde con el procedimiento relacionado con la integración de talentos y competencias; en otras palabras, el momento de reclutamiento y selección de los colaboradores. Según Fuentes y Córdón (2016) el proceso se encarga del suministro de individuos a la organización, proveyendo a la empresa con talentos humanos necesarios para su integración a las tareas organizacionales.

Por otro lado, Gavino, Wayne y Erdogan (2012) lo expone como el aprovisionamiento del personal mediante la búsqueda; selección; integración; y, capacitación de colaboradores actuales y candidatos que han ingresado a la organización, brindándoles herramientas necesarias a fin de desempeñar con eficiencia y eficacia las tareas asignadas.

En este panorama, el reclutamiento de personal se entiende como el conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente cualificados, capaces de desarrollar el puesto de trabajo y aplicar a vacantes. Por su parte, Ramírez, Chacón y Valencia (2018) lo contextualizaron como el proceso de divulgación, invitación o publicación, encaminado a captar atención y atraer de manera selectiva el interés de candidatos con un perfil en específico, que cumplan con las expectativas organizacionales.

A juicio de Ramírez y Ampudia (2018) está relacionado con la difusión de información necesaria al público en general sobre una vacante para que los interesados se acerquen en la medida que cumplan con los requisitos del cargo disponible, según se exprese en los manuales administrativos.

De otro lado, cabe mencionar que el reclutamiento y la selección del personal deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso, es así que la selección busca entre los candidatos reclutados al personal más idóneo para ocupar los puestos que existen en la empresa, cuya intención es aumentar la productividad en el marco de la competitividad, la eficiencia y eficacia.

Adicionalmente, se debe agregar que las técnicas utilizadas en la selección del personal se escogen en función de las competencias requeridas, es decir, en atención con las aptitudes, habilidades y actitudes que una persona posee para desarrollar alguna actividad en específico, las cuales son necesarias medir en los candidatos para ocupar un puesto de trabajo en concreto, todo proceso de selección va tener diversas fases. En este orden de ideas, Chiavenato (2009) argumentó que las técnicas de selección de personal se forman en cinco categorías: entrevista; pruebas psicológicas; pruebas de conocimiento; medición de la capacidad de personalidad; y, técnicas de simulación; estas categorías son oportunas para aplicar en las organizaciones haciendo del proceso de selección lo más efectivo posible con la intención de conocer mejor al candidato.

En consecuencia, el proceso de reclutamiento y selección se ejecuta con el propósito de identificar al personal con el perfil idóneo para el cargo disponible en la organización, por tanto, se alinean y engranan las exigencias del cargo con las características personales y profesionales de cada candidato que se presenta.

En definitiva, según Chiavenato (2006) un buen funcionamiento del proceso de reclutamiento permite sustituir la selección de candidatos en cantidad y calidad. La necesidad interna de una entidad en términos de selección de personal, es una verificación del cumplimiento de los perfiles requeridos en los puestos de trabajo con los perfiles de los colaboradores; así como, el desempeño de estos en el corto, medio y largo plazo.

2. Procesos para organizar personas

Seleccionado el nuevo personal en la organización se incorporan a una estructura de procesos organizativos, de dirección y control. Tales procedimientos organizacionales se manejan desde la Unidad Administrativa de Talento Humano (UATH), el cual representa un escenario administrativo donde se planifica; dirige; coordina; y, controlan todos los sistemas y subsistemas de procesos para el diseño de puestos; descripción y análisis de cargos; y, evaluación de desempeño.

Al nivel empresarial, las UATH con el objetivo de mejorar la competitividad de las organizaciones requieren desarrollar acciones en el proceso de diseño de puestos a partir de lineamientos específicos que, según Chiavenato (2011) se corresponde con:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante.
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas y obligaciones refiriéndose al procedimiento de estos.
3. Los canales de comunicación y reporte de actividades del ocupante del puesto con el jefe inmediato y subordinados.

Al respecto, para la descripción y análisis de puestos Ambrosius (2016) determinó ciertos requisitos de calificación, responsabilidades implícitas y condiciones que exige el cargo a fin de desempeñarlo de manera adecuada. También, el análisis de puestos es conocido como la técnica de GTH que tiene doble objetivo; en primer lugar, conocer a detalle el puesto de trabajo y el perfil profesional asociado a este, para ello, es necesario determinar las responsabilidades y las tareas a realizar, analizando características; frecuencia; e, importancia dando origen a la descripción del cargo. Y, en segunda instancia, evidenciar las responsabilidades equivalentes y/o diferenciadas, y la asignación de autoridad conforme a quienes ocupan los puestos.

Por otro lado, sobre la evaluación del desempeño, Chiavenato (2011) lo definió como un proceso sistémico para valorar las acciones y comportamientos de un individuo en un puesto y, de su potencial de desarrollo. Este desempeño está alineado a las características, competencias y funciones del puesto y se valora la forma de aplicar los procedimientos pertinentes a los fines de evidenciar su máximo desempeño.

Partiendo de la premisa que la evaluación de desempeño es el proceso mediante el cual se logra identificar al personal competente, Ramírez, Chacón y Valencia (2018) definieron que la fase evalúa cualitativa y cuantitativamente el ejercicio de su cargo, identificando competencias adquiridas; así como, permite el diagnóstico de factores de mejora, en los cuales la organización deberá enfocar su esfuerzo.

3. Procesos para recompensar personas

Para la remuneración de las personas en las organizaciones existen una serie de estrategias, entre las cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales e incentivos. En este

sentido, Werther y Davis (2000) manifiesta que los colaboradores cooperan con sus contribuciones físicas y cognitivas a la organización, en el que se incorpora el esfuerzo, los conocimientos, los métodos para realizar las actividades, entre otros; todo ello, a cambio de una compensación. No obstante, el término de ‘compensación’ abarca mucho más que los pagos monetarios efectuados en la forma de sueldos y salarios; es por eso que, según Ahammad, et al., (2012) destacan que, para generar satisfacción en la persona a lo interno de la entidad, se puede otorgar un incentivo por haberse esforzado más de las exigencias definidas para su puesto. Ese galardón o premio puede ser un aumento salarial, lo cual mejoraría su condición o calidad de vida; apoyo para superarse en su perfil académico, permitiendo perfeccionar su profesionalización y sentir satisfacción personal. También, se puede incorporar motivación con la complacencia de gustos y diversión al otorgar, por ejemplo, premios con viajes o paseos.

Adicionalmente, Sanabria (2015) expone que la remuneración incluye el salario regular/normal que perciben los colaboradores por el cumplimiento de sus actividades y funciones; sin embargo, existen aportes monetarios o no de manera adicional (bonos ocasionales, planes de beneficios, entre otros). Por consiguiente, el contexto de la compensación es un área central de todo departamento de talento humano para obtener, mantener, promover y motivar una fuerza de trabajo adecuada, donde el dominio de la función que realiza la compensación resulta esencial para todo profesional del talento humano.

En efecto, la compensación (sueldos, salarios, prestaciones, entre otros) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, destacando que, sin la existencia de una remuneración adecuada es muy probable que los colaboradores se desvinculen de la organización y el área de talento humano esté en necesidad de cubrir esa vacante de manera inmediata, con lo que eso conlleva, a activar el proceso de reclutamiento y selección de un nuevo candidato para cubrir el puesto.

Ahora bien, en lo que atañe a los planes de prestaciones sociales no basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, lo cual es necesario, pero no suficiente. También, se requiere motivar e incentivar a los colaboradores continuamente para que saquen lo mejor de sí mismo y realicen su mejor esfuerzo. De esta manera, podrá conseguirse un desempeño superior en favor de la consecución de los objetivos organizacionales con acciones desafiantes a mediano y largo plazo a fin de conseguir resultados satisfactorios para todos.

En definitiva, el Sistema de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la organización le ofrece a sus colaboradores (incentivos y bonificaciones para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización); así como, los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir tales prestaciones (Chiavenato, 2009).

En consecuencia, cuando se expone sobre el proceso para recompensar personas no solo incluye los salarios; las vacaciones; los premios; las promociones a puestos, sino también, otras recompensas menos visibles, como, por ejemplo, la seguridad de empleo; los ascensos laborales que conlleven a un crecimiento; estatus laboral dentro y fuera de la entidad; entre otros.

Por último, para Chiavenato (2009) las organizaciones generalmente crean estos sistemas de compensación con el fin de reforzar y modelar las conductas de los colaboradores hacia los objetivos estratégicos a partir de dos momentos: a) Aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del equipo dentro de la organización; y, b) Ampliar la interdependencia entre el individuo y el equipo y entre éste y la organización.

4. Procesos para desarrollar personas

Desde la postura de Ramírez, et al., (2018) la formación y capacitación está relacionada con crear espacios de aprendizaje constantes para los miembros de las organizaciones; de esta manera, se puede desarrollar en los colaboradores capacidades y destrezas para mejorar su desempeño; evitando así que, la reducción en los niveles de rotación del personal y el incremento de nuevas posiciones internas. Para estos autores, diseñar y mantener planes de carrera y sucesión organizacional genera oportunidades de mejora en el quehacer profesional.

En esencia, el proceso de formación y capacitación de los colaboradores se debe entender como el medio por el cual se fortalecen los conocimientos, competencias y habilidades del personal con la ejecución de actividades, métodos y herramientas acordes y programando directamente el desempeño del grupo de personas o de los cargos específicamente.

Desde esta perspectiva, el desarrollo del personal debe verse como inversión a mediano y largo plazo, procurando explotar y exaltar el talento de los colaboradores acompañado al cumplimiento de las metas organizacionales, lo cual implica cumplir ciertos requerimientos

tales como: los planes de carrera diseñados con base en la antigüedad, experiencia adquirida y trayectoria en la empresa, todo ello, evaluando condiciones para promover ascensos en el personal (Rincón, Contreras y Ramírez, 2017).

5. Procesos para retener personas

En lo que se refiere a la higiene laboral se incluyen todas las condiciones ambientales relacionadas con el trabajo que garantiza la salud física y mental que conduce al bienestar de los colaboradores. Desde el punto de vista de la salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agentes externos como el ruido, el aire, la temperatura corporal, entre otros aspectos. Ahora en cuanto a la salud mental, la organización deberá tener condiciones psicológicas y sociológicas que apunten a un ambiente saludable, generando una influencia positiva en el comportamiento de las personas (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, sobre la calidad de vida laboral, Kanfer (1990) la define como todas las actitudes que tienen los trabajadores en sus empleos a partir del análisis de aquellos factores que se hacen presente en el lugar de trabajo, provocando en la fuerza laboral satisfacción a escala organizacional. Bajo esta óptica, se identifica la existencia de algunos factores que influyen en las condiciones de trabajo, tales como: salarios y ascensos para el desarrollo laboral.

Así mismo, sobre la calidad de vida laboral exponen Grote y Guest (2017) que debe ser incluido en el desarrollo organizacional, considerándose en las políticas institucionales y en los derechos humanos básicos; de tal forma que, se integre cada aspecto propio del individuo, ciñendo su comportamiento hacia la organización, inclusive identificando el rol de la persona en los macroprocesos del talento humano, como, por ejemplo, el desempeño laboral; el sistema de trabajo; las estrategias organizacionales; las políticas corporativas; y, la productividad.

Además, la calidad de vida laboral es un concepto muy propio del individuo, implícitamente subjetivo, ya que, está relacionado con la percepción del colaborador acerca de su vida en su contexto laboral (Espinosa y Morris, 2002). Por otro lado, en cuanto a las relaciones con las personas se refiere a la manera de interacción constante dentro de las organizaciones, cuyos espacios de vinculación permiten generar un intercambio amplio de información, costumbres, métodos y formas de

hacer las actividades, por esta razón es necesario tener claro que, para tener un programa de relaciones con los empleados según el autor DuBrin (2008) se debe incluir lo siguiente:

- a) Asistencia: la organización debe responder a las necesidades específicas de cada trabajador y brindarle ayuda para tal efecto.
- b) Comunicación: la entidad debe comunicar su filosofía organizacional a los colaboradores y solicitarles que presenten sugerencias y opiniones sobre asuntos de trabajo.
- c) Cooperación: la empresa debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los colaboradores a efecto de que estos cooperen.
- d) Protección: el ambiente psicológico del trabajo debe contribuir al bienestar de los trabajadores y proporcionarles protección contra posibles persecuciones o represalias.
- e) Disciplina y conflicto: la organización debe definir reglas claras para imponer la disciplina y resolver los conflictos.

6. Procesos para auditar personas

En cuanto a los sistemas de información de recursos humanos, estos están relacionados con los procesos de control de las organizaciones a los fines de permitir que las distintas áreas de la organización asuman la responsabilidad designada respecto al manejo del personal. En este particular, el control se refiere a asegurar que las distintas unidades de la entidad empresarial trabajen articuladamente con el propósito de cumplir con las metas organizaciones en cuanto a la GTH.

En función de lo descrito, Chiavenato (2009) determina que los procesos de control tienen 4 etapas:

- a) Establecimiento de los estándares deseados.
- b) Supervisión del desempeño.
- c) Comparación del desempeño con los estándares deseados; y,
- d) Acción correctiva si es necesaria.

Todas estas etapas funcionan para permitir que se realicen acciones preventivas en la gestión organizacional y evitar pérdidas a todo nivel, desde económicas; de personal; de clientes; de imagen; entre otros.

En este contexto, en el proceso de control, se utiliza el sistema de información de recursos humanos que, básicamente, es un banco de datos

de la información del personal, con la premisa de que esta información sirva de suministro para el proceso de la toma de decisiones.

Cabe señalar que se ha realizado una revisión bibliográfica y de estado de arte respecto a los procesos de GTH, por lo que se argumenta que estos procesos desarrollados por separados no son efectivos para mantener una positiva gestión, por lo que, se deben trabajar todos como un sistema integrado, toda vez que, los procesos están directamente relacionados y si uno falla los demás también lo hacen; por lo que, eso se puede describir como un efecto domino; en efecto, cada proceso perjudica o favorece a otro.

7. Otros procesos asociados

Generalmente, existe un proceso que debe realizarse luego que se recluta y selecciona el personal y está dirigido a que el colaborador contratado conozca la organización y las demás personas que la integran, a esta GTH se le denomina inducción, la cual es conceptualizada por Castaño y Niño (2012) como la acción de brindar información y conocimiento suficiente a los recién seleccionados no únicamente del puesto de trabajo y las actividades a realizar, sino también, conocer ampliamente la organización a lo interno, en otras palabras, la filosofía corporativa (misión, visión, valores, y, objetivos); la normativa; los procedimientos; sus compañeros de trabajo; entre otros.

Es un proceso que poco se toma en cuenta tanto en la práctica como lo teórico, pero resulta de gran relevancia cumplir con este al ingresar al personal a la entidad, toda vez que, es necesario para que los colaboradores construyan sentido de pertenencia al identificarse con la entidad y se promueva la consecución de los objetivos organizacionales. En este sentido, se profundiza al expresar que:

La inducción es una guía muy importante en el ambiente laboral; mediante ella encuentra actitudes favorables hacia la empresa, y la política de la misma. Es importante que el empleado sepa cuáles son sus funciones, la relación con otras personas; de igual forma que conozca otros departamentos y factores del ambiente externo; también busca orientarlo hacia la historia y evolución de la organización y al mismo tiempo, mostrarle su estado actual, los objetivos de la empresa y su posicionamiento. (Castaño y Niño, 2012, p. 6)

En definitiva, son beneficios de aplicar el proceso de inducción según Espinosa (2013) los siguientes: a) reducción de la ignorancia laboral del empleado en el funcionamiento interno de la organización, permitiendo optimizar su desenvolvimiento dentro de ella; b) posibilidad de realizar un mejor seguimiento al personal nuevo mediante una evaluación continua sobre su acoplamiento con la organización y demás agentes participantes; c) disminución de la tasa de reducción de personal a causa del desconocimiento de la empresa y la poca vinculación con sus pares, reduciendo los costos de reclutamiento y selección frecuente; d) acelera la integración de los nuevos colaboradores con los demás grupos de trabajo promoviendo la cooperación; entre otros.

De este modo, se han expuesto todos los procesos que contempla la GTH los cuales debe realizar la UATH con niveles de efectividad que garanticen el óptimo desenvolvimiento del personal contratado, y, adicionalmente, estar preparados para enfrentar los retos que se presentan en el entorno, con la presencia de amenazas que no pueden ser controladas por la organización, pero si puede adaptarse a la situación con toma de decisiones rápidas sustentadas en estrategias de sobrevivencia, tal es el caso que se vive en la actualidad desde la declaratoria de pandemia por COVID-19.

La gestión del talento humano y la administración de la crisis: inicio de la pandemia por COVID-19

Es imperativo afirmar que, actualmente la sociedad experimenta cambios vertiginosos en cuanto a transformaciones estructurales, económicas, sociales y culturales. Esto hace que la posibilidad de gestionar las organizaciones se haga más complejo y con mayor riesgo e incertidumbre. Por lo que, Suárez (2011) expone la necesidad tanto del talento humano como de sus líderes de realizar grandes esfuerzos de preparación a los fines de afrontar los nuevos retos del entorno, tanto es así que, la gestión empresarial gira bajo la óptica de novedosos paradigmas; resistencia al cambio; ampliación de conocimientos; redefinición de servicios; y, manejo optimizado de la información.

Para comprender la realidad de la GTH en momentos críticos, es necesario abordar el concepto de cambio o crisis, el cual según Ferri (2016) lo conceptualiza como todo cambio que rompe con la rutina e impone una ruptura con el pasado. Es evidente, que las modificaciones abruptas implican la ocurrencia de crisis para las organizaciones al transformar de súbito lo cierto por lo incierto y arriesgado. En este sentido, los

sucesos críticos han constituido y constituyen una amenaza costosa a las organizaciones. Sin embargo, a pesar de los desastres naturales y diversos tipos de accidentes, la mayoría de las organizaciones no se encuentran preparadas para responder eficazmente ante una situación inesperada.

De allí que muchos directivos no piensan estratégicamente acerca del comportamiento de la organización ante la gestión de un suceso crítico o cuando el entorno de las entidades, se convierte tecnológicamente más complejas y operan en ambientes de incertidumbre. Por tanto, surge la necesidad de estructurar una línea directa entre la planificación de la gestión de crisis y la estrategia de negocio, buscando disminuir la potencial incidencia de los recursos críticos.

En este contexto, al revisar las características básicas de cualquier sociedad, aparece inmediatamente el fenómeno del cambio. Hay una realidad que se observa con recurrencia y es la transformación de las estructuras sociales junto al cambio en la forma de vida de una sociedad. Por consiguiente, Volpi (2020) manifiesta lo indiscutible de las nuevas realidades de la globalización de la economía; los avances en la sociedad del conocimiento; los adelantos tecnológicos; y, el manejo del cambio, lo cual hace que los líderes organizacionales se planteen la necesidad de asumir nuevos retos y desafíos; sin embargo, con la velocidad de ocurrencia de los diversos cambios en la actualidad, los retos que enfrentan los líderes y las organizaciones son cada vez más exigentes y recurrentes.

Ejemplo de ello, se puede relatar lo que se vive en el mundo con el inicio del COVID-19 desde noviembre 2019, fenómeno que transformó drásticamente la vida; desde ese momento, las organizaciones se abocaron a manejar la emergencia sanitaria globalizada ante un hecho totalmente desconocido. Esto fue el comienzo de una incertidumbre enfocada en lo social; la salud; la economía; la jornada laboral, inclusive la calidad de vida en todo su contexto.

En consecuencia, la pandemia por COVID-19 ha creado mucho desorden en todo el mundo; en primer lugar, la gran cantidad de vidas perdidas al contagiarse; y, en segunda instancia, el severo impacto en el bienestar económico de las naciones, y, particularmente, en las propias organizaciones, lo que ha provocado, por ejemplo, recortes de empleos o reducción de los salarios. Los efectos de la pandemia varían entre todos los países del mundo, en otras palabras, significa que su impacto es adverso en algunas economías y más ligero en otros.

Por otro lado, en términos de estudios realizados en lo que compete al capital humano, en opinión de Chiavenato (2002) es una de las áreas que ha experimentado mayores cambios y transformaciones en los últimos tiempos, ya que, con la alta escala de investigaciones y la popularidad del término de GTH, se creería que este campo estaba ampliamente explorado y bien definido. No obstante, investigadores contemporáneos consideran que esta área carece de una definición universal; de unos objetivos de aceptación general; de una base teórica estable; y, de una investigación empírica.

Como parte de la administración de la crisis, en el Ecuador de conformidad con lo señalado en el artículo 138 de la Constitución de la República del país y el artículo 64 de la Ley Orgánica de la Función Legislativa, fue aprobada la “Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria Derivada del COVID-19” por la Asamblea Nacional con fecha 19 de junio de 2020 y publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 229 de fecha 22 de junio del 2020.

La referida norma incorporó aspectos importantes relacionales con la GTH, toda vez que, se autorizó a las empresas con sus colaboradores a establecer acuerdos relacionados con el hecho de suscribir contratos a tiempo definido para un fin especial emergente; reducir la jornada laboral y con ello el régimen de compensación, es decir, sus sueldos y salarios; poder gozar vacaciones anticipadas y establecer el teletrabajo como modalidad de ejecución de actividades laborales.

A todo esto, se le denominó ‘medidas para la sostenibilidad del empleo’, no obstante, muchas empresas dada la situación se vieron en la necesidad de cerrar sus puertas y liquidar su personal. Mientras que otras, dependiendo del ramo económico surgieron aún más, tal es el caso de la industria y comercialización de alimentos, industria farmacéutica, derivados de hidrocarburos como el gas, servicios de telecomunicaciones, las empresas de reparto a domicilio, entre otras pocas.

Cabe destacar, que en fecha 16 de junio de 2022 fue aprobado un proyecto de ley que derogará casi en su totalidad la “Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria Derivada del COVID-19”, donde se insta a que en el Código de Trabajo se incluya una disposición que determina que todas las personas contratadas bajo un contrato emergente que, a la fecha de entrada en vigencia de ley (en proyecto), hayan superado los 90 días del período de prueba, tendrán un contrato indefinido. Esto permite, que se retorne a la normalidad

de los aspectos contenidos en materia de legislación laboral antes de la pandemia, pero con ciertos elementos que favorece a los colaboradores que fueron contratados por la vía emergente.

En efecto, la mirada del área de GTH es totalmente diferente a la de sus inicios, es por esta razón que líderes y directivos están en constante búsqueda de nuevas prácticas y estrategias que les permitan afrontar las nuevas realidades, necesidades y exigencias en la actual gestión empresarial, y más, con la reciente experiencia de la pandemia por COVID-19.

Estudios internacionales y nacionales sobre los efectos y alternativas en época de pandemia por COVID-19

El talento humano es indispensable para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, en tal virtud, su selección debe seguir varios parámetros con los cuales se puedan medir la existencia de competencias, pero la selección marca solo el inicio del proceso; por esta razón la empresa requiere del análisis de un modelo que lleve a la administración hacia el éxito deseado (Vallejo, 2016).

En consecuencia, el estudio de la GTH es importante para lograr una sinergia correcta de todos los integrantes que permita el funcionamiento de la empresa, institución o negocio en cualquier área productiva, de extracción, de servicio, de comercialización, entre otras, en cuanto al reforzamiento de la gestión por competencias y la aplicación de estrategias, tales como: el entrenamiento o formación constante del personal, el fortalecimiento de la innovación, y, la evolución de las nuevas tecnologías.

En este orden de ideas, el avance investigativo del área de GTH se ha desarrollado según Boštjancic y Slana (2018) con mayor frecuencia en Estados Unidos, Gran Bretaña, Australia, Países Bajos e Irlanda. Esto evidencia la existencia de una alta influencia de literatura especializada anglosajona sobre hallazgos en empresas públicas y multinacionales en comparación con empresas grandes y medianas; así como, empresas o instituciones de otras culturas. Según Boštjancic y Slana (2018) la mayoría de las concepciones de la GTH lo visualizan como un proceso integral, planificado y sistemático que incluye la captación, selección, el desarrollo y la evaluación de los empleados.

Sobre la base de las definiciones expuestas, se concretan tres formas para la concepción de la GTH. En la primera, se destaca como un

proceso de gestión del recurso humano; es decir, en la práctica es solo una nueva reformulación del término, pero enmarcada en las mismas prácticas; la segunda, se refiere a la planificación de la sucesión del personal y creación de flujos de comunicación entre los puestos de trabajo; y, la tercera concepción, está centrada en la atracción, reconocimiento y retención de talentos.

En este orden de ideas, no cabe duda que, para el abordaje teórico de los dilemas de la GTH, se requiere posar una mirada hacia el escenario del cambio, ya que, todos los procesos administrativos giran en función del trabajo competente de una sociedad laboral y de cómo el responsable de esta unidad organizacional debe actuar para afrontar nuevos desafíos. Así mismo, es evidente que la GTH se ha visto afectada por las consecuencias de la pandemia de COVID- 19, pero también es verdad que las organizaciones presentan una serie de problemas y conflictos críticos que comprometen a la gestión de la organización y de su capital humano. Por esta razón, la alta dirección con el equipo responsable de la UATH asume la responsabilidad de diseñar un plan estratégico basado en componentes de innovación y aplicación de tecnologías de última generación como alternativas para la GTH en tiempos de crisis.

Tal argumento encuentra sus bases en el planteamiento de Elsafty et al. (2020) quienes describen que, especialmente, durante las crisis, en este caso la pandemia por COVID-19, los empleados o colaboradores son un activo estratégico de cualquier organización, el cual debe ser administrado, preservado y retenido; si este enfoque no se mantiene, se genera en las organizaciones pérdida de sus recursos invertidos porque se trasladan a la competencia; la relación organizacional de los empleados se daña; y, la apropiación de los valores organizacionales disminuye drásticamente, lo que conduce directamente a un bajo nivel de retención.

Por consiguiente, el capital humano se convierte en el foco central de una entidad y su existencia es más que esencial para la organización. La retención de los empleados es un tema amplio, y muchas empresas trabajan en la producción saludable con sus empleados (Bisht, Chaubey & Thapliyal, 2016). Bajo esta premisa se refuerza que los empleados son un activo estratégico organizacional, por tanto, directores y líderes empresariales necesitan sumar todos los esfuerzos humanos, materiales y económicos para que el sistema de gestión por procesos del área de talento humano cumpla con el compromiso de preservar y retener al personal idóneo creando ambientes saludables, generando de esta manera aspectos de competitividad, eficiencia y eficacia al nivel corporativo.

No cabe duda que los efectos de la actual pandemia han afectado a la población a escala mundial y, en términos de prácticas de talento humano, sus actividades se han ralentizado, donde las empresas o instituciones en lugar de contratar personal han debido usar como estrategia la liquidación al prescindir de los servicios de estos. En este sentido, se observa que una de las primeras prácticas de la GTH que se afecta en tiempos de crisis es la contratación y selección de personal.

Al respecto, Mwita (2020) afirma que, tradicionalmente, para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de empleados es necesario que los empleadores o reclutadores se reúnan con sus futuros empleados para su evaluación, y, esto ya nos es posible, porque se estimularían la propagación del virus. Entonces, allí cobra sentido el uso de tecnologías en reuniones virtuales para ayudar a los postulantes a evitar movimientos innecesarios e interacciones físicas con el propósito de reducir las posibilidades de contacto con el virus.

En el caso de los colaboradores, el teletrabajo resultó una alternativa interesante para las organizaciones, sin embargo, trabajar desde casa también puede plantear desafíos en la gestión del talento humano, específicamente, en la gestión y evaluación del rendimiento. Además, trabajando desde casa los empleados deben buscar un equilibrio entre la vida laboral ya que si no se logra esto puede dificultar el logro de objetivos individuales y organizacionales.

La retención de los empleados está asociada directamente con las políticas implementadas por la UATH; en este sentido, es obligatorio que una organización proporcione a cada empleado el medio para satisfacer sus necesidades profesionales. Entonces vislumbrando la existencia de la pandemia sanitaria por COVID-19 y sus consecuencias, particularmente, en las organizaciones y su personal, surgen según Pastakia et. al. (2020) tres escenarios de impacto: el trabajo, la fuerza laboral y el lugar de trabajo.

a) El primer escenario es el trabajo, ¿qué hacer?

- Definir un plan de contingencia formando equipos multifuncionales de respuesta inmediata para dar continuidad al negocio.
- Activar un mapeo de los puestos que podrían estar en primera línea de atención a los clientes, tomando en cuenta planes de contingencia para evitar paralización de los procesos.

- Diseñar planes de sucesión temporal para puestos ejecutivos clave y para roles críticos.
- En cuanto a las reales responsabilidades y obligaciones de la empresa o institución, verificar las que se pueden realizar de manera remota y salvaguardar también los recursos que puede dotar la empresa a los empleados para ese fin.
- Para las actividades no remotas, identificar y aplicar los protocolos de bioseguridad.
- En el escenario presencial, es necesario priorizar las tareas importantes y asegurar que los empleados estén seguros al realizar el trabajo.

b) El segundo escenario es la fuerza laboral, ¿quién?

Se considera importante prepararse para una mayor tasa de ausentismo y fuerza laboral renuente, esto por el apareamiento de síntomas en empleados, el cierre de escuelas y con esto preocupaciones personales que darán paso a resistencia al trabajo; en este particular, la gestión adecuada es imprescindible. Por esta razón, es necesario establecer procedimientos de apoyo al personal, por ejemplo, capacitando al trabajador desde la notificación de los síntomas hasta cómo mantenerse seguro en su puesto.

c) El tercer escenario es el lugar de trabajo, ¿dónde?

Preparar el espacio de trabajo con medidas de bioseguridad y limpieza son básicamente indispensables. Revisar o actualizar las políticas y protocolos de reuniones y viajes para saber la real necesidad de algún traslado y convertir las reuniones presenciales en virtuales.

En tiempos de crisis una organización puede encontrarse perdiendo personal clave al desvincularlo o decidir abandonar la empresa debido al pánico en el que se encuentran (Vardarlier, 2016). Esta situación, puede afectar el rendimiento de una organización en términos de calidad y cantidad de su productividad debido a la pérdida de talento que tenía. El estudio de Vasa (2010) muestra que la contratación de empleados durante la crisis plantea un desafío significativo a causa de la incapacidad de las empresas para contratar nuevo personal. Además, las organizaciones pueden disfrutar de la ventaja de tener un mayor grupo de candidatos laborales experimentados debido a la presencia de empleados despedidos en el mercado laboral. Siendo COVID-19 un tipo único de crisis, las

estrategias para lidiar con ella también deben ser diferentes de otro tipo de crisis.

En el año 2020, Kelvin Mwita realiza una investigación de tipo cualitativo y cuantitativo para detectar los efectos de la pandemia en los subsistemas de talento humano. Tales enfoques metodológicos permitieron el diseño de entrevistas semiestructuradas y el cuestionario estándar para el levantamiento de la información. El estudio utilizó un tamaño de muestra de 250 profesionales en la rama de talento humano, en los cuales se determinaron los siguientes hallazgos:

A. Efectos del COVID-19 en la contratación y selección de empleados

Las organizaciones ya no estaban interesadas en contratar nuevo personal para evitar gastos innecesarios. La razón principal de esto fue el hecho de que las operaciones de las organizaciones se estaban ralentizando y, por lo tanto, las actividades habituales se habían priorizado para el personal que trabaja en actividades medulares de la organización.

B. Efectos del COVID-19 en la gestión del rendimiento

También se encontró que la gestión del rendimiento de los empleados era más difícil. Algunos de los objetivos que se suponía que los empleados debían alcanzar parecían ser difíciles, y, en algunos casos, imposibles debido a las interrupciones causadas por la enfermedad. Otro desafío identificado es una nueva normalidad de trabajo desde casa que algunas organizaciones habían elegido. El seguimiento del rendimiento en esta práctica es complicado, ya que remotamente se coordinaban las actividades a ser realizadas por diferentes empleados.

C. Efectos del COVID-19 en la gestión de compensaciones

Las organizaciones buscaban cumplir sus metas de rendimiento para cumplir los costos financieros, toda vez que, estaban más preocupadas por su capacidad para ofrecer estas recompensas a sus empleados tanto a corto como a largo plazo. Además, se reveló que otras organizaciones habían ido muy lejos pidiendo a sus empleados que se tomaran vacaciones sin sueldo y algunas estaban pensando en optar por recortes salariales. Además, otras organizaciones no pudieron pagar salarios a sus empleados.

D. Efectos del COVID-19 en la formación y capacitación

Según el autor, ha considerado la teoría de Walters en el 2018, respecto a que las organizaciones tienden a capacitar regularmente a sus empleados con el fin de mejorar sus capacidades y realizar con éxito sus

trabajos. Sin embargo, con este virus se desaconseja el modo tradicional de formación presencial como una forma de proteger a los empleados de contraer el virus. Actualmente, las organizaciones se ven obligadas a pasar a una formación en línea que puede ser inasequible para algunas organizaciones. También, existe el argumento de que los programas de formación en línea no pueden ser tan eficaces como los programas tradicionales de formación presencial. Es evidente que las organizaciones que no pueden optar por programas de formación en línea son más propensas a reducir el número de programas de formación o deciden no capacitar a sus empleados en absoluto.

Para mitigar los efectos del COVID – 19 en la GTH, Burrell (2020) recomendó lo siguiente:

1. Las organizaciones deben considerar la adopción de la gestión electrónica de recursos humanos (e-HRM) para facilitar las funciones de la gestión de talento humano, tales como: la contratación y selección de empleados; la capacitación de los empleados; la gestión del rendimiento; y otras que, deben realizarse electrónicamente. Esto ayuda a evitar interacciones innecesarias que pueden resultar en una mayor propagación de COVID-19 en la organización.
2. Las decisiones tomadas por los departamentos de talento humano y las organizaciones en general, como los recortes salariales y las vacaciones forzadas o alentadas sin sueldo, entre otros, deben tomarse mediante consultas con los empleados para darles espacio de opinar y sugerir para un mejor proceso de toma de decisiones con corresponsabilidad.
3. Las organizaciones deben revisar las políticas de talento humano para permitirles satisfacer las demandas actuales que obligan a las organizaciones a abandonar sus formas normales de operar.
4. Entender el impacto de las exigencias familiares en relación con el desempeño de la organización, es decir, cómo incide la autorresponsabilidad en la productividad de los empleados y cómo su bienestar debería ser unos de los principales objetivos de la gestión de talento humano en momentos de crisis.

En efecto, a los fines de contrarrestar los efectos de la pandemia por COVID-19 se hace necesario para mantenerse en el mercado, estudiar un conjunto de modelos que son parte de las alternativas a seguir durante la pandemia para sobrevivir en tiempos de crisis, y esto, se puede efectuar

a partir de la implementación de modelos de GTH en el que se incorpore como parte de los factores asociados la innovación y la práctica tecnológica.

Modelos para la GTH a partir de la innovación y el uso de entornos virtuales

En el contexto de la globalización; la competitividad de los mercados; la tecnología de la información y de las comunicaciones; la innovación; y, el uso de herramientas digitales, han adquirido un papel determinante como factor de desarrollo y crecimiento a escala organizacional. Sin embargo, el cambio tan abrupto en sentido amplio generado por la llegada del COVID-19, ha replanteado el accionar administrativo de los líderes organizacionales para asumir nuevos retos y desafíos.

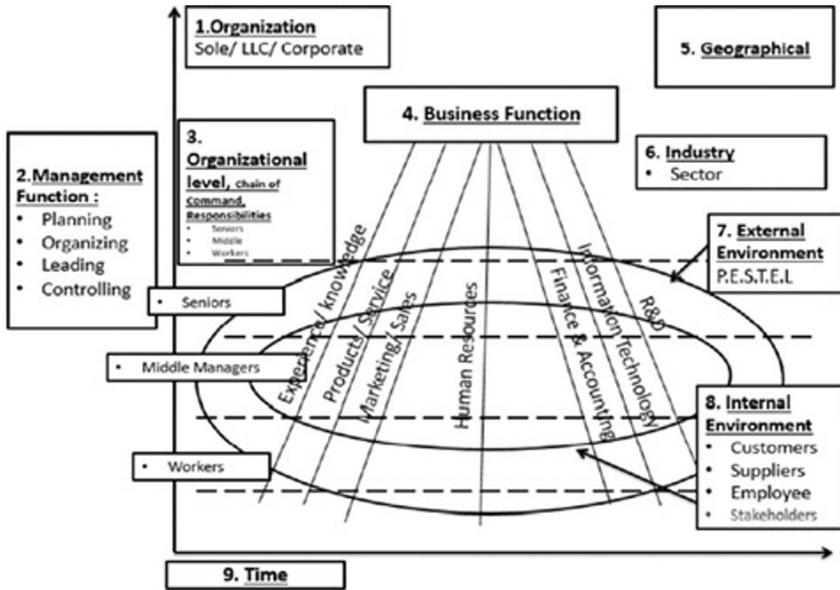
Por esta razón, el impacto ocasionado por la emergencia sanitaria al nivel global obligó la aparición de transformaciones importantes para garantizar la permanencia del mundo empresarial en el mercado, cuyos procesos administrativos y financieros sufrieron cambios relevantes a partir de los aspectos de innovación y tecnología de última generación. De esta manera, se replantean acciones estratégicas a través de la aplicación de modelos para la gestión del talento humano considerando aspectos de seguridad y bienestar organizacional. En este sentido, se exponen los modelos de: Elsafty (2018) y Scarpetta (2021) en los que se esbozan aspectos significativos para la buena gestión empresarial.

Modelo Elsafty (2018)

Existen algunos modelos en la literatura científica que permiten el estudio de la estructura organizacional, y también ayudan a entender e integrar todas las funciones de negocio y gestión de una organización; sin embargo, para efectos del presente estudio en la figura 1 se analiza el Modelo de Elsafty (2018), que describe nueve elementos indispensables para el entender organizacional.

El modelo propuesto por Elsafty (2018) se expone de acuerdo con el siguiente orden de elementos: 1. Organización; 2. Función de gestión: Planificación, organización, liderazgo y control; 3. Nivel organizativo: cadena de valor y responsabilidades; 4. Función de negocios: experiencia y conocimiento, productos y servicios, marketing y ventas, recursos humanos, finanzas y contabilidad, tecnología e información, investigación y desarrollo (I+D); 5. Geografía; 6. Industria: sector; 7. Entorno externo; 8. Entorno interno; y, 9. Tiempo.

Figura 1. Modelo de anatomía empresarial propuesto por Elsafty



Fuente: Elsafty (2018)

Elsafty (2018) introduce estos elementos para que los investigadores puedan formular claramente el problema de una organización; en otras palabras, presenta un marco para analizar a la organización como un complejo ecosistema y todas las partes interesadas relacionadas; incluyendo proveedores, distribuidores, clientes competidores, organismos gubernamentales, entre otros, que participan en la gestión global de la organización.

A partir del modelo con sus nueve elementos, Elsafty y Ragheb (2020) realizan un análisis en el cual plantean la comparación entre la retención del talento humano antes y durante la pandemia por COVID-19, descritos en la tabla 2.

Tabla 2. Variables para retener al personal antes y durante la pandemia

Variables para retener talento antes de la pandemia	Variables para retener talento durante de la pandemia
Formación y desarrollo	Existencia del plan de gestión y reacción que responda a la situación pandémica.
Planes de compensación	Directrices claras sobre qué hacer y qué evitar mientras está en el lugar de trabajo.
Planes de carrera	Plan de comunicación sobre la pandemia, según fuentes oficiales de la compañía. Acceso a la información de beneficios financieros que ofrece la organización
Cultura organizacional	Uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo de las actividades empresariales de manera remota.

Fuente: Elsafty y Ragheb (2020)

En efecto, nótese que en los hallazgos expuestos en la tabla anterior se puede evidenciar que el acceso a la información y las actualizaciones sobre temas relacionados con la pandemia y beneficios financieros que la organización ofrece, son los factores más valiosos que aumentan el nivel de retención de los empleados. No obstante, en cuanto a los problemas actuales de la pandemia por COVID-19 relacionados con la conectividad de manera remota (teletrabajo) para el desarrollo de las tareas y actividades diarias, se ha hecho para aprovechar las tecnologías de información y comunicación con el propósito de reducir la exposición al contagio.

En este orden de ideas, cabe destacar que una de las principales funciones de la UATH es la planificación estratégica en la que se considere la aplicación de la innovación y la tecnología basada en una adecuada administración de los recursos sin descuidar factores endógenos y exógenos que puedan generar una crisis en el entorno laboral. No obstante, la capacidad de gestión de todos los actores empresariales, en el marco de la legislación, es esencial para la promoción de un clima laboral seguro.

En función de lo expuesto, Galvis (2020) destaca que las organizaciones están compuestas, principalmente, por personas y el desempeño exitoso de estas son la base de la competitividad organizacional.

Para los procesos de GTH es primordial asegurar las retribuciones por el trabajo o esfuerzo generado por el capital humano; es decir velar por los derechos y leyes asociados a su desempeño. Sin embargo, la organización debe encargarse de proporcionar las herramientas requeridas en cada puesto de trabajo para que los colaboradores cumplan con su labor de manera eficiente y eficaz; y, al mismo tiempo se sientan motivados y comprometidos, asegurando de esta manera la seguridad física y emocional de cada uno de los colaboradores.

Con la aparición de la pandemia se hizo más visible la digitalización y avances tecnológicos, y, esto a su vez, obliga a repensar el trabajo, así como formas en que se desarrollen las relaciones al interno de la organización. La introducción de nuevas tecnologías ha transformado, significativamente, la organización, convirtiéndola en un espacio más ágil y eficiente; en paralelo, se ha mostrado la necesidad de mantener trabajadores con competencias tecnológicas que les permita trabajar en ambientes digitales, por tanto, según Adecco (2020) el tiempo para mejorar las habilidades es hoy, por lo que es importante aprovechar esta oportunidad única para perfeccionar y seguir aprendiendo en el contexto personal y organizacional.

Como lo mencionó Briñez (2021) el establecer una relación sincrónica con los procesos de formación y desarrollo profesional de los trabajadores vinculado al manejo, uso y aprovechamiento de la tecnología de información permitirá que la organización garantice la búsqueda de resultados y promueva el cambio al crear confianza en los colaboradores y desarrollar o formar a su gente con sentido de pertenencia.

Bajo esta premisa planteada por el modelo de Elsafty, se ha decidido centrar esta investigación sobre aspectos de innovación y tecnología que se han anclado a las necesidades de los macroprocesos de la gestión empresarial, principalmente, en lo que corresponde a la GTH, para esto Tierradentro (2022) concretó 5 resultados que afectan directamente a dicha gestión:

1. En lo que corresponde al reclutamiento y la selección del personal, este debe ser adaptado con las nuevas herramientas de tecnología.
2. La formación y el desarrollo de las habilidades de los colaboradores deben ser impartidos a través de los medios tecnológicos adecuados para brindar capacitaciones, guías de

- procesos, y, otros; habilitando una serie de plataformas virtuales como Google Meet, Zoom, Team, entre otras aplicaciones web.
3. Al llegar la crisis, las áreas de gestión de talento humano se deben enfocar en encontrar alternativas, nuevas estrategias y nuevos procesos para brindar el mejor soporte a toda la organización.
 4. En lo que corresponde a seguridad y salud laboral, se debe hacer un análisis más profundo, ya que, con el confinamiento, la implementación del teletrabajo y el exceso de trabajo puede causar en los empleados algunas afecciones tanto físicas o mentales, por lo tanto, es vital un seguimiento continuo a través de charlas virtuales y acompañamiento personal.
 5. Además, lo que respecta a las compensaciones y beneficios económicos, durante la pandemia, se han reducido con el objeto de mantener el talento humano, pero se deben encontrar otras alternativas de compensar al equipo, puede ser por medio de la disponibilidad de horarios flexibles, programas virtuales para empleados y familias, equilibrio en trabajo vida personal.

Hoy en día, el teletrabajo; el comercio electrónico; la inteligencia artificial; entre otros, tienen un papel protagónico haciendo posible la labor remota en condiciones de confinamiento o aislamiento. Es por ello que, Díaz y González (2021) determinan las habilidades técnicas necesarias para fortalecer el trabajo en entornos digitales, a saber: la administración del tiempo; el conocimiento tecnológico y digital; la creatividad e innovación; y, las habilidades comunicativas. No obstante, ambos autores también identifican la importancia de las habilidades personales e interpersonales necesarias para fortalecer a los colaboradores en ambientes tecnológicos, tales como: el trabajo en equipo; la inteligencia emocional; el autoliderazgo; la creatividad; y, la empatía.

Por lo tanto, a manera de conclusión, sí bien las herramientas digitales son importantes en estos procesos de crisis, como, por ejemplo, en época de pandemia por COVID-19, la profesionalización del personal en distintas habilidades, tanto técnicas como interpersonales, son imprescindibles en estos escenarios críticos.

En efecto, desde las organizaciones se visualiza con mucho interés la modalidad de teletrabajo por sus múltiples beneficios para la empresa; las personas; y, la sociedad en general). Toda vez que, según Benjumea et. al. (2016) representa una oportunidad para la reducción de costos de

operaciones: la formalización laboral; el aprovechamiento del tiempo; el potencial de desarrollo; la inclusión de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad; y, la mejora en la calidad de vida laboral de los colaboradores.

Estos beneficios son compatibles con la meta de eficiencia y eficacia en las organizaciones, es decir, encontrar la coordinación económica y equilibrio social, por lo tanto, es indudable el atractivo de este entorno para los trabajadores y las empresas.

Modelo de Scarpetta (2021)

En el marco de las nuevas transformaciones empresariales se destaca como ventaja derivada de una buena gestión empresarial la generación de novedosas formas de trabajo; en otras palabras, ajustar las actividades laborales en el entorno familiar. En este modelo laboral el área de talento humano acelera el uso de herramientas virtuales a fin de garantizar la actividad operativa de los trabajadores; así mismo, busca minimizar los riesgos de salud de las personas.

Al respecto Scarpetta (2021) señala que al ser el área encargada de todos los procesos laborales y de garantizar el bienestar de los colaboradores, su rol dentro de la empresa desde inicios de la pandemia y hasta la actualidad ha sido fundamental, no solo para dar continuidad a los procesos, sino también, para mantener al capital humano sano, saludable, motivado y en condiciones adecuadas de seguridad y salud, en medio de los nuevos retos que plantea la situación por la que atraviesa el mundo hoy día.

Por su parte, Ulrich (2020) plantea que en esta pandemia el rol del área de talento humano debe visualizarse más allá de la función tradicional de facilitar experiencias laborales positivas y empáticas frente al desconocimiento de información e incertidumbre de los altos mandos de las organizaciones sobre el rumbo de la organización. Por el contrario, se requiere brindar estabilidad emocional y psicológica, conectando a los empleados a través de tres acciones importantes: a) cuidar al individuo; b) pertenecer (sentido de comunidad; y, c) visualizar un futuro y combinarla con las decisiones de hoy.

La llegada del COVID-19 marcó un antes y un después en la vida de toda la población al nivel mundial y ha provocado transformaciones sociales en la cotidianidad de todos los individuos en la manera de hacer las cosas, en las nuevas formas de trabajo, entre otras modificaciones. En este particular, Alles (2020) propone que de las primeras cosas que deben hacer las organizaciones para superar la crisis y prepararse para

situaciones similares que se puedan presentar a futuro, es repensar el modo como dirigir y gestionar cada una de las áreas de la organización.

Sobre la base de lo expuesto, Scarpetta (2021) destaca que los siguientes retos enumerados fueron los más significativos a partir de la experiencia de varios líderes de talento humano con perspectivas desde diferentes tipos de empresas:

- 1. Favorecer y crear un ambiente de seguridad:** entender un cambio tan repentino como lo ocurrido con la pandemia y, en tan corto tiempo, ha sido un desafío bastante difícil para los líderes de las áreas de talento humano a fin de proporcionar alternativas de solución en medio de la crisis ocurrida sobre la pandemia, buscando garantizar un entorno seguro en la organización. A tal situación la primera medida se orientó en indagar más a fondo ¿qué es el virus?; su evolución; su transmisión; ¿cuáles eran sus afectaciones en la salud?; la implementación y seguimiento a los protocolos de bioseguridad; la concientización de autocuidado; entre otros. Todo ello, para poder brindarle a los colaboradores y personas externas: seguridad, confianza y tranquilidad.
- 2. Teletrabajo:** parte de las medidas inmediatas establecidas por muchas empresas fue la implementación del teletrabajo como una opción para salvaguardar la vida de las personas mediante la reducción a la exposición del virus. Cabe reseñar que esta modalidad de trabajo tiene sus orígenes desde la tercera revolución industrial.

Según la Organización Internacional de Trabajo (2020) el teletrabajo en su ejecución requirió de una nueva forma de laborar en las organizaciones y, para ello, se conjugó el mundo digital con la gestión del talento humano. Por consiguiente, el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) reemplaza espacios físicos rompiendo barreras geográficas y logrando alcanzar a un mayor número de personas o clientes, lo cual se convierte en beneficios económicos en aquellas empresas, cuyos empleados utilizan desde sus hogares herramientas digitales con el propósito de continuar su labor en la modalidad de ‘teletrabajo’. En definitiva, esta alternativa de trabajo es una forma de mejorar la productividad en comparación de los costos de mantener a los empleados en

las instalaciones de las organizaciones, puesto que, el factor motivacional para los empleados juega un papel importante tratando de cumplir sus funciones en el menor tiempo posible para programar actividades familiares en el espacio restante; por último, el desafío aquí es lograr equilibrar la vida personal con las responsabilidades laborales.

3. **Gestionar desde lo humano:** Otro lucha es bastante significativa para los responsables del talento humano en tiempos de crisis, se concentra en gestionar desde lo humano, es decir, comprender a las personas dentro de la organización procurando conocer sus temores, miedos, y, expectativas para poder ofrecerles el acompañamiento respectivo en el momento adecuado, y, sobre todo, involucrarlos en todos los procedimientos y haciéndolos partícipes de los nuevos cambios Así mismo, abrir espacios virtuales de diálogos para solucionarles sus dudas e inquietudes, toda vez que, todos estos factores hacen que el colaborador se sienta respaldado, motivado e importante en la organización.
4. **Comunicación:** el aspecto comunicativo para el área de talento humano representa un reto relevante, ya que, debe proporcionar a los colaboradores información clara, oportuna y confiable sobre los planes de la empresa y su situación. Adicionalmente, proporcionar una comunicación fluida y acompañamiento constante a sus colaboradores con el fin de minimizar situaciones de estrés e incertidumbre por desinformación sobre aspectos de la empresa, y, sobre todo, relacionada con la pandemia. Además, es de considerar los temores que existen por posibles despidos o cierre temporal o total de las empresas. Por tanto, el área de talento humano ha de manejar tal situación con cautela y estrategias oportunas que faciliten el reducir costos sin tener que prescindir de su capital humano.
5. **Liderar equipos de manera remota:** Otro desafío importante es la forma a emplear para liderar los equipos de trabajo de modo remoto, teniendo en cuenta que son diferentes los grupos a dirigir y controlar, en otras palabras, por un lado, hay equipos que trabajan a distancia (teletrabajo), otros grupos de manera presencial porque es requerido según la empresa, y los grupos

bajo la modalidad de alternancia. En efecto, para cada uno de los grupos el rol del líder de talento humano es altamente importante, porque debe manejar estos diferentes escenarios de manera equitativa, sin que estos sientan alguna preferencia o que se está beneficiando más a unos que a los otros.

6. **Salud y bienestar emocional:** para que un colaborador sea más productivo se considera que debe estar en condiciones óptimas de salud física, mental y emocional, y la pandemia ha propiciado la aparición de síntomas como el estrés, la ansiedad, el miedo, y, la falta de contacto social por la incertidumbre y riesgo presente, los cuales debilitan el equilibrio emocional de los trabajadores, y, por ende, su productividad en la organización y desenvolvimiento en su vida personal.

Por esto, complementando los argumentos de Louffat (2021) en sus aportes sobre el tema mencionó que para garantizar la salud mental y el bienestar de los trabajadores es otro reto que está enfrentando el área de talento humano durante la crisis de COVID-19, puesto que, las personas tienen temor de infectarse, morir y/o perder a sus familiares. Al mismo tiempo, un gran número de personas han perdido o corren el riesgo de perder sus medios de sustento, han sido socialmente aisladas y separadas de sus seres queridos, y, en algunos países, han experimentado órdenes de quedarse en casa implementadas de manera drástica (Castaño, Giraldo y Marín,2020).

Estos seis retos evidenciados en el estudio de Scarpetta (2021) permite dar un vistazo amplio de las afectaciones que está el mundo enfrentando por el COVID 19 y se observan los retos que en la gestión de talento humano se afronta. No obstante, también permite estudiar cuáles son los caminos o lecciones aprendidas en lo que se ha denominado por los organismos mundiales como la nueva normalidad o post pandemia, en este sentido, las alternativas con mayor relevancia son:

- a) aprovechar la transformación hacia el teletrabajo y continuar con el trabajo remoto con alternancia;
- b) extremar las medidas de bioseguridad, optar por nuevos modelos de selección y contratación; y,
- c) aprovechar al máximo el uso de las herramientas tecnológicas, sobre todo las organizaciones que aún no están tan familiarizadas con la nueva cultura digital (Alles & Burdman 2021).

Además, la responsabilidad del área de talento humano no ha terminado, a propósito de la nueva 'normalidad' se avecinan nuevos retos, por lo que, el llamado es a efectuar un proceso de reflexión y cuestionamiento para evaluar cómo se venía efectuando la planificación, ejecución y control de la GTH antes y durante la pandemia, lo que permite aprovechar la experiencia a fin de lograr un aprendizaje de todo lo vivido y proyectar lo que se quiere a futuro.

Según el Observatorio de Recursos de Humanos (2021) se determinan las siguientes estrategias post COVID-19:

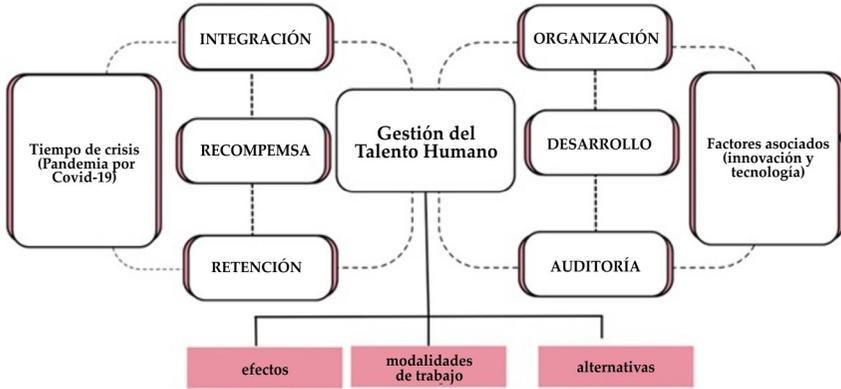
- La máxima prioridad de las organizaciones debería ser la salud emocional de los colaboradores, de esta manera se debe prever el desarrollo de programas y medidas especiales que influyan directamente en el manejo del estrés para su minimización.
- Nuevos procesos y procedimientos de reclutamiento y selección en metodología virtual, renuevan las prácticas de contratación.
- Gestión proactiva de la desconexión digital. Generar procesos y programas de manejo consciente de las horas en teletrabajo, ya que, una consecuencia de este es el aumento involuntario de la jornada laboral, es decir, en el empleado se rompió con los límites entre la gestión laboral y las responsabilidades familiares, por tanto, las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de gestionar y proteger los horarios de trabajo y la desconexión laboral.
- Flexibilidad laboral y conciliación para preparar y ofrecer a los colaboradores programas que faciliten herramientas que les permita aprender a administrar el tiempo y las organizaciones otorgar flexibilidad en las jornadas de trabajo, y, posteriormente, al cumplimiento de las horas laboral establecidas no permitir reuniones o contestar correos electrónicos.

Finalmente, según Calderón (2021) resulta una buena estrategia el trabajo por proyectos con equipos fortalecidos, objetivos claros y entregables definidos; guiados por líderes potentes con estrategias organizaciones enfocadas en la administración eficiente del tiempo y la gestión del cambio.

Sobre la base de los antecedentes expuestos, en la figura 2 se describe de manera sucinta el propósito de la investigación que es analizar los factores asociados a la GTH en época de pandemia de acuerdo con el rol de la innovación y la tecnología a partir de otros estudios realizados al

nivel internacional y nacional, cuyos elementos conceptuales se evidencian gráficamente.

Figura 2: Factores asociados a la Gestión de Talento Humano en época de pandemia: rol de la innovación y la tecnología.



A manera de reflexión final

Ante la presencia y llegada de la pandemia por COVID-19 causó grandes cambios a escala mundial en cuanto a procesos económicos, sociales, políticos, culturales, institucionales, tecnológicos, entre otros. Han sido muchas las consecuencias negativas, pero la realidad muestra que la crisis también representa formas de conseguir nuevas oportunidades. Tal es el caso en el ámbito empresarial, específicamente, en el área de talento humano, toda vez que, al analizar la innovación y la tecnología como factores asociados a la GTH en época de pandemia, estos, ganaron aún más terreno en las organizaciones. De hecho, no cabe duda que, el abordaje epistemológico y ontológico llevado a cabo sobre la GTH, hoy día se requiere una mirada hacia el escenario del cambio, ya que, todos los procesos administrativos viran en función del trabajo competente de una sociedad laboral y de cómo el responsable de la UATH debe actuar para afrontar nuevos desafíos.

Así mismo, es evidente que la GTH se ha visto afectada por las consecuencias de la pandemia de COVID- 19, pero también es verdad que las organizaciones presentan una serie de problemas y conflictos críticos que comprometen a la gestión de la organización y de su capital humano. Por esta razón, la alta dirección con el equipo responsable de la

UATH han de asumir la responsabilidad de diseñar un plan estratégico basado en componentes de innovación y aplicación de tecnologías de última generación como alternativas para la GTH en tiempos de crisis, donde el teletrabajo se ha convertido en una modalidad relevante para la productividad de las organizaciones.

En efecto, la administración de la crisis les ha permitido a muchas organizaciones adaptarse a grandes cambios y prepararse para desafíos, tales como, dotar de seguridad y protección a los empleados y a la par mantener la productividad de estos; incorporar normas de bioseguridad; asegurar la salud física y mental de los colaboradores de la organización; y, buscar herramientas complementarias para facilitar el desarrollo adecuado de las actividades de manera remota.

En definitiva, la crisis por COVID-19 llegó para cambiar al mundo demostrando que dentro de las organizaciones es necesario mantener una comunicación continua e implementar nuevas herramientas de tecnología con el propósito de realizar actividades de la empresa y seguir en contacto con los colaboradores bajo la guía de los líderes como apoyo en estos procesos de resiliencia y adaptación a la nueva normalidad.

Referencias

- Adecco (28 de septiembre de 2020). *¿Cuáles serán las habilidades más valoradas en el futuro laboral post Coronavirus?* Adecco. <https://bit.ly/3VHeUvz>
- Ambrosius, J. (2016). Strategic talent management in emerging markets and its impact on employee retention: Evidence from Brazilian MNCs. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 53-68. <https://doi.org/10.1002/tie.21799>
- Ahammad, M., Glaister, K., Weber, Y. & Tarba, S. (2012). Top management retention in cross border acquisitions: the roles of financial incentives, acquirer's commitment and autonomy. *European J. International Management*, 6(4). 458-480.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th Edition). Kogan Page Limited.
- Alles, M. & Burdman J. (19 de enero de 2021). *4 desafíos para RRHH y líderes en 2021* [Seguimos adaptándonos a trabajar durante COVID-19]. MAI RRHH. <https://www.youtube.com/watch?v=yUXJP36GPjU>
- Asamblea Nacional del Ecuador (16 de junio de 2020). Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria Derivada del COVID-19. Registro Oficial No. 229, 22 de junio de 2020.
- Benjumea, M. L., Villa, E. M. & Valencia, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2(4), 59-73.
- Bose, T. (2015). Emergence of HRM as a Business Driver: Mechanism towards Corporate Growth. IOSR. *Journal of Business and Management*, 17(1), 73-93.
- Briñez, M. (2021). Tecnología de información: ¿Herramienta potenciadora para gestionar el capital intelectual? *Revista de Ciencias Sociales*, 23 (1), 180-192.
- Bisht, S., Chaubey, D. S. & Thapliyal, S. P. (2016). Analytical Study of Psychological Contract and its Impact on Employees Retention. *Pacific Business Review International*, 8(11), 30-39. <https://bit.ly/3Y7E1JE>
- Boštjancic, E. & Slana, Z. (2018). The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies – Major Challenges in Attracting and Retaining Talented Employees. Ljubljana, Slovenia. *Front. Psychol.* 9(1), 1750-1780. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01750>
- Burrell, N. (2020). Understanding the talent management intricacies of remote cybersecurity teams in covid-19 induced telework organizational ecosystems. *Land Forces Academy Review*, 25(3), 232-244. <https://doi.org/10.2478/raft-2020-0028>
- Calderón, G. (2021). Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano. *Lúmina*, 21(1), 10-17. <https://doi.org/10.30554/lumina.21.3987.2020>
- Castaña, A., Giraldo, P. A., & Marín, I. (2020). Comportamientos y cambios que trajo consigo el Covid-19 en la Ciudad de Medellín en el mes de septiembre del año 2020. [Tesis de especialización, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia. <https://bit.ly/3FAW3wQ>.

- Castaño, C. & Niño, M. (2012). La inducción de personal como agente de cambio en la organización para la mejora de procesos. [Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional de la Universidad Militar Nueva Granada. <https://bit.ly/3uzi5d9>
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. (8va. Ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5ta ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (9na ed.). McGraw-Hill
- Corrales, N., Delgado, M. I., González, M. A., Martínez, A. L., Martínez, S., & Zamora, M. F. (2020). Diagnóstico de las necesidades de capacitación causadas por los cambios estructurales post COVID 19 durante el tercer bimestre 2020 en la empresa Search. [Tesis de pregrado, Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio institucional del Tecnológico de Costa Rica. <https://hdl.handle.net/2238/12360>
- Díaz-Sarmiento, C., & González-Barranco, S. (2021). Humanización, habilidad y horizonte: Tres necesidades organizacionales visibles tras la pandemia de la COVID-19. *Revista de Economía & Administración*, 18(1), 1-19. <https://bit.ly/3BJiYDZ>.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., N., Ibrahim, G., Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Mwita, K. (2020). Effects of corona virus pandemic (covid-19) on selected human resource management y practices in Tanzania. *East African Journal of Social and Applied Sciences*, 2(2), 252-260.
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones humanas*. Pearson Educación.
- Elsafty, A. (2018). *Business Anatomy Model. Business research methods lectures*. Fall Semester.
- Elsafty, A., El Sayad, H., & Shaaban, I. G. (2020). Educating Engineering Students in Egypt: Recommendations for Improvement. *International Journal of Higher Education*, 9(3), 1-14. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n3p1>
- Elsafty, A. Ragheb, M. (2020). The Role of Human Resource Management Towards Employees Retention During Covid-19 Pandemic in Medical Supplies Sector – Egypt. *Business and Management Studies*, 6(2), 50-59. <https://doi.org/10.11114/bms.v6i2.4899>
- Espinosa, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Editorial El Manual Moderno.
- Espinosa, M., y Morris, P. (2002). *Calidad de vida en el trabajo: percepciones de los trabajadores*. Cuadernos de Investigación. Dirección del Trabajo.
- Ferri, L. (2016). *La Gestión del Talento en un entorno de crisis*. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L.
- Fuentes, M., & Cordon, E. (2016). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas* (3era. Ed.). Ediciones Pirámide, Grupo Anaya, S.A.

- Gavino, M., Wayne, S. y Erdogan. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. *Human Resource Management*, 51(5), 665–686. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.21493>
Consultado el 9/2/2022
- Galviz, M. A. (2020, agosto). El nuevo reto del área de recursos humanos para mantener un buen clima organizacional en época de pandemia [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional de la Universidad Militar Nueva. <https://bit.ly/3uyKuQm>
- Grote, G. y Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149-167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130. <https://bit.ly/3VBgUFP>
- Louffat, E. (24 de febrero de 2021). ¿Qué desafíos enfrenta el área de Recursos Humanos con la prolongación del teletrabajo? ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/02/24/que-desafios->
- Maslow, A. (1994). *Motivación y Personalidad*. McGrawHill.
- Mwita, K. M. (2020). Effects of corona virus pandemic (covid-19) on selected human resource management practices in Tanzania. *East African Journal of Social and Applied Sciences*, 2(2), 252-260. <https://bit.ly/3PeLIJX>
- Observatorio de Recursos Humanos. (22 febrero de 2021). *Las 10 tendencias en la gestión de personas en la era post-Covid-19*. ORH. <https://bit.ly/3Y3Bd0p>
- Organización Internacional de Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella Guía práctica*. Oficina Internacional del Trabajo. OIT
- Pastakia, K., Kilpatrick, K., Kearsey, J., & Moir, J. (2020). *Estrategias prácticas de capital humano que ponen de primero a la gente. Covid – 19*. Deloitte.
- Ramírez, R. y Ampudia, D. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*. 4(1), 16-32. <http://hdl.handle.net/11323/2249>
- Ramírez, R; Chacón, H. & Valencia, K. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista CICAG*. 16(1), 20-42. <https://bit.ly/3VBiLuh>
- Ramírez, R., Villalobos Antúnez, J. & Herrera Tapias, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Opción*, 34(18), 2076-2101. <https://bit.ly/3HmCpFw>
- Rincón, Y., Contreras, J. & Ramírez, R. (2017). Tendencias emergentes para el desarrollo del talento humano. En S. Tobón (Ed.), *Las Competencias y la Gestión del Conocimiento*. (pp. 320-338.). Corporación CIMTED.
- Sanabria Pulido, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Universidad de los Andes. <https://bit.ly/2Y1eN3z>
- Scarpetta, I. (2021). *Retos del Talento Humano en Tiempos de Pandemia COVID-19*. Universidad Católica de Pereira. <https://bit.ly/3HIsxfE>

- Suarez, B. (2011). Posmodernidad: Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana. Universidad de Carabobo*. 4(7), 91-102. <https://bit.ly/3FzPevn>
- Tierradentro, E. R. (2022). *Nuevas formas de trabajo en el contexto de la pandemia: Un análisis de sus implicaciones en el Control Interno de las organizaciones públicas colombianas*. [Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional de la Universidad Militar Nueva. <https://bit.ly/3BldFu8>
- Ulrich, D. (13 de abril de 2020). *What Is HR's Role in Crisis Management?* HRDCONNECT. <https://bit.ly/3Hj9u5T>
- Vasa, H. (2010). The Impact of Economic Crisis on HRM Practices in Estonia. [Tesis de maestría, Aalto University]. Repositorio de la Aalto University. <https://bit.ly/3PgVoUn>.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 463–472. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>.
- Vallejo, L. (2016) *Gestión de Talento Humano*. Instituto de Investigaciones de la Escuela Politécnica del Chimborazo. <https://bit.ly/3UJOuIx>
- Volpi, M. (2020). *El cambio en las empresas*. KPMG <https://bit.ly/3BhY8Lu>.
- Werther, W. B. & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (5ta. Ed.). Mc Graw Hill.





CAPÍTULO V
ASPECTOS DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL QUE FAVORECEN
LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL:
CASO DE ESTUDIO WAL-MART Y YAHOO!

Mtr. Martha Patricia Silva Guzmán

“La cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son”

Martha Patricia Silva Guzmán,

ASPECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE FAVORECEN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: Caso de Estudio Wal-Mart Y Yahoo!

INTRODUCCIÓN

Desde la literatura de las organizaciones se ha revisado exhaustivamente el impacto que tiene la cultura organizacional en el desempeño exitoso de las empresas (García 2006; Suárez, 2020). Para esta investigación se ha tomado como referencia la influencia de la cultura organizacional en los procesos de cambio que trae consigo la transformación digital dentro de las organizaciones.

Se han seleccionado tres aspectos como ejes temáticos del marco teórico: la cultura organizacional, la transformación digital y el cambio organizacional. Con referencia a la cultura organizacional se ha presentado la definición, importancia, estructura de la organización y posmodernidad, así como su impacto en la cultura de las empresas.

El enfoque de la transformación digital se ha planteado desde su relevancia e impacto en las organizaciones, así como los factores que influyen en su adecuada implementación. De esta manera, se ha abordado la necesidad de que la empresa se transforme en una organización ágil y destacado la importancia de la gestión de personas, a través del cambio de cultura organizacional.

En cuanto al cambio organizacional se propone un análisis desde el enfoque teórico de la innovación como precursora del cambio. De este modo, se presenta un análisis de las innovaciones disruptivas en una organización y la correcta implementación de la transformación digital.

Con respecto a la metodología se ha escogido al estudio de casos como herramienta de análisis en esta investigación. A través de

la indagación de los procesos de Wal-mart y Yahoo!, se ha levantado información con base en tres unidades de análisis en concordancia con el marco teórico: cultura organizacional, transformación digital y cambio organizacional.

A continuación, se presentan los patrones similares y diferenciales entre ambas organizaciones como un análisis comparativo que permite identificar los aspectos de la cultura organizacional que favorecen la transformación digital en una organización.

Finalmente, se presentan las conclusiones de esta investigación que permiten explorar la injerencia de aspectos cualitativos como la cultura organizacional en procesos de cambio sostenibles y disruptivos a partir de la transformación digital.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La forma en la que las organizaciones establecen las relaciones de sus individuos entre sí, así como su forma de comportarse y de generar propuestas definen los resultados que la misma pueda tener. La cultura que construye una organización para definir el tipo de personas que pertenecen a ellas, así como la manera en la que van a vivir y actuar dentro y para la organización, definen la capacidad que van a tener sus integrantes para aportar a la consecución de los objetivos organizacionales y el camino que van a tomar para la culminación de los mismos.

Para comprender mejor esta afirmación, se revisarán algunas definiciones de *Cultura Organizacional*, ya que existen tantas como autores se han dedicado al análisis de esta y su real importancia en la vida de la organización. García (2006), plantea que: la cultura se define como un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado. En lo planteado por García, se puede observar la importancia que tiene la cultura, como aquel factor que mantiene unidos a ese grupo de personas que conforman a la organización. Y cómo se encuentran juntos debido a aquellos valores y creencias compartidos, o en su defecto, aceptados por las personas que pertenecen a la organización.

Por la importancia que esta tiene para la organización y sus miembros, ha sido estudiada desde hace más de un siglo desde diferentes teorías de las ciencias sociales, en García (2006), se puede encontrar la referencia del análisis que hace la antropología cognitiva (Goodenough,

1971; citado por Smircich, 1983), la cultura es un sistema de cogniciones, conocimientos y creencias compartidos; Harris y Cronen (1979) citados por Smircich (1983). De acuerdo con Geertz (1973), parafraseando a Max Weber, el hombre está suspendido en redes de significados que él mismo ha tejido, refiriéndose a la cultura como esa red de significados.

Suárez (2020) presenta algunas definiciones tradicionales de cultura organizacional, la cual es considerada un conjunto de valores, comportamientos, actitudes, compartidos por los miembros de una organización (Ariza, 2018); entre sus características se menciona que condiciona el comportamiento de los miembros de la organización, que se transmite en el tiempo y se adapta conforme a las influencias externas y presiones internas (Gutiérrez, 2016); Meyer y Rowan (1977, p. 345) “las reglas institucionales funcionan como mitos que las organizaciones incorporan, ganando legitimidad, recursos, estabilidad y mejores perspectivas de supervivencia”. Al respecto, Scott (1987) afirma que la institucionalización puede ser considerada como un proceso de creación de la realidad, donde los individuos aceptan ciertas reglas o pautas que han sido socialmente aceptadas a lo largo del tiempo y se espera que al actuar de manera similar produzcan un efecto parecido; esto se convierte en una construcción social compartida a través del tiempo.

Se observa que estos autores consideran que la cultura es una estructura de conocimiento para saber y actuar. En donde se menciona que la cultura define claramente la forma en que las personas quedan restringidas a actuar, conocer y comprender bajo unos parámetros y lineamientos preestablecidos por las personas que dirigen o lideran la organización; y que es un subsistema que debe ser controlado por la gerencia para poder asegurar y predecir la eficiencia y éxito organizacional.

Otros autores plantean que la cultura es construida por todos sus miembros, como plantea García (2006) en su análisis, en donde considera que la cultura en las organizaciones se constituye a partir de las interacciones cotidianas de donde surgen patrones de interacción que se institucionalizan y que a su vez permean las interacciones particulares, esto resalta una comprensión de las organizaciones e individuos como entidades que se construyen y transforman mutuamente. Lo que muestra que la cultura no es una “camisa de fuerza” rígida, impuesta por las personas que toman decisiones dentro la organización, sino que, es una construcción permanente, que se alimenta de todo lo que cada uno de los miembros le aporta.

En esta misma línea Vallenilla (2006), presenta la propuesta de Schein (1988), quien manifiesta que la cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico, que van a ser autocontroladas de acuerdo con lo que cada uno de los individuos interpreta y considera relevante para pertenecer al grupo.

Vallenilla (2006), plantea que, dependiendo de los valores implícitos, los miembros de la organización tendrán modelos de la estructura de la organización e interpretarán como se distribuye el poder en ella, hacia donde debe ir y cómo se deben solucionar los problemas. Esos modelos enseñan a los individuos a generar comportamientos que son adecuados para el contexto y por los cuales van a ser premiados o reconocidos, explícita o implícitamente y que les van a permitir permanecer en la organización. Sin embargo, esto no impide que el individuo le ponga su sello personal a estos modelos o estructuras.

Por su parte, Villafaña (1999, pp. 127-128) establece tres grandes factores que definen la cultura corporativa, estos son: la identidad corporativa (el somos), el sistema de valores corporativos (el pensamos) y la unidad estratégica (el hacemos). Para detectar y analizar esos componentes el profesor Villafaña plantea los siguientes indicadores:

- La historia de la organización.
- La estructura y organización interna de la entidad.
- Las relaciones jerárquicas y gestoras.
- El grado de cohesión y configuración corporativa.
- La comunicación interna.
- La disposición espacial y la ubicación geográfica.
- La imagen externa y la proyección social.

No obstante, en las últimas décadas, denominadas de la *posmodernidad*, encontramos algunos cambios en la cultura, en donde la tendencia es a dejar de lado aquellos aspectos de la cultura que encasillan a las personas de una forma estricta, a generar culturas más participativas, abiertas y de construcción colectiva, en donde las individualidades y la creatividad jueguen un papel importante.

Para entender este cambio en la concepción de cultura, Vallenilla (2006) presenta una concepción de posmodernidad planteada por Rojas (2001): “la posmodernidad puede ser concebida como una deconstrucción, ruptura o condición nueva, como un nuevo orden de sociedad o *massmediatización*...una visión posmoderna coloca, necesariamente, en jaque las tradicionales estructuras modernas, y nos evidencia tanto sus crisis como las nuevas oportunidades” (Rojas et al., 2001).

El mayor impacto que genera la posmodernidad frente a la nueva concepción de la cultura, está dada por el cambio de valores sociales tradicionales, como lo plantea Vallenilla (2006), los valores de la modernidad como lo absoluto, la unidad, lo objetivo, el esfuerzo, lo pasado/futuro, la razón, la ética, la seguridad, son cambiados por los valores de la postmodernidad como son lo relativo, la diversidad, lo subjetivo, el placer, el presente, el sentimiento, la estética, el pasotismo, entre otros. Es fundamental contemplar el planteamiento de Vallenilla, ya que aquellos aspectos que transmutan en la sociedad y la cultura de los diferentes países, y- con la globalización-generan un impacto a nivel mundial, influyen, sin dudar, en la forma en la que se entiende la cultura de la organización, que no es más que una muestra de la sociedad. Y así como él plantea “la posmodernidad no propone un caos”, pero si se debe tener en cuenta que aquellos valores restrictivos, y en los que predominaba los valores de compromiso y cumplimiento irrestricto, se quebrantan para dar paso a mayor valoración a la individualidad, la realización personal y la aceptación de las diferencias y las nuevas propuestas.

Por esto, es fundamental analizar y entender que las características de la cultura de las organizaciones deben cambiar y adaptarse con el fin de seguir vigentes y lograr la competitividad, y permanencia en el mercado, que, es finalmente lo que espera la organización. Sin dejar de lado aspectos importantes que identifican y diferencian a la organización, pero, sobre todo, sin perder de vista la importancia de mantener normas y procedimientos que permitan la dirección de la organización y la conducción de la misma hacia el logro de los objetivos, sin perder de vista la vital importancia del aporte de las individualidades en la adaptación permanente de la cultura organizacional.

Para entender esto, Vallenilla (2006) presenta la propuesta de Serralde que desde 1994, consideraba tener en cuenta los aspectos en los que se sustentan las organizaciones postmodernas:

- Los sistemas humanos son imperfectos
- La pluralidad y la ambigüedad son constantes
- Los estados de exclusividad no son permanentes
- Caos es la mejor representación ontológica de la libertad
- La verdad es determinantemente rápida
- Donde hay actividad humana existe deterioro
- Las acciones del ser humano no son siempre necesariamente la síntesis de sus antecedentes

Por lo anteriormente expuesto, se ha observado la necesidad de tener en cuenta los cambios del ambiente, las características sociales y los valores de las comunidades. Sin embargo, no se puede perder de vista que la cultura de cada organización es, en definitiva, un sello individual y que debe llevar impregnadas las particularidades de cada institución; porque como manifiestan Acosta – Prado, et al, la cultura organizacional puede entenderse como el proceso de construcción de significados que constituyen la realidad organizacional y la identidad laboral de los miembros que la conforman (Acosta- Prado & Longo-Somoza, 2013), con el fin de dar significado a su ser y quehacer y establecer orden y sentido común, mediante rutinas, normas, rituales y comportamientos que han sido negociados e instituidos (Weick, 1995; Munduate, 1997, Abma, 2000; Muñoz & Calderón, 2008; Sampedro, 2010; Acosta-Prado & Fischer, 2013; Sanabria, Acosta-Prado & Rodríguez, 2015); en donde la identidad de la organización debe permanecer bajo los aspectos particulares; y por lo tanto, copiar prácticas exitosas de una organización no garantiza el éxito en otra (Barney, 1991).

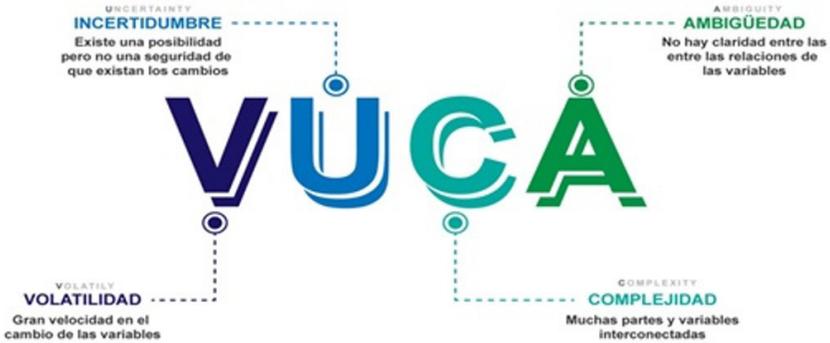
En esencia, es primordial que esta se establezca de forma clara, porque como menciona Costa- Marcé (2020), la cultura organizacional viene siendo como el sistema operativo que une la creencia, valores y personas de la empresa con la estrategia que, al final, es el camino para conseguir los resultados. Sin ese “sistema operativo” nada en la organización funcionará correctamente.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La transformación digital es un proceso que se ha venido viviendo desde finales del siglo XX, inicios del XXI, en donde se han presentado algunos cambios en diferentes ámbitos del desarrollo económico, industrial, pero sobre todo tecnológico. Lo que ha generado que existan diversas modificaciones que han demostrado que la “estabilidad” a la que estábamos acostumbrados dejó de existir, la cual se hace más evidente a partir de la crisis económica y financiera de finales de 2008. Cuando

empieza a tomar fuerza el término VUCA, como menciona Valderrama (2019), término procedente del ámbito militar, para describir el mundo en que vivimos. Es un acrónimo de volatilidad, incertidumbre (uncertainty), complejidad y ambigüedad. La volatilidad hace referencia a la tasa de cambio permanentemente acelerada.

Figura 1. Entorno VUCA



Los cambios son rápidos, inesperados, inestables, de gran magnitud y de duración desconocida. La incertidumbre se refiere a la falta de predictibilidad debida a las fuerzas que actúan en nuestro entorno como la globalización, la digitalización, las redes, los cambios geopolíticos, la complejidad de los negocios, los avances científicos, la obsolescencia de los conocimientos, los cambios sociales y demográficos. La complejidad proviene de la multiplicidad e interconexión de esas fuerzas, lo que dificulta la comprensión de las cadenas de causa y efecto. La ambigüedad es una derivada de todo lo anterior, que genera en las personas un estado de confusión, por la falta de claridad y la incapacidad de discernir entre la multiplicidad de significados e interpretaciones de la nebulosa realidad (Valderrama, 2018).

Después de lo sucedido en la economía mundial en 2008, y el continuo desarrollo tecnológico, surge el concepto de Industria 4.0, cuyo concepto, según Sampietro- Saquicela (2020), surge en Alemania a comienzos de la década de 2010, acuñado por un grupo multidisciplinario de especialistas convocados por el gobierno alemán para diseñar un programa de mejora de la productividad de la industria manufacturera. El término fue presentado por primera vez en la Feria de Hannover de 2011. Así, el término Industria 4.0 se convirtió en un eje central del Plan

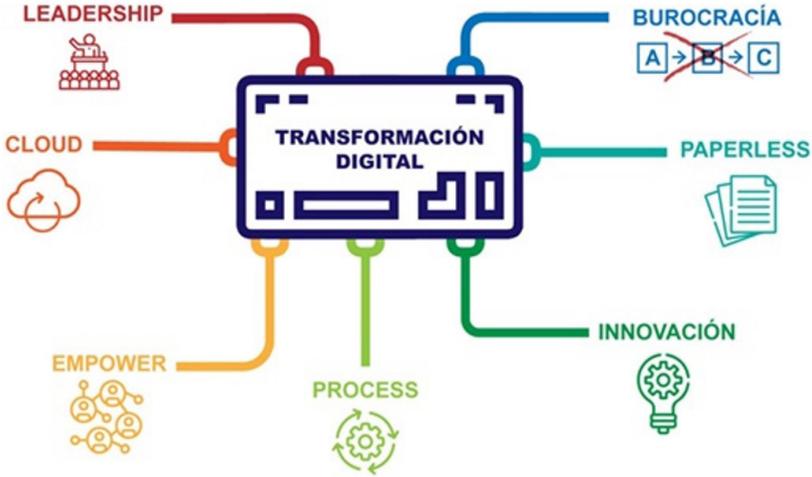
Estratégico de Alta Tecnología 2020 del gobierno alemán. Desde entonces, se empezó a comprender, a nivel internacional, del momento en el que nos encontrábamos y los cambios que se estaban presentando. La tecnología había tomado fuerza en todas las áreas de la industria, y de la vida en general; y, la velocidad a la que se desarrollaba era vertiginosa; y en 2016 Klaus Schwab, el fundador del Foro Económico Mundial, en una obra homónima acuña el concepto de Cuarta Revolución Industrial.

Se empiezan, entonces, a develar las investigaciones que se estaban realizando sobre inteligencia artificial señalada como elemento central de esta transformación, íntimamente relacionada a la acumulación de grandes cantidades de datos (“big data”), el uso de algoritmos para procesarlos, y la interconexión masiva de sistemas y dispositivos digitales (Sampietro-Saquicela, 2020). La industria 4.0 ha traído consigo un sin número de beneficios, pero como todo proceso y todo cambio, ha desestabilizado a gobiernos, industrias, empresas y personas; en las cuales la innovación y la disrupción afectan los niveles de vida y bienestar tanto de manera positiva como negativa (Sampietro- Saquicela, 2020).

Es importante clarificar a qué se refiere la transformación digital y los aspectos relevantes en el momento de decidir iniciar un paso tan importante como este. Martínez (2016), presenta la definición de este concepto establecido por Cabezas (2015), la transformación digital es el proceso de cambio que una empresa ha de emprender para adaptarse al mundo digital, combinando la tecnología digital con sus conocimientos y algunos procesos tradicionales, para lograr diferenciarse y ser más eficiente, competitivo y rentable; y como se menciona, es un proceso, hay que entender que no es algo que sucede de un momento a otro, sino que, es un conjunto de fases sucesivas, planificadas y que cada una de estas, a su vez se compone de una serie de acciones que debe tener las condiciones apropiadas para lograr su éxito.

Como se observa en la figura 2, la transformación digital, no es solamente la inclusión de tecnología dentro de los procesos de la organización, sino que es una transición necesaria, un cambio de cultura, en donde prima un liderazgo adecuado, se elimina la burocracia, se entienda que los procesos industriales, administrativos, de servicios; y todos aquellos presentes en la organización deben dejar de ser rígidos, estructurados, y den paso a la innovación. Se empieza a hablar de “la nube” como “lugar” de almacenamiento de información y empieza a perder importancia mantener documentos en forma física, como aporte también al medio ambiente.

Figura 2. Factores importantes en la transformación digital



Fuente: gráfico basado en Valderrama (2019)

La transformación digital se trata de un nuevo proceso en el que el mundo actual se encuentra inmerso y sin importar el lugar en donde esté la organización o el tipo de actividad al que se dedique, tarde o temprano deberá ingresar en este nuevo proceso de cambio. Esto, como menciona Martínez (2016), hace pensar que las estructuras de la etapa industrial se ponen en evidencia y, al igual que en transformaciones anteriores, serán reemplazadas por unas nuevas que encajen mejor con el nuevo orden.

El filósofo griego Heráclito de Éfeso estableció en el siglo I a.C. que «Todo fluye y nada permanece», pero para que las cosas no se queden estancadas, sino que, logren fluir de forma adecuada, es necesaria una preparación en diferentes ámbitos que involucran a la organización, en donde la implementación de tecnología es fundamental, no es la única área de relevancia.

Un factor fundamental al hablar de revolución 4.0 es el el Big Data, que según Sampietro- Saquicela (2020), es un término común bajo el que se agrupan toda clase de técnicas de tratamiento de grandes volúmenes de datos, fuera de los análisis y herramientas clásicas. Esta concepción engloba muchas ideas y aproximaciones, pero todas con un objetivo común: extraer información de valor de los datos, de forma que pueda ser de ayuda para

las decisiones y procesos de negocio. El análisis de estos datos mediante algoritmos avanzados es clave para la toma de decisiones en tiempo real, permite alcanzar mejores estándares de calidad de producto y procesos, y facilita el acceso a nuevos mercados; la cual es una de las tecnologías de Industria 4.0 más demandada a nivel corporativo.

La transformación digital según Valderrama (2019), es la adaptación de las cadenas de valor de todos los sectores de la economía al efecto disruptivo que comienza con el consumidor digital; los beneficios de la transformación digital van más allá de los resultados económicos, ya que permiten reforzar la cohesión social, el bienestar, la conciliación, la satisfacción en el trabajo y el desarrollo de capacidades y conocimientos. El análisis de éxitos y fracasos de los procesos de transformación digital en las compañías arroja, como principal barrera, la resistencia al cambio, junto con el coste. El cambio cultural es el principal aspecto subestimado del proceso (Berger, 2016).

El ingreso de todos estos cambios en las organizaciones se generan cambios a todo nivel, y como menciona Martínez (2016), con la transformación digital se revela que el cambio tecnológico afectará tanto a los clientes como a las personas, directivos y empleados de las empresas. Jim Rohn, empresario estadounidense y escritor, afirma que «Generalmente nos obligamos al cambio por una de estas dos razones: Por inspiración o por desesperación». La forma de llevar a cabo la transformación digital en la empresa dependerá, en gran medida, del factor humano y de cómo se gestionen estos activos intangibles, así como de la forma en que lo entienda el personal y su nivel de compromiso, sin olvidar el liderazgo de sus directivos. Dentro del concepto de transformación en relación con el factor humano se pueden establecer dos variables: La resistencia de los empleados al cambio y la del liderazgo de los directivos.

Cuando se habla de resistencia al cambio, es importante anotar que para las personas no es fácil permanecer abiertas a todos los cambios ya que, sin importar la magnitud o forma del cambio, este siempre implica salir de la zona de confort lo cual se percibe como una “pérdida”, y supone que se involucre el conocimiento, las capacidades, pero también el área emocional y la pérdida de control. Asimismo, como plantea Elisabeth Kübler Ross (1969), psiquiatra y escritora suizoestadounidense, las etapas de un individuo frente a una situación grave a partir de sus trabajos se definen en 5 etapas: Negación, enfado, miedo, negociación y aceptación de lo sucedido. No obstante, existe una gran diferencia entre un cambio laboral y una situación personal grave, por ello el esquema de la doctora Kübler

fue adaptado por Denis T. Jaffe & Cynthia D. Scott, en su libro «Managing Organizational Change», al cambio organizacional y quedó reducido a 4 etapas: Negociación, resistencia, exploración y compromiso (Martínez, 2016); pero, finalmente, es uno de los problemas más importantes a los que debe hacer frente todo directivo promotor cuando intenta iniciar un cambio (Tellería, 2000).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, surge entonces el reto para las organizaciones, y como respuesta a algunas de estas necesidades se ha planteado la organización ágil, que, como menciona Valderrama (2019), es el modo en que la compañía percibe, anticipa y responde a los cambios al mismo ritmo del mercado. Las compañías ágiles se movilizan con rapidez y flexibilidad para afrontar los retos de los vertiginosos cambios en las expectativas de los clientes, las tecnologías y los nuevos escenarios competitivos globales. El enfoque de agilidad se ha extendido a los negocios desde los valores y principios del Manifiesto Ágil (2001) para la producción de software. Se trata de entregar más valor al cliente de forma más rápida y eficiente. Estos nuevos modelos de organización tienden a la horizontalidad, la interconexión, la construcción del conocimiento, la colaboración inteligente, el aprendizaje continuo y la innovación. Se trata de organizaciones en red en las que la autoridad deriva del conocimiento, no de la posición jerárquica, abiertas, flexibles, ágiles, formadas por equipos de alto rendimiento que cooperan con otros equipos internos y externos. (Valderrama 2018).

Las organizaciones deben reinventarse para crear un contexto de trabajo que estimule la autonomía, la toma de responsabilidades y la asunción de riesgos por parte de los empleados, estableciendo un marco donde las personas se puedan desenvolver libremente y expresar su creatividad y talento para hacer su trabajo, resolver problemas e innovar (Valderrama, 2018). En este contexto, surge la necesidad de pensar en ambientes organizacionales que faciliten y apoyen el aprendizaje, que se valoren las competencias esenciales por encima del perfil duro y la renovación de la estructura organizacional a una más abierta y como se mencionó anteriormente, con menos burocracia y mayor trabajo en equipo sean la prioridad. Y al mencionar este último, tenemos que cambiar el concepto del equipo tradicional a equipos de alto rendimiento, en donde la capacidad individual, la innovación y la capacidad de tomar decisiones sean prioridad.

PROCESO DE CAMBIO

Cambios dentro de una organización

Desde el punto de vista organizacional, se plantean distintos tipos de desencadenantes de cambio, unos de carácter externo -por ejemplo: aparición de nueva tecnología- y otros de carácter interno -por ejemplo: innovación en los procesos de manufactura o en nuevas ideas sobre cómo prestar servicios a los clientes. Independientemente de cuál sea el disparador que promueva un cambio dentro de la organización, las empresas deben ser capaces de anticipar su presencia y seguir configurándose a partir de la misma; es muy probable que las organizaciones que esperan un evento abrumador para participar en los esfuerzos de cambio se queden atrás y tengan dificultades para sobrevivir (Huczynski y Buchanan, 2013). La transformación digital, bajo esta premisa, trae consigo cambios internos y externos para las organizaciones que obligan a las mismas a estar inmersas en readecuaciones y modificaciones de la estructura tradicional de trabajo.

Innovación como precursor del cambio

El desempeño de las empresas se ejecuta en un entorno impredecible por los repentinos ajustes y mejoras. Para mantenerse por delante de la competencia, las organizaciones deben fomentar la creatividad y ser innovadoras; entendiéndose que la innovación no solo se limita a la creación de nuevos productos, sino también al desarrollo de nuevas y mejores prácticas laborales, a su cultura y procesos (Valderrama, 2019). La innovación es concebida como la adopción de cualquier: dispositivo, sistema, proceso, programa, producto o servicio de una nueva organización en particular (Huczynski y Buchanan, 2013). A su vez, las innovaciones -desde el punto de vista teórico- presentan algunas diferenciaciones que deben considerarse.

En una organización, la innovación puede ser de dos tipos: sostenibles y disruptivas. Las sostenibles son aquellas que mejoran los procesos, procedimientos, servicios y productos existentes, mientras que las disruptivas involucran el desarrollo de procesos, procedimientos, servicios y productos completamente nuevos (Ruiz-Falcó Rojas, 2019). Los resultados de la transformación digital en las organizaciones entran en la clasificación de innovaciones disruptivas por la dimensión de cambio que éstas proponen.

Según Fernando Ruiz-Falcó Rojas (2019), para que una organización responda adecuadamente al reto digital, es primordial identificar lo que él denomina el perfil de disrupción que está altamente relacionado

con la madurez digital de una empresa; es decir, qué tan profundo es el cambio que trae consigo la transformación digital cuando se lo contrasta con la mejora de procesos y conducción a nuevos modelos de negocio. La madurez digital, para el autor, se categoriza a partir de tres niveles: maduración temprana, en desarrollo y en maduración. Esta premisa es también compartida por Alunni y Llambías (2018) quienes plantean que el grado de madurez digital de los miembros de una organización definirá cómo, cuánto y qué tan efectiva sea la navegación por el cambio hacia lo digital, siempre y cuando tengan las herramientas disponibles para hacerlo. Por lo tanto, la adecuada adaptación por parte de las empresas influirá en ubicarla en uno de estos tres niveles.

Innovaciones disruptivas en una organización

Las disrupciones digitales señalan cómo la transformación digital precisamente ha afectado la naturaleza de cada organización. Ésta, a su vez, tiene un impacto en las respuestas de la organización frente a estos cambios y, como se mencionó anteriormente, la capacidad de respuesta de la empresa define su supervivencia en un entorno incierto y variable. En la investigación llevada a cabo por Fernando Ruiz-Falcó Rojas (2019), se planteó a los encuestados describir la diferencia entre el negocio digital y el tradicional; las 3300 respuestas fueron clasificadas en las siguientes categorías, de acuerdo con la siguiente tabla.

Tabla 1. *¿Cuál es la mayor diferencia entre trabajar en un entorno digital vs. uno tradicional?*

Categoría	Descripción	Porcentaje de coincidencia en respuesta de encuestados
Ritmo de los negocios	Velocidad, tasa de cambio	23%
Cultura y mentalidad	Creatividad, aprendizaje, toma de riesgos, colaboración	19%
Flexibilidad, espacio de trabajo distribuido	Colaboración, toma de decisiones, transparencia	18%
Productividad	Procesos simplificados, mejora continua	16%

Mejor acceso al uso de herramientas	Mayor disponibilidad de datos, rendimiento de la tecnología	13%
Conectividad	Trabajo remoto	10%
Otros		1%

Fuente: Adaptado de (Ruiz-Falcó Rojas, 2019)

Como sugieren varios autores, la transformación digital va más allá de la tecnología y tiene más bien un impacto directo en el modelo del negocio y en el cambio cultural que esta disrupción trae consigo (Paula Giraldez en Alunni y Llambías, 2018; Ruiz-Falcó Rojas, 2019; Valderrama, 2019). Del mismo modo, Laura Alunni y Nicolás Llambías desglosan -a partir del caso de transformación digital en Mc Donalds (MITSloan Review, 2017)- que existen tres puntos de partida para la correcta implementación de la transformación digital en una organización:

1. Aceptar que enfocarse solamente en la implementación de una herramienta digital no es suficiente;
2. Rediseñar la estrategia, cultura y desarrollo del talento de la organización y no solo plantear cuestionamientos a partir de la tecnología;
3. Identificar si los niveles de liderazgo están capacitados para llevar a cabo el proceso.

La estructura de las organizaciones, es decir, los servicios empresariales globales (GBS)¹, los centros de excelencia (COE)² y el área de recursos humanos con base en cada campo se mantendrán o sufrirán una modificación mínima. Por el contrario, la transformación digital traerá consigo un cambio profundo en el tipo de actividades que cada una de estas áreas realizan (Romualdo, El-Khoury y Girimonte, 2018).

METODOLOGÍA

Una vez que se ha presentado el componente teórico de este estudio pueden reconocerse tres ejes de análisis. El primero, aquel que vincula cómo una organización se integra a partir del conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de sus miembros; el segundo, la

1. Por sus siglas en inglés: Global Business Services.

2. Por sus siglas en inglés: Centers of Excellence.

forma en la que esta cultura ha evolucionado ante la transformación digital que ha acelerado la innovación combinando personas con los procesos y la tecnología y, finalmente, lo que el cambio representa para una organización que se enfrenta a un proceso de innovación/transformación de este alcance.

Este trabajo presenta un análisis comparativo que toma como referencia a dos empresas que han implementado la transformación digital en sus procesos. Para ello, se utiliza como base la metodología de estudio de casos que tiene como premisa principal el aprendizaje dentro de su contexto real cotidiano (López, 2013). Según Yin, (1984 en López, 2013) el mayor beneficio de utilizar como metodología el estudio de casos -desde el punto de vista investigativo- radica en la capacidad de registrar y describir la conducta de las personas involucradas en el objeto de estudio.

Tipos de casos de estudio

Desde el punto de vista metodológico existen varios mecanismos a través de los cuales puede realizarse un estudio de caso: descriptivo, exploratorio, explicativo o predictivo (Stake, 2023). Para esta investigación se utilizará el estudio de caso exploratorio de la transformación digital en las organizaciones. En ella, el estudio apunta a generar una familiarización inicial con el tema de estudio al considerar tanto el marco teórico que acompaña la realidad objeto de estudio (Yin, 1989 en Gonzalez Urbina, Gómez-Arízaga y Conejeros-Solar 2017; López, 2013). Por lo tanto, en esta investigación se tomará como referencia el marco teórico presentado a través de tres ejes principales: cultura, transformación digital y cambio organizaciones en la realidad de dos empresas: Wal-mart y Yahoo!.

Cantidad de casos de estudio

Del mismo modo, desde la metodología del estudio de casos, este análisis puede ser simple o múltiple en función de la cantidad de casos; para esta investigación se ha utilizado un estudio de casos múltiple, al tratarse de dos organizaciones. El estudio múltiple, según Ana Lucía Ponce Andrade (2018), aporta mayor validez y confiabilidad de los datos en cuanto al rigor científico de la investigación; son precisamente los estudios de caso múltiple los que se asocian con la metodología comparativa pues permiten examinar los patrones similares y diferenciales que se presenten. Para esta investigación, pues, los patrones de análisis serán los ejes principales que se han elaborado en el marco teórico y, a partir de ellos, se identificarán las similitudes y diferencias de las dos organizaciones objeto de estudio.

Objetos de estudio

Para esta investigación se han escogido dos organizaciones de renombre mundial para que sean el objeto de estudio: Wal-mart y Yahoo! debido al impacto que tuvo la transformación digital en sus procesos. Dentro de este estudio, como se ha mencionado previamente, se analizará y comparará a estas dos organizaciones en función de los tres ejes presentados en el marco teórico: cultura organizacional, proceso de transformación digital y cambio organizacional.

Unidades de análisis y temporalidad

De acuerdo con López (2013), los estudios de caso se clasifican también por sus unidades de análisis: holísticas o detalladas, así como también por su temporalidad: diacrónica o sincrónica. Para la primera clasificación, el estudio de caso holístico se refiere a la consideración de una sola unidad de análisis para todo el estudio de caso, mientras que la detallada o integrada puede involucrar más de una unidad de análisis; es decir, cuando cada caso presente subunidades de análisis (Yin, 2009). En este caso, al tener tres ejes principales para las dos organizaciones que son el objeto de estudio, se considera una unidad de análisis detallada.

Finalmente, para la segunda clasificación en cuanto a la temporalidad del estudio de caso, el análisis diacrónico toma como base lo que ha sucedido a través del tiempo, mientras que el estudio sincrónico no considera la evolución histórica del caso sino una determinada época en particular (López, 2013). En esta investigación, por tanto, se utilizará una temporalidad sincrónica puesto que se utilizará como referencia la época particular que ha tenido influencia por la transformación digital de cada una de las organizaciones objeto de estudio.

Resultados y Discusión

En el presente apartado se presentará el estudio de caso múltiple de carácter comparativo sobre la innovación que trajo consigo la transformación digital en Wal-mart y Yahoo!. Para ello, se detallarán cortos antecedentes de cada una de las organizaciones y, posteriormente, sus distintas unidades de análisis: cultura organizacional, transformación digital y cambio organizacional. Para ilustrar la categorización del estudio de caso, esta sección concluirá con una presentación de los objetos de estudio, las unidades de análisis y sus patrones similares y diferenciales.

Wal-mart

En conformidad con lo que establece el sitio corporativo de Wal-mart (2023), Sam Walton abrió la primera tienda de Wal-mart en 1962 en la ciudad de Rogers, Arkansas con la premisa de convertirse en el mayor

minorista del mundo. Objetivo que tuvo un rumbo claro puesto que en 1999, *Discount Store News* reconoció a Wal-mart como el Minorista del Siglo con unas ventas superiores a los 260.000 millones de dólares al año (Bergdahl, 2007). Entre los principales hitos de Wal-mart, de acuerdo con su sitio corporativo (Wal-mart, 2023), figuran los siguientes:

Tabla 2. Principales hitos de Wal-mart

AÑO	HITO
1962	Apertura de la primera tienda en Rogers, Arkansas por parte de Sam Walton.
1967	La familia Walton tiene bajo su propiedad 24 tiendas con ventas anuales de \$12.7 millones.
1969	Se consolida la empresa Wal-Mart Stores, Inc.
1972	Wal-mart aparece en el New York Stock Exchange (WMT) con 51 tiendas y unas ventas anuales de \$78 millones.
1980	Wal-mart alcanza 1 billón de ventas anuales; 276 tiendas, con 21.000 colaboradores.
1992	Rob Walton asume la presidencia de la organización tras su fundador: Sam Walton. Wal-mart tiene 1.928 tiendas con 371.000 colaboradores.
2007	Wal-mart lanza su programa Site to Store Service, que permite a sus consumidores realizar compras en línea para recoger sus productos de cualquier tienda.
2015	La organización emplea a 2.3 millones de colaboradores alrededor del mundo; sirve a más de 200 millones de clientes por semana; cuenta con más de 11.000 tiendas en 27 países del mundo.
2022	Wal-mart celebra su aniversario 60; el programa Inhome Delivery, para entregas puerta a puerta de sus productos alcanza a 30 millones de hogares estadounidenses.

Fuente: Adaptado del sitio oficial de la organización (Walmart, 2023)

Cultura organizacional

Wal-mart ha constituido su esencia desde la base. Desde su fundación, Wal-mart ha concebido una buena cultura organizacional

como eje fundamental para el éxito en sus negocios (Childress, 2013; Melo, 2012 en Pathirana, 2019). A nivel organizacional, la organización trabaja -puertas adentro- con un sistema de incentivos, prácticas, valores, creencias y normas para sus colaboradores que forman parte de su cultura y permiten que los objetivos organizacionales estén siempre alineados y sean alcanzables. Para ilustrar, la buena imagen organizacional en los colaboradores de Wal-mart ha consolidado un alto estatus social conjuntamente con una buena reputación; esta se ha construido a partir de prácticas, normas y valores que son apreciados por los colaboradores: el uso de uniforme, cánticos antes de iniciar la jornada laboral (Jiang, 2022). Según Jiang (2022), el uso del uniforme permite que los colaboradores sepan que inicia una jornada de trabajo de equipo y servicio al cliente de calidad como altos representantes de la organización. Del mismo modo, los cánticos de eslóganes motivacionales antes de la jornada permiten que el colaborador sienta un alto sentido de honor y responsabilidad para convertir esa energía en la motivación para trabajar.

De acuerdo con la Teoría del Factor Dual de Frederick Herzberg (1954), se desglosan ocho incentivos importantes de larga duración para la gente en el trabajo: el trabajo en sí mismo, responsabilidad, ascensos, política y administración de la empresa, supervisión técnica, salario, relaciones interpersonales con la supervisión y condiciones laborales. Esos pilares, a su vez, han sido la base de trabajo de Wal-mart con sus colaboradores. Sam Walton, fundador de la organización, frecuentemente repetía que “si cuidas de tu gente, tu gente cuidará de los clientes y el negocio se cuidará solo” (Bergdahl, 2007).

Transformación digital

Algunas investigaciones más recientes sobre transformación digital que mencionan y/o ejemplifican a Wal-mart como un caso de estudio categorizan a la implementación de la transformación digital como exitosa (On-Piu Chan, 2020; Abbu, Fleischmann y Gopalakrishna, 2021; Pinzaru, Zbucnea y Vitelar, 2019). La literatura mencionada refiere algunos factores como sustanciales para la correcta implementación de la transformación digital. Entre ellos, Wal-mart trae consigo una historia continua de innovación que, además, ha incrementado con el paso del tiempo; su sistema *Retail Link*, a modo de ejemplo, ha permitido que los proveedores puedan recibir datos en tiempo real de los puntos de venta sobre el reabastecimiento de inventarios que, a su vez, se alimentan de las demandas de los clientes en tiempo real (On-Piu Chan, 2020). Si bien, este ejemplo de digitalización tendría un mayor impacto en el área comercial de la organización, el hecho concreto de contar con esta información

de primera mano, en tiempo real, facilita y mejora el trabajo de los colaboradores al interno de la empresa.

El actual CEO de Wal-mart, Doug McMillon, asevera a que el comercio electrónico y la digitalización están en la lista de prioridades de la compañía; del mismo modo, afirma que su estrategia no se enfoca únicamente en el desarrollo de comercio electrónico o procesos de digitalización, sino también en centrarse en las necesidades del cliente mientras que se fortalece su estrategia actual (Pinzaru, Zbучea y Vitelar, 2019).

Del mismo modo, como ha sido habitual desde sus inicios, Wal-mart mantiene el propósito con la ética e integridad en todas sus acciones. Desde su estrategia, esto se consigue a partir de la la investigación de las inquietudes planteadas, por clientes, colaboradores y partes interesadas para integrarlos a cada acción de la organización (Walmart, 2023).

Cambio organizacional

Desde sus inicios, Wal-mart ha planteado dos competencias clave para el cumplimiento de sus objetivos institucionales: capacitación del personal y procesos de trabajo ilustrados a continuación.

Tabla 3. *Competencias clave*

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	PROCESOS DE TRABAJO
Comunicación	Mejora continua
Desarrollo de los demás	Sentimiento de urgencia
Motivación de los demás	Desarrollo de equipos
Orientación hacia el cliente	rganización / Planificación
Escuchar	Expectativas / responsabilidad
	Resolución de problemas
Resolución de problemas	

Fuente: Tabla tomado de (Bergdahl, 2007)

De estas, el desarrollo de los demás y la mejora continua están directamente relacionadas con lo que plantea la innovación como precursora de un cambio en la organización. Por un lado, el compromiso de formar a cada empleado profundamente en su puesto actual con la perspectiva de que puedan estar listos para futuras oportunidades y, por otro, cualquier proceso, política o práctica puede ser potencialmente mejorada para el futuro (Bergdahl, 2007).

Yahoo!

Yahoo! es una empresa fundada en 1994 por Jerry Yang y David Filo, graduados de la Universidad de Stanford, cuya misión fue proporcionar a los usuarios: información, acceso a otros sitios web y otras utilidades tecnológicas; en el 2017, la empresa fue adquirida por Verizon Communications (Britannica, 2023). Entre los principales hitos de Yahoo!, según Dan Tynan (21 de marzo 2018) y Javier Pastor (27 de agosto de 2020), figuran los siguientes:

Tabla 4. Principales hitos de Yahoo!

AÑO	HITO
1996	Yahoo! crea uno de los primeros directorios de internet (buscadores de la web) y crea servicios paralelos: mail, messenger, grupos, respuestas.
1999	Compra Geocities por 3.600 millones de dólares.
2000	La empresa tiene un valor comercial de 125.000 millones.
2002 y 2003	Yahoo! adquiere Inktomi y Overture para mantener un liderazgo en búsqueda de sitios web.
2009	En el primer trimestre sus utilidades cayeron en un 78% debido a un declive en su negocio de publicidad; Carol Bartz, CEO, anuncia despido del 5% de sus colaboradores, equivalente a 700 empleados para reducir costos.
2012	El CEO Scott Thompson despide a 2000 empleados más que representaban el 14% de su equipo global. Thompson duró 130 días en la empresa. Después de varios CEO, Marissa Mayer asume el rol de CEO.

2012 y 2013	Marissa Mayer obliga a todos los colaboradores a retornar a las oficinas y dejar el teletrabajo.
2017	Yahoo! acuerda vender su negocio operativo principal a Verizon y Marissa Mayer es removida de su cargo de CEO.

Fuente: Adaptado de (Pastor, 27 de agosto de 2020 y Tynan, 21 de marzo de 2018).

Cultura organizacional

Uno de los elementos más importantes de la cultura organizacional de Yahoo! se remonta al teletrabajo o trabajo remoto que se practicaba en la organización incluso antes de que esta fuera una modalidad más frecuente a partir de la emergencia sanitaria. La decisión de Marissa Mayer sobre el retorno al trabajo presencial fue duramente criticada por investigadores y empresarios (Uyan, 2020). Entre otros posibles efectos negativos, la productividad y compromiso de los empleados podría verse afectado, según la crítica que recibió la CEO en su momento. Sin embargo, la motivación sobre esta decisión estaba fundamentada en la crisis financiera de la compañía previa a la dirección de Mayer (Newcomb, 2017).

Debido a contrataciones previas de personal no calificado para el puesto, Marissa Mayer revisó cada una de las contrataciones de personal de la compañía generando opiniones positivas y negativas en lo miembros de la organización que, de cualquier forma, no permitían fomentar una cultura organizacional alineada con los objetivos corporativos (Subramanian, 2013). Por lo tanto, Yahoo! tuvo un liderazgo intermitente por varios años. En 2009, Carol Bartz asume el rol de CEO después de la renuncia de Jerry Yang quien fue duramente criticado por no tomar decisiones estratégicas (Campbell y Brown, 2023). Después de varias cabezas al mando, llega Mayer en el 2012 a cambiar drásticamente los procesos, comunicación y estructura de la compañía con la perspectiva de recuperar la competitividad y liderazgo de Yahoo! en el mercado.

Transformación digital

Yahoo! es una organización tecnológica que tuvo varios momentos importantes de su transformación digital. En 1998, Larry Page y Sergey Brin de Google propusieron una oferta de compra por 3.000 millones de dólares que fue rechazada por los fundadores de Yahoo! (Pastor, 2020). Esta decisión tuvo repercusiones en el desarrollo tecnológico de la

empresa y, consecuentemente, en el proceso de mejora continua frente a la competencia. Un ejemplo de ello es la adquisición de Flickr en 2004 por 35 millones de dólares que, aunque fue una excelente compra para fortalecer la organización, no fue suficiente para recuperar a la empresa del declive de los años previos. Uno de los obstáculos más visibles de Yahoo! es la incapacidad de adaptarse al entorno móvil (Pastor, 2020). Esta limitación pone en evidencia la falta de adaptación al interno de la organización frente a entornos cambiantes debido al desarrollo tecnológico del mercado.

Cambio organizacional

Para este apartado se tomará como referencia lo sucedido durante la dirección de Marissa Mayer, que es crucial para analizar a Yahoo!, puesto que con su salida se dio también la venta de la compañía a Verizon en el 2017. Cuando Marissa Mayer inició el cambio en la operatividad de Yahoo!, la cadena de reacciones que surgieron tras el anuncio de retornar al trabajo presencial detonó en una resistencia al cambio que se percibió en sus inicios como una decisión *cínica*.

El cinismo es una respuesta que combina el pesimismo y la desconfianza con la probabilidad de éxito del cambio. Normalmente, cuando una organización se enfrenta al cinismo, es más probable que los empleados pierdan el compromiso y la fe en los líderes del cambio (Carlson, 25 de febrero 2013). De hecho, la comunicación puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso al implementar el cambio. Los fracasos previos de Yahoo! en distintas áreas operativas, comerciales, tecnológicas y financieras llevaron a la compañía a su venta en 2017. Empresas como *Whatsapp*, *Y Combinator*, *NextDoor*, *Slack*, *Cloudera*, *Bandcamp* y *Polyvore* son compañías lanzadas por *Ex-yahoos* que, utilizaron el aprendizaje adquirido en el ex gigante Yahoo! y lo pusieron en práctica en otras direcciones.

De manera categórica no se podría alegar que el fracaso de Yahoo! responde exclusivamente al retorno a la presencialidad. Sin embargo, este hito visibiliza el alcance de la inestabilidad y los drásticos cambios que enfrentaron los miembros de la organización entre 2009 y 2017.

Una vez descritas las unidades de análisis, en la *Tabla 5* se ilustran las principales similitudes y diferenciales de ambas organizaciones, mientras que en la *Tabla 6* se presenta la categorización del estudio de caso:

Tabla 5. Principales similitudes y diferencias

PARÁMETRO	WAL-MART	YAHOO!
Fundación	1962	1996
Fundador	Sam Walton	Jerry Yang y David Filo
País de origen	Estados Unidos	Estados Unidos
Hito más reciente	Aniversario No. 60	Adquisición por parte de Verizon Communications en 2017

Nota: gráfico realizado por el autor.

Tabla 6. Categorización Wal-mart vs. Yahoo!

UNIDADES DE ANÁLISIS	WAL-MART	YAHOO!
Cultura organizacional	Considera a la cultura organizacional como eje fundamental para el éxito de sus negocios.	La cultura organizacional se sustenta sobre todo en el desarrollo de nuevos productos tecnológicos mas no tiene un enfoque en el desarrollo de los empleados.
Transformación digital	Procesos de mejora e innovación continua que permite estar a la vanguardia del mercado.	Cambios permanentes en el desarrollo tecnológico y digital que no van de la mano del desarrollo de las personas e innovación de los productos.
Cambio organizacional	Objetivos organizacionales alineados con la estrategia de la compañía.	Debido a los frecuentes y repentinos cambios en los puestos de liderazgo, los objetivos organizacionales cambian con frecuencia y, por tanto, no están alineados a la estrategia global de la compañía.

Nota: gráfico realizado por el autor.

CONCLUSIONES

Ambas organizaciones: Wal-mart y Yahoo! han presenciado desencadenantes de cambio de carácter externo e interno a partir de la aparición de nueva tecnología; sin embargo, la estructura de la organización, su cultura e, indudablemente, su liderazgo, desempeñan un rol fundamental en la correcta implementación de la misma. Wal-mart entendió que la implementación de tecnología, romper con la estructura piramidal rígida y la toma de decisiones centralizada, sin importar la opinión del cliente ni de los colaboradores, eran fundamentales en el cambio de paradigma requerido por una verdadera transformación tecnológica.

Mientras que Wal-mart se ha centrado en la experiencia del cliente, capacitar a sus colaboradores y desarrollarle las competencias esenciales y digitales; así cómo, mantenerse como líder en el mercado; Yahoo! atravesó por varios CEO's que traían direcciones distintas y no alineadas al objetivo de mantener a la compañía como líder en las ofertas tecnológicas y digitales. Esto se debe, principalmente, a la incapacidad que tuvo Yahoo! de anticiparse al cambio, y entender lo que significa la Industria 4.0 y seguir configurándose a partir de la misma; sucede esto, por considerar que la competencia es eterna, quiere decir que hay empresas que consideran que como llegaron a ser exitosas o líderes de sus mercados, siempre estarán en el mismo lugar y no tienen que cambiar. Y aquel concepto de que la gente me prefiere o me compra porque "Yo soy", en la era digital perdió todo el sentido.

Como se mencionó previamente, la innovación no se limita a la creación de nuevos productos, sino también al desarrollo de nuevas y mejores prácticas laborales, de las personas, a su cultura y procesos. En ese sentido, Wal-mart ha podido atender las necesidades de mejora continua de sus clientes y la respectiva capacitación y acompañamiento a los colaboradores de la compañía para conseguir ese objetivo.

Si bien es cierto, los cambios que se implementaron en Yahoo! con la llegada de Marissa Mayer tenían como objetivo rescatar a Yahoo! de su declive, la falta de cooperación de sus colaboradores, la resistencia al cambio y la cultura organizacional, pero, sobre todo, una falta de visión del líder de hacia dónde debía dirigirse y cómo llevar a su equipo, influyeron en lo que pasaría cinco años después.

En cuanto al tipo de innovación, Wal-mart ha mantenido un proceso de innovación sostenible, es decir, aquel proceso que mejora procesos,

procedimientos, servicios y productos existentes; mientras que Yahoo! se orientó por innovaciones disruptivas que involucraron el desarrollo de nuevos procesos, procedimientos, servicios y productos existentes. La innovación disruptiva requiere de un minucioso acompañamiento a todos los cambios para que estos puedan implementarse de forma correcta y, sobre todo, permanente; con equipos de trabajo ágiles y de alto rendimiento.

A partir de los tres puntos para la correcta implementación de una transformación digital se puede observar que Wal-mart ha acertado no solo en enfocarse en la implementación digital, sino también, en lo que significa mantener la mejora continua hacia todas las partes interesadas de la organización. En segundo lugar, en cuanto al rediseño de la estrategia, de la cultura y del desarrollo del talento de la organización se evidencia un interés de ambas organizaciones. Sin embargo, la crisis financiera de Yahoo! impidió que estos cambios puedan consolidarse en la organización y, quizás, reducir los problemas que se arrastraba de años anteriores. Finalmente, la capacitación y nivel de preparación de los puestos de liderazgo es fundamental para una correcta implementación de la transformación digital. Por tanto, la inestabilidad de dirección que tuvo Yahoo! entre el 2009 y el 2017, la cual no comprendió que el entorno VUCA al que se estaba enfrentando, exigía tomar un rumbo diferente, fue crucial para el desenlace que tuvo esta compañía.

Para que una transformación digital sea efectiva se deben tener en cuenta todos los factores que se involucran en la organización, pero sobre todo entender, que no hay transformación digital, sin transformación de las personas, a través de un cambio en la cultura de la organización.

Referencias

- Abbu, H. R., Fleischmann, D., & Gopalakrishna, P. (2021). The digital transformation of the grocery business-driven by consumers, powered by technology, and accelerated by the COVID-19 Pandemic. *Trends and Applications in Information Systems and Technologies*. 3 (9). pp. 329-339.
- Acosta, Prado. (2013) "Cultura organizacional y éxito empresarial: caso empresa Siigo".
- Alunni, L. y Llambías, N. (2018). Explorando la transformación digital desde adentro. *Palermo Business Review*. 17. pp. 11-30.
- Ariza, Dora. (2018) "Diseño de un modelo de cultura organizacional en el ámbito de los proyectos"
- Ariño Martín, L. (2018). Transformación digital: puntos de interés y consideraciones para la reflexión en la transformación digital en la universidad. *RUIDERAe: Revista de Unidades de Información*. Número 13 (1er semestre 2018) ISSN 2254-7177.
- Barney (1986). "La cultura organizacional cómo herramienta de gestión interna".
- Bergdahl, M. (2007). Competir y prosperar al estilo Wal-Mart: lo que he aprendido de Sam Walton. Ediciones Deusto.
- Britannica. (2023). Yahoo! American company. Recuperado de: <https://www.britannica.com/topic/Yahoo-Inc>
- Campbell, M. y Brown, B. (2023). Toxic Leader Transition Mini Case Study: Yahoo! Inc. 2009 - 2012. *The University of Arizona*.
- Carlson, N. (25 de febrero 2013). Marissa Mayer, Who Just Banned Working From Home, Paid To Have A Nursery Built At Her Office. *Business Insider*. Recuperado de: <http://goo.gl/6kXzcZ>.
- Costa Marcé, A. Montenegro Gálvez, D. y Echazarreta Solerla, C. (2020) Cultura organizacional: el gran impulsor de la estrategia futura. Una visión de la competitividad en Ecuador. *Revista empresa y humanismo / vol XXIII / N° 2 / 9-32*
- DiRomualdo, A., El-Khoury, D., y Girimonte, F. (2018). HR in the digital age: how digital technology will change HR's organization structure, processes and roles. *Strategic Review*. 17 (5). pp. 234-242. DOI 10.1108/SHR-08-2018-0074
- Delgado Fernández, T. (2021) Transformación Digital empresarial: modelos y mecanismos para su adopción. *revista cubana de transformación digital*. Vol. 2 • Nro. 2 • abril-junio 2021 • págs. 01-08.
- García Álvarez, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional *Universitas Psychologica*, vol. 5, núm. 1, enero-abril, 2006, pp. 163-174
- Guerra, I. (2017). La transformación digital de la empresa. Universidad de Cantabria.
- González Urbina, A., Gómez-Arizaga, M. P., & Conejeros-Solar, M. L. (2017). Caracterización del perfeccionismo en estudiantes con alta capacidad: un estudio de casos exploratorio. *Revista de Psicología (PUCP)*, 35(2), pp. 605-640.

- Gutiérrez, Melissa, (2016) “La cultura organizacional variable, importante para obtener ventaja competitiva”, repositorio unimilitar.
- Herzberg, F. (1954) TRAD. Work of the Nature of Man, Cleveland. *The World of Publishing Company*. pp. 71-91.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2013). *Organizational Behaviour*. Pearson Education Limited.
- Jiang, Y. (2022). Motivation at Work and Organizational Culture Case Study of Walmart. *International Journal of Education and Technology*. 3 (1). pp. 159-162.
- López, W. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*. 17 (56). pp. 139-144.
- Martínez Buleo, J. (2016) La Transformación Digital y su repercusión en las empresas. Facultad de Administración y dirección de empresas. Universidad Politécnica de Valencia.
- Meyer y Rowan (1977) “Revisión Sistémica de Literatura de compromiso organizacional” Website.
- Muñoz Sastre, D; Sebastián Morillas, A.; Núñez Cansado, M. La cultura corporativa: claves del apalanca para la verdadera transformación digital. 25 Revista P risma Social N° 25 | 2º trimestre, abril 2019 | ISSN: 1989-3469 447.
- Newcomb, C. (2017). Women in Leadership: A Comparative Case Study on Successful Leadership. Tesis de pregrado. University of Massachusetts Boston.
- On-Piu Chan, J. (2020). Digital transformation in the Era of Big Data and Cloud Computing. *International Journal of Intelligent Information Systems*. 9 (3). pp. 16-23. DOI:10.11648/j.ijis.20200903.11
- Pathiranaage, Y. Organizational culture and Business Performance: An empirical Study. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*. 6 (6). pp. 1-12.
- Pastor, J. (27 de agosto de 2020). La historia de Yahoo! resumida en cinco errores garrafales. *Xataka*. Recuperado de: <https://www.xataka.com/especiales/historia-yahoo-resumida-cinco-errores-garrafales-1>
- Pinzaru, F., Zbucea, A. y Vitelar, A. (2019). Digital Transformation trends reshaping companies. *Proceedings of the 13th International Conference on Business Excellence 2019*. pp. 635-646. DOI: 10.2478/picbe-2019-0056.
- Ponce Andrade, A. (2018). El estudio de Caso Múltiple. Una estrategia de Investigación en el ámbito de la administración. *Revista Publicando*. 15 (2). pp. 21-34.
- Reyes Hernández, J.; Moros Fernández, H. (2018). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio.
- Rojas (2001) “Comunicación, conflictos y cultura de Paz”. Redalyc.
- Romualdo, El-Khoury y Girimonte, (2018), “Transformación digital”
- Ruiz-Falcó Rojas, F. (2019). Análisis empírico de la transformación digital en las organizaciones. *International Journal of Information Systems and Software Engineering of Big Companies (IJISEBC)*. 6 (1). pp. 35-52.
- Sampietro-Saquicela (2020). Transformación Digital de la Industria 4.0 Pol. Con. (Edición núm. 48) Vol. 5, No 08 agosto 2020, pp. 1344-1356.

- Scott, (1987) “La cultura organizacional a través de las teorías organizacionales” revista San Gregorio.
- Subramanian, R. (2013). Yahoo! Inc.: Marissa Mayer’s challenge. *Ivey Publishing*.
- Suárez Campas, M.S. (2020). La cultura organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez. *Revista San Gregorio*. N.40 (145-156).
- Stake, R. (2013). Estudios de casos cualitativos. N. Denzin e Y. Lincoln (coords.). *Las estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa. (154-197).
- Tallería, (2000) “Gestionar el Cambio, Universidad de Barcelona”.
- Tynan, D. (21 de marzo de 2018). The history of Yahoo, and how it went from phenom to has-been. *Fast Company*. Recuperado de: <https://www.fastcompany.com/40544277/the-glory-that-was-yahoo>
- Uyan, U. (2020). Creating a shared meaning towards organizational change initiatives: Yahoo Case Study. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 29(4). pp. 423-442.
- Valderrama, B. (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. *Revista Dialnet*. Vol. 6, No. 1. pp. 15-50.
- Valderrama, B (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles ARANDU-UTIC – Científica Internacional - Vol. VI, Número 1, 2019 –
- Vallenilla Solórzano. F. Cultura organizacional y posmodernidad. Una aproximación al caso venezuela. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales Año 1 / N° 3 / 2006*. Páginas 16-39.
- Villafañe, (1999) “Comunicación organizacional: La cultura corporativa” Filadd
- Wal-mart. (2023). History. Recuperado de: <https://corporate.walmart.com/about/history>
- Yin, R. (2009). *Investigación sobre estudios de caso: diseño y métodos*. SAGE Publications.





FUNDACIÓN
KOINONÍA



ISBN: 978-980-7792-86-8



9 789807 792868

 <https://fondoeditorialfk.org/>  fundakoinonia@gmail.com