

La gestión del talento humano como dimensión clave en la dirección estratégica de empresas en el Ecuador

Rafael Alberto Iturralde Solórzano¹, Darwin Daniel Ordoñez Iturralde²,
Stalin Oswaldo Guamán Aguiar³, Verónica Violeta Rodríguez Basantes⁴

Fecha de recepción:
5 de julio, 2019

Fecha de aprobación:
15 de abril, 2020

Resumen

Este artículo tiene como finalidad mostrar la concepción que se tiene dentro del sector importador y comercial de materias primas en el Ecuador acerca de la Gestión del Talento Humano. Los resultados mostrados son producto de una investigación con enfoque principalmente cuantitativo. Se inicia con una profunda revisión bibliográfica en la que se determinaron los elementos claves que conforman la dimensión *Gestión del Talento Humano*. A criterio de los empresarios del sector comercial e importador de materias primas en el Ecuador, luego de la Planeación Estratégica, la Gestión del Talento Humano es la dimensión más importante dentro de las prácticas de Dirección, por encima de las restantes cuatro dimensiones identificadas, como son la Gestión Comercial, la Evaluación y Control, la Gestión Operativa y la Gestión del Conocimiento. Sin embargo, pese a esta declaración de aceptación de su importancia, la Gestión del Talento Humano es aplicada en toda su dimensión apenas por un 60% de las empresas del sector de mercado señalado. Este artículo propone una teoría moderna de dirección de talento humano en empresas del sector importador y comercializador de materias primas en el Ecuador, formulada a partir de las tres filosofías generales de la administración de personal destacadas por Frederick Herzberg. Finalmente se muestra un modelo gráfico conceptual diseñado a partir de la discusión general, modelo que relaciona las bases fundamentales de la comunicación, la información y la evaluación con el desempeño del personal y su motivación y participación al interior de la empresa.

Palabras clave: Gestión de personal, Dirección a través de objetivos, Desarrollo de recursos humanos, Empresa, Planificación estratégica.

Abstract

This article is intended to show the concept that is about Human Resource Management, within the importing and commercial sector of raw materials in Ecuador. The results shown are product of research with mainly quantitative approach. It starts with a thorough literature review that identified the key elements that comprise the dimension *Human Resource Management*. In the opinion of business operators of the commercial and importer sector of raw materials in Ecuador, after the Strategic Planning, the Human Resource Management is the most important dimension in managerial practices, above

¹Docente de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. riturraldes@ulvr.edu.ec

²Docente de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. dordonezy@ulvr.edu.ec

³Docente de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. sguamana@ulvr.edu.ec

⁴Docente de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. vrodriguez@ulvr.edu.ec

the remaining four dimensions identified as are the Commercial Management, evaluation and Control, Operational Management and Knowledge Management. However, despite this declaration of acceptance of its importance, Human Resource Management is applied in its entire dimension by only the 60% of companies of the indicated the market sector. This article proposes a modern theory of management of human talent in companies from the importer and commercial sector of raw materials in Ecuador, formulated from the three general philosophies of personnel management highlighted by Frederick Herzberg. Finally, a conceptual graphic model designed based on the general discussion, model that relates the fundamental bases of communication, information and evaluation with staff performance and their motivation and participation within the company.

Key words: Personnel management, Management by objectives, Resources development, Enterprises, Strategic planning.

Introducción

El desarrollo organizacional del sector comercial importador de materias primas en Ecuador se ha visto afectado por diversos factores que no le han permitido alcanzar los niveles esperados en las empresas que componen dicho sector. La Gestión del Talento Humano debe ser parte fundamental de un modelo de Dirección Estratégica que pretenda atender adecuadamente dicha problemática.

Este trabajo busca proponer una adecuada estructura de la dimensión *Gestión del Talento Humano* para el sector de mercado mencionado, además de definir los elementos que la conforman. Basado en esto, y en aportes teóricos que fundamentan la investigación, se sugerirá una nueva teoría de administración de personal y se propondrá un modelo de gestión del talento humano construido a partir de trabajos doctorales anteriores y en el criterio del autor, modelo de gestión que viabilice el desarrollo empresarial.

El personal que ingresa a la empresa debe tener las competencias y valores requeridos por la organización, lo cual debe ser garantizado por un adecuado proceso de

reclutamiento, selección e inducción, y posterior a eso, estas competencias deben ser desarrolladas como producto de eficientes programas de capacitación y entrenamiento que, por otra parte, también aporten a la motivación y disminuya la rotación del personal.

De acuerdo a Arosemena “el negocio del empresario es crear valor en el largo plazo, solo logras eso reteniendo el mejor talento humano, capacitándolo, invirtiendo tiempo y recursos” (Contacto Directo, 2016).

Metodología

La investigación fue realizada en la ciudad de Guayaquil, con un enfoque mixto, esto es, cualitativa pero a su vez con claros rasgos cuantitativos.

La ruta metodológica seguida inicia con una revisión bibliográfica que permitió, desde una perspectiva teórica, identificar los elementos claves de la Dirección Estratégica, los cuales fueron agrupados en seis dimensiones de acuerdo a sus características y naturaleza. Una de esas dimensiones es la Gestión del Talento Humano.

Con las dimensiones y sus respectivos elementos definidos, se pasa a una segunda

fase en la cual se realizan entrevistas a empresarios del sector importador y comercializador de materias primas a quienes se les pide calificar la importancia de cada una de las dimensiones mostradas, las cuales fueron: Planeación estratégica, Gestión del Talento Humano, Gestión Comercial, Evaluación y Control, Gestión Operativa y Gestión del Conocimiento. La particularidad que tuvo esta evaluación es que, por su naturaleza, el entrevistado escogió solo una calificación para cada dimensión de modo que al mismo tiempo se obtenía un ranking de ubicación relativa de cada dimensión respecto a las demás. Del mismo modo, se pidió indicar si realmente se aplicaban todos los elementos que conforman la dimensión de la Gestión del Talento Humano, lo cual equivalía a poder demostrar dicha aplicación con políticas, planes, resultados comparativos, registros u otras actividades que evidencien dicha aplicación.

Desarrollo y resultados

Prueba de hipótesis

Se realizó el proceso de prueba de hipótesis aplicando la distribución t , la cual no es diferente a hacerlo con la distribución normal, excepto porque se usa una tabla distinta y debe darse el número de grados de libertad (Levin y Rubin, 2010). Se aplicó el caso de una sola cola, específicamente de cola izquierda o inferior.

La hipótesis nula o H_0 fue: La dimensión *Gestión del Talento Humano* es muy importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica de modo que recibirá una calificación promedio de al menos 0,9.

Dicho de otra manera:

$H_0: \mu = 0,9$ (Parámetro de población hipotético).

La hipótesis alternativa o H_1 quedó planteada de la siguiente manera:

H_1 : La dimensión *Gestión del Talento Humano* no es importante dentro de un modelo de Dirección Estratégica de modo que tendrá una calificación en promedio por debajo de 0,9.

En otras palabras: $H_1: \mu < 0,9$.

La media de la muestra fue $\bar{X} = 0,74$. La desviación estándar de la muestra $s = 0,31$. $n = 25$. Tamaño de la muestra. Calculamos el límite inferior de la región de aceptación; $t = 0,83$. $\alpha = 0,05$, nivel de significancia para probar esta hipótesis. Para una distribución t , el valor de z para un área bajo la curva de 95% con una cola izquierda o inferior, es $t = 1,711$. Dado que se trata de una prueba de cola inferior, o cola izquierda, por convención este valor equivale en un gráfico de distribución $t = -1,711$.

Calculamos el valor estandarizado t , obteniéndose el valor de $t = -3,84$. Por tanto, al encontrarse este valor por debajo del valor t , es decir, por estar fuera de la región de aceptación, estamos en capacidad estadística de decir que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa.

Dicho de otra manera, podemos afirmar, desde un punto de vista estadístico que, para el sector empresarial de las empresas importadoras y comercializadores de materias primas en el Ecuador, la dimensión *Gestión del Talento Humano* no es relevante dentro de sus prácticas de Dirección Estratégica. Esto se muestra en la figura 1.

Elementos de la Gestión del Talento Humano

Los elementos que conforman la dimensión *Gestión del Talento Humano* son: 1. Evaluación del personal con base

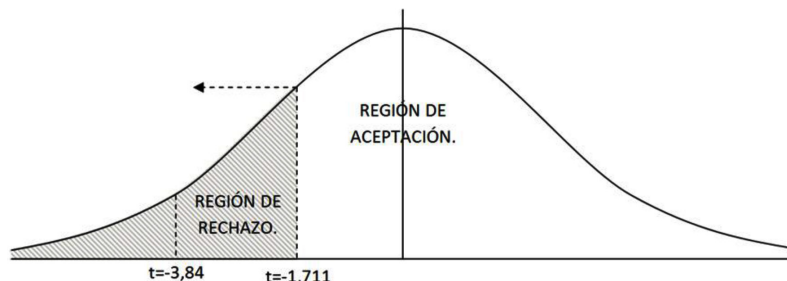


Figura 1. Gráfica de prueba de hipótesis. Distribución “t”. Prueba de cola izquierda o inferior.

en su desempeño y logro de objetivos que identifiquen áreas de mejoras y que eventualmente se vinculen a premios por cumplimiento de metas y objetivos individuales o departamentales. 2. Políticas y procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal. 3. Estrategias motivacionales de todo tipo. 4. Capacitación y desarrollo del talento humano, como se puede observar en la tabla 1.

Elemento *Evaluación del Personal*

Las organizaciones modernas deben apuntar a evaluaciones integrales, comúnmente llamadas evaluaciones 360, esto es, no solamente tener el enfoque del jefe inmediato superior, sino también, tener otros enfoques y otorgarle a cada uno un peso o ponderación relativa que aporte en mayor o menor grado a la calificación final del evaluado.

Tabla 1. Elementos de la dimensión *Gestión del Talento Humano*.

Elementos de la dimensión <i>Gestión del Talento Humano</i>	Porcentaje de empresas que incluyen estos elementos en sus prácticas de Dirección Estratégica
Evaluación del personal con base en su desempeño y logro de objetivos que identifiquen áreas de mejoras y que eventualmente se vinculen a premios por cumplimiento de metas y objetivos individuales o departamentales	64%
Gestión del Talento Humano que incluyan políticas y procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal	64%
Gestión del Talento Humano que incluyan estrategias motivacionales de todo tipo	60%
Programas de capacitación y desarrollo del talento humano	60%

Fuente: Datos de encuestas efectuadas.

Por último, pero no menos importante, se debe considerar que toda evaluación estará conformada por dos grandes dimensiones, una de corte más cualitativo, relacionada con aspectos conductuales del colaborador y la otra, de corte más cuantitativo relacionada con los resultados logrados por el empleado, grupo o departamento al cual pertenece.

La evaluación de desempeño otorga información necesaria para la toma de decisiones en recursos humanos, tales como ascensos, transferencias y despidos. Permite identificar necesidades de capacitación y desarrollo. (Marchant, 2006).

Elemento Políticas y procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal

Existe un macro proceso organizacional llamado integración de personal y está compuesto por tres subprocesos conectados entre sí que son el reclutamiento, la selección y la inducción del talento humano. Respecto a este último, es decir, la inducción, en ocasiones se lo asocia como subproceso de la capacitación del personal. Lo cierto es que en efecto toma mucho de las actividades relacionadas con la capacitación ya que es un tipo de esta, sin embargo, por ubicación en conexión lo propondremos como parte del proceso de integración de personal.

Peña (2009) presentó en una tabla los elementos que conforman las prácticas de recursos humanos, como resultado de una investigación empírica, entre los que destacan la selección de personal y dentro de esta, subelementos tales como la rigurosidad en la selección, los criterios de selección, la seguridad en el empleo y la socialización. Luego de esa exposición, en esa misma tabla, pero como parte de las prácticas del mercado interno de trabajo, aparece el reclutamiento.

Elemento Estrategias motivacionales de todo tipo

Cada persona tiene sus propias motivaciones y es deber de la gerencia identificar dichas motivaciones y utilizarlas de manera inteligente en favor de la empresa. Por ejemplo, en el área de ventas, lo que motiva a un vendedor junior recientemente incorporado a la organización jamás será lo mismo que motive al sénior que ya tenga años en la misma. Para el caso del primero, el empresario no debería desgastarse en tratar de diseñar el mejor de los planes de comisión, sino más bien, dejar primero madurar en su puesto al novel colaborador y que se auto conteste la respuesta de si la ventas son o no para él. Se puede proponer el mejor y más beneficioso de los planes de comisiones que se puedan diseñar pero, si el medio comercial no es lo que el colaborador recientemente incorporado busca o se ajusta a sus expectativas, tarde o temprano preferirá la desvinculación. Por otra parte, para el caso del vendedor sénior, el tema económico ya no lo apura tanto debido a que es muy probable que muchos de sus gastos corrientes hayan bajado notablemente, entonces se lo deberá motivar promoviendo el aprovechamiento de sus años de experiencia volcándolos hacia la organización, por ejemplo, con activas participaciones desempeñando un rol de capacitador en programas que la empresa lleve a cabo. Para el caso de vendedores que ya pasaron la etapa de ser nuevos y finalmente deciden carrera en las ventas, para ellos sí se deben diseñar desafiantes planes de comisiones que saquen toda la energía que hay en ellos y la vuelquen hacia el logro de los más altos niveles de ventas.

De acuerdo a McGregor (1994):

El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los

objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete. (p. 47).

Las motivaciones conocidas como *kitas físicas o psicológicas negativas* ya no forman parte de la administración moderna del talento humano.

Para Herzberg (2003), la teoría de la motivación higiene sugiere que el trabajo debe ser enriquecido para conducir a una utilización más efectiva del personal. Estos factores motivacionales, cuyo centro se basa en el enriquecimiento del puesto, se refieren al contenido del mismo y a las responsabilidades que el colaborador tenga al interior de la organización, aspectos que tienen un efecto de satisfacción o motivacional de largo plazo, lo cual a su vez redundará en un incremento de su productividad al interior de la empresa.

Elemento Capacitación y desarrollo del talento humano

Los programas de capacitación deben ser contruidos a partir de tres fuentes principales y que son: La primera, los resultados de las evaluaciones al personal, la segunda, la apreciación misma del jefe inmediato superior quien de primera mano identifica las debilidades de sus colaboradores y la tercera fuente constituida por los objetivos organizacionales de la empresa y de sus departamentos de tal modo que se busque preparar de mejor manera al talento humano para el logro de dichos objetivos.

Si la capacitación en ventas ha de considerarse una inversión más que un costo, entonces los gerentes deben documentar los beneficios con el fin de calcular el rendimiento sobre la inversión (Johnston y Marshall, 2009). Es decir, ya no podemos diseñar e implementar

programas de capacitación sin que de la mano y en paralelo no se diseñen herramientas de medición de sus resultados o beneficios que justifiquen la inversión realizada por la organización.

De acuerdo a Johnston y Marshall:

Ya que se han determinado objetivos específicos, es posible aplicar el mejor programa de capacitación para cubrirlos; la mayor parte de los programas de capacitación persigue varios objetivos. Entonces, es necesario realizar medidas múltiples de la eficacia del programa de capacitación para determinar los beneficios. (2009, p. 326).

Distintos trabajos enfatizan la necesidad de evaluar el impacto de la capacitación como única manera de indagar acerca de cuál es la contribución que los esfuerzos de formación del personal realizan a la organización (Rutty, 2007). Si no se logra demostrar al empresario el impacto positivo que sobre los procesos claves tienen las capacitaciones al personal, se desalentará el deseo de dichos empresarios por continuar invirtiendo en tales programas de capacitación al no evidenciar cuantitativamente los efectos favorables o logros que se alcancen.

Sin embargo, como se pudo observar en la tabla 1, ninguno de los cuatro elementos que conforman la gestión del talento humano es adecuadamente aplicado por las empresas del sector, lo cual supone un potencial problema al momento de esperar resultados de las prácticas actuales de dirección estratégica en general.

Teoría de Dirección Estratégica de Personal sugerida

De acuerdo a Herzberg (2003), hay tres filosofías generales de la administración

de personal, la primera se basa en la teoría organizacional, la segunda en la ingeniería industrial y la tercera, en la ciencia de la conducta.

Cada una de estas teorías o filosofías hacen un aporte importante a un concepto o teoría moderna de dirección estratégica del talento humano. Ninguna de ellas es exclusiva o puede vivir de manera independiente. Necesariamente deben coexistir ya que existen elementos positivos que se pueden extraer de cada una y construir una filosofía, práctica e incluso teoría de administración de personal moderna. De la teoría de la organización, es evidente que si la empresa cuenta con un organigrama claro, con interrelaciones definidas entre los departamentos, asignadas adecuadamente las responsabilidades, funciones de cargos y objetivos a lograr por cada integrante de la organización, las probabilidades de conflictos se reducirán y al mismo tiempo los procesos podrán ser desarrollados de manera eficiente y eficaz. La motivación económica sugerida por la filosofía de la ingeniería industrial es válida. Por supuesto es conocido que el dinero no es el motivador mayor sino únicamente un factor que evita la insatisfacción laboral, sin embargo, también es cierto que si los sistemas de premios y bonificaciones son técnicamente diseñados de tal modo que sean financiados por el mismo incremento de productividad, se puede lograr que el factor que evita la insatisfacción laboral, y que usualmente es de corto plazo, se pueda transformar en un motivador, aunque no sea natural, pero sí de más largo plazo. Finalmente, no compartimos los postulados de la teoría X sugerida por McGregor (1994) y nos alineamos más a su teoría Y, incluso tomando partes de la teoría Z de Ouchi (1986), particularmente en lo relacionado con la confianza y la atención a las relaciones humanas apuntando a

un positivo nivel de clima organizacional caracterizado por la motivación de los colaboradores de la empresa. Si el administrador puede incorporar de manera inteligente estas corrientes en su modelo de dirección estratégica probablemente sus posibilidades de lograr el éxito y la sostenibilidad en el largo plazo, se verán claramente incrementadas.

Análisis y Conclusiones

La prueba de hipótesis nos indica que para el sector de las empresas importadoras y comercializadores de materias primas en el Ecuador, la dimensión *Gestión del Talento Humano* no es relevante dentro de sus prácticas de Dirección Estratégica. Esto nos lleva a muchas discusiones, reflexiones y conclusiones. Por una parte, si muchas empresas indican que están abordando esta dimensión, es muy posible que no se lo esté haciendo de una manera adecuada o sin invertir los recursos de manera correcta en un tema que involucra al que tal vez sea, desde el punto de vista teórico, el activo más importante de las organizaciones modernas como lo es el talento humano. Podemos incluso pensar que estamos ante una de las causas por las cuales no se logra un adecuado desarrollo empresarial.

Para un alto porcentaje de las empresas estudiadas, un grupo de los elementos que les falta por incluir en sus prácticas actuales de dirección estratégica son los que están relacionados con la gestión del talento humano, lo cual no es un dato menor por cuanto se puede encontrar aquí, desde lo teórico, una de las causas por las cuales las organizaciones no alcanzarían el desarrollo organizacional en la medida de lo que buscan.

Un punto de reflexión tiene que ver con el nivel de aplicación de las empresas

respeto a un elemento de la dimensión *Gestión del Talento Humano* como lo es aquel conformado por los programas de capacitación y desarrollo del talento humano con apenas un 60%. Preocupa este resultado ya que los programas de capacitación y desarrollo del talento humano tienen como finalidad el facilitar el logro de las metas y objetivos organizacionales de manera eficiente, o dicho de otra forma, que se alcancen los mismos buenos resultados esperados de una manera más económica para la organización. Sin embargo, la miopía de muchos gerentes no permiten ver algo tan evidente y solo se quedan con la corta visión proporcionada por el gasto sin hacer una evaluación de mayor alcance en la cual seguramente encontrarían los beneficios y retorno de la inversión en capacitación y desarrollo. Se debe tener en cuenta que otra consecuencia importante, aun cuando sea más difícil de medir, es la relacionada con la motivación positiva que supone para un colaborador el sentir que la organización se preocupa por su formación.

Discusión

De acuerdo a Ruty (2007):

Cuando las organizaciones intentan evaluar el impacto se enfrentan con una serie de dificultades como la complejidad de obtener parámetros objetivos de medición de impacto, el control de los elementos de contexto cuyo peso pueden desvirtuar la influencia de la capacitación, la falta de tiempo y de recursos necesarios para la aplicación de esta técnica y la inconveniencia de no contar siempre con una cultura de la evaluación instalada en las organizaciones, que resulta un elemento facilitador para desarrollar estas prácticas. (p. 102).

María Gabriela Ruty en su tesis doctoral

Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos, nos presenta algunas importantes reflexiones respecto a un elemento clave que integra la dimensión de la *Gestión del Talento Humano* como lo es la evaluación de la capacitación. En efecto, es claro que no es fácil medir el impacto que tienen los programas de capacitación lo cual sugiere para el empresario otro argumento bajo el cual defiende muchas veces los escasos espacios y tiempos que a estas actividades se le brindan y es posiblemente por eso que, de acuerdo a los resultados obtenidos en nuestra investigación, la *Gestión del Talento Humano* no es considerada una dimensión prioritaria en el sector comercial e importador de materias primas en el Ecuador. Sin embargo, uno de los aspectos a contrastar en este sentido sería que dicha evaluación de impacto debe ser medida más bien en los resultados buscados, aplicando para esto los conceptos del nivel 4 de evaluación propuesto por Kirkpatrick (1999) y definiendo previamente un peso ponderado a criterio de la alta gerencia respecto a cuanto del logro de dichos resultados es atribuible a los programas de capacitación.

Peña (2009) señala que:

Podemos destacar la existencia de una serie de prácticas que se incluyen de una manera más reiterada en los distintos trabajos tales como: selección rigurosa, mercados internos de trabajo, seguridad en el empleo, formación, participación, diseño de puestos –autonomía, rotación y trabajo en equipo– y retribución variable. (p. 196).

Isidro Peña García-Pardo en su tesis doctoral *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Revisión teórica y aplicación empírica* nos plantea elementos que forman parte de la dirección de recursos

humanos, sin embargo, nos permitimos reflexionar al respecto de otros elementos complementarios integrantes de la dimensión *Gestión del Talento Humano* tales como la evaluación como elemento de aprendizaje, retroalimentación y detección de zonas erróneas y oportunidades de mejora que conducirán al incremento en el desempeño laboral del trabajador. Si bien la retribución variable es importante, ha sido demostrado que se trata de un factor higiénico de corto plazo en tanto que existen otros factores motivacionales de más largo plazo. Del mismo modo, si bien la Gestión del Talento Humano genera estrategias orientadas a la retención de los colaboradores, especialmente de aquellos que generan valor a los procesos empresariales, la seguridad en el empleo es más bien una consecuencia, efecto o variable dependiente producto de cuan bien se han ejecutado los procesos previos y no un elemento de atracción a la organización como parte del proceso de selección.

Para Peña:

La Dirección de Recursos Humanos tiene asignada la función de gestionar los recursos humanos de una manera estratégica, o dicho de otra forma, de integrar los mismos con los objetivos de la organización a largo plazo y las variables relevantes del entorno. (2009, p. 19).

En este orden de ideas, es importante realizar divisiones referentes al entorno a fin de mejorar su análisis, partiendo por la clásica o básica segmentación entre entorno interno y entorno externo. Generalmente el entorno interno estará conformado por factores o variables con un corte más independiente que en gran medida pueden ser analizadas, estudiadas y transformadas por la alta dirección a fin de mejorar los resultados

de los procesos relacionados con el talento humano en los cuales estén influyendo, o dicho de otra manera, a fin de afectar favorablemente las variables dependientes o de efecto al interior de la empresa. Por otro lado, el entorno externo contiene variables predominantemente de tipo dependiente sobre las cuales existe una lógica limitación para la empresa referente a cuanto puede cambiarlas o afectarlas debiendo casi siempre realizar apenas un profundo análisis de su influencia sobre los procesos relacionados con el talento humano de la empresa, pero que al mismo tiempo, debe incorporar los resultados de dichos análisis y tomarlos en consideración al momento de definir sus objetivos organizacionales, estrategias de gestión de recursos humanos, planes de acción, definición de recursos (materiales, financieros, etc.) e incluso, cuestionarse acerca de su misión y visión alrededor del talento humano.

Respecto al peso considerable que la dirección estratégica ha tomado dentro del mundo empresarial, Peña (2009) indica que “el principal detonante de su aparición y repercusión se encuentra en la introducción de procesos de producción en masa y en el crecimiento empresarial, que llevan aparejados aumentos considerables en la complejidad de las organizaciones empresariales (p. 20). En este sentido, es claro que, bajo la conceptualización actual de la Gestión del Talento Humano, es impensable una separación de esta con las prácticas o modelos de dirección estratégica que se propongan, debido a lo trascendental que resulta ser en estos tiempos, la planificación del talento humano como soporte para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Esta planificación del talento humano estará basada en factores claves de producción y/o de ventas, según sea la naturaleza del negocio, a fin de

suministrar el talento humano requerido, en la calidad y en la cantidad necesaria, para que la organización, a partir de ahí, se proyecte en el cumplimiento de sus contratos o compromisos adquiridos con sus clientes o mercado en general.

“Sin embargo, contrariamente a lo esperado, el diseño enriquecido del puesto de trabajo no obtiene efectos significativamente relevantes en la retención del capital intelectual ni en el capital afectivo de los empleados” (Martín, 2011, p. 320). Celia Martín Sierra en su tesis doctoral *Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas españolas*, nos muestra una interesante conclusión que parcialmente desvirtúa las teorías referidas al enriquecimiento del puesto como elemento o factor motivacional de largo plazo, al menos en el objeto de estudio de su tesis doctoral que está conformado por las empresas españolas. Sin embargo, es muy probable que el tema pase más bien por el hecho de tratar de establecer una adecuada conceptualización y diferenciación entre lo que significa enriqueciendo del puesto, que obedece a un modelo de tipo vertical, y la ampliación laboral, relacionada más a un modelo horizontal, muchas veces aplicada por empresarios que desean aprovecharse de estos conceptos para sobre cargar de trabajo al colaborador obteniéndose, claro está, un efecto por demás contrario al esperado.

Martín continúa exponiendo sus resultados e indica:

En este sentido, los empleados estratégicos no hacen depender su permanencia en la empresa de las características de su puesto de trabajo, considerando el diseño de su puesto de trabajo como una condición básica de

su relación de empleo que no supone un incentivo extra para su retención ni para su implicación afectiva con la organización. (2011, p. 320).

Respecto a la anterior conclusión de Martín, es importante señalar que una cosa es el modelo de dirección estratégica y otra el estilo de dirección. El modelo resulta ser como la política a aplicar, centrada en los *qué* aplicar, más o menos a manera de herramienta, en tanto que estilo se centra en los *cómos*, lo cual es propio de cada directivo. Si los resultados de teorías ampliamente demostradas no son los esperados, es probable que el siguiente paso deba ser analizar los estilos de dirección de los ejecutores de dichas teorías, políticas y estrategias. Lo anterior nos lleva a sugerir que un estudio posterior debería enfocarse en los estilos de dirección, es decir, no en las cosas que se hacen sino más bien, en la forma de hacerlas.

Modelo gráfico propuesto de gestión del talento humano resultante de la discusión

El modelo mostrado en la figura 2 fue elaborado en base en lo descrito en la discusión, en la revisión bibliográfica general efectuada y en el criterio y experiencia de los autores. La comunicación interna es el punto de partida, la cual debe ser promovida por la alta dirección, esta genera compromiso en los colaboradores y afloran valores tales como la transparencia en sus actividades. Consecuencia de lo anterior es el flujo de información en todo sentido que aporta a un mejor desempeño laboral. En esta parte del proceso se hace evidente la gestión del conocimiento, aun cuando muchas veces las organizaciones no saben que la están aplicando. Aporta a esta etapa el aprendizaje y mejora de la

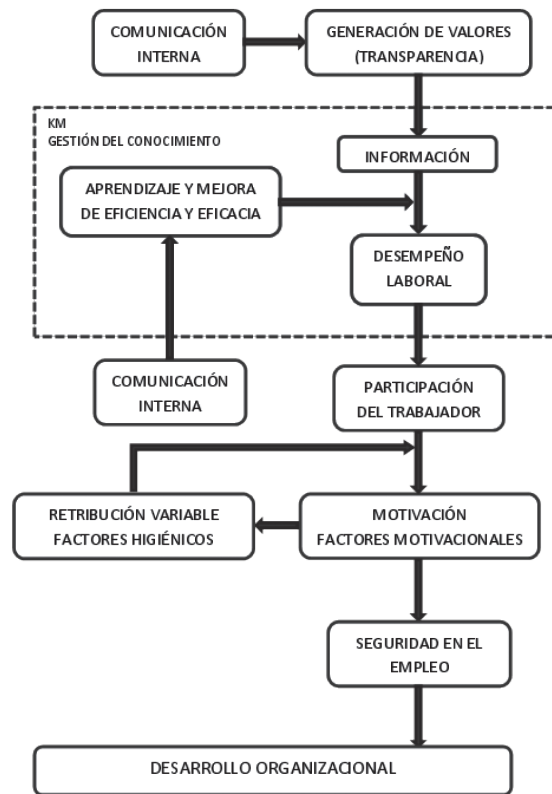


Figura 2. Modelo gráfico propuesto de gestión del talento humano.

eficiencia y eficacia de los procesos que a su vez son alimentados por la evaluación del desempeño. Lo anterior produce un efecto de mayor participación del trabajador que actúa a manera de círculo virtuoso generando motivación de largo plazo, conectada a su vez con factores motivacionales de corto plazo pero igualmente importantes como lo son los factores higiénicos, siendo el más relevante la retribución variable. La consecuencia lógica es la seguridad en el empleo, no como una condición previa sino como una consecuencia y termina, como no puede ser de otra manera, con el desarrollo organizacional.

Referencias

- Contacto Directo. (17 de febrero, 2016). Reforma laboral anunciada por el ejecutivo. Entrevista a Pablo Arosemena Marriott [Video]. En *YouTube*. <https://bit.ly/2PuzqQG>
- Herzberg, F. (2003). Una vez más: ¿cómo motiva a sus empleados? *Harvard Business Review América Latina*, 81(1), 67-76. <https://bit.ly/2sAQMIN>
- Johnston, M. y Marshall, G. (2009). *Administración de Ventas* (9ª ed.). McGraw-Hill.

- Kirkpatrick, D. (1999). *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*. EPISE.
- Levin, R. y Rubin, D. (2010). *Estadística para la Administración y Economía* (7ª ed.). R. Fuerte Rivera (Ed.). M. González Osuna (Trad.). Pearson Educación.
- Marchant, L. (Ed.). (diciembre, 2006). *Actualizaciones para el managment y el desarrollo organizacional*. Universidad de Viña del Mar.
- Martín, C. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas españolas* (Tesis doctoral, Universidad de Valladolid, España). <https://bit.ly/35HfCzj>
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. L. M. Rodríguez (Ed.). McGraw-Hill.
- Ouchi, W. (1986). *Teoría Z*. C. Cortés y P. Arguelles (Trad.). Addison-Wesley Iberoamericana.
- Peña, I. (2009). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Revisión teórica y aplicación empírica*. <https://bit.ly/36NsHa2>
- Rutty, M. (mayo, 2007). *Evaluación de Impacto en la Capacitación de Recursos Humanos* (Tesis doctoral, Universidad de Buenos Aires, Argentina). <https://bit.ly/2tonPtD>

Para citar este artículo utilice el siguiente formato:

Iturralde, R., Ordoñez, D., Guamán, S. y Rodríguez, V. (julio - octubre de 2020). La gestión del talento humano como dimensión clave en la dirección estratégica de empresas en el Ecuador. *YACHANA, Revista Científica*, 9(2), 93-104.