



**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE:
MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

Título:

Modelo organizacional por procesos en la gestión humana de una institución de la educación superior

Sustentado por:

Nombre:

Katiuska N. Abreu Soto

Matrícula:

2015-2516

Asesor (a)

Sención Raquel Zorob Ávila

Santo Domingo, D.N.

Julio, 2017

RESUMEN

El foco de la investigación se basa como objeto de reflexión, en la gestión humana la cual percibe la necesidad de un modelo organizacional por procesos como oportunidad de mejora en una institución de educación superior. Se justifica la gestión humana como el enfoque de competencias en el cual los procesos administrativos y académicos se mezclan como un conjunto integrado en evolución constante, donde lo preciso es afrontarse de manera estratégica a través de un modelo organizacional.

Antes de analizar las condiciones de la gestión humana es pertinente considerar algunos factores que han sucedido en las instituciones de educación superior en las últimas décadas y que afectan directamente el papel de la gestión del talento humano en las organizaciones; uno de estos factores es la modernización empresarial en donde la tecnología y nuevas metodologías organizacionales por procesos involucran el talento humano en el desarrollo de una ventaja competitiva.

Un factor muy importante es el recurso humano, las personas constituyen el principal activo de la empresa ya que participan y agregan valor a la misma. Todos los componentes humanos de una organización son importantes, independiente del nivel jerárquico o la asignación que desempeñen, sin embargo muchas veces por falta de motivación, capacitación, y control por parte del empleador o administrador del personal es descuidado y se refleja en los indicadores de gestión de la empresa, donde los procesos no superan el nivel básico de valor agregado y se limitan al trabajo sin medición de eficiencia y eficacia.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A mi Dios Todopoderoso y a su Santa Madre, porque sin las bendiciones que me brindan a diario, solo soy un barro vacío. Gracias por darme la sabiduría necesaria para cumplir y ver culminada esta nueva experiencia en mi vida, gracias por darme las fuerzas necesarias para seguir adelante cuando sentí caerme al abismo. Te amo mi Señor y Bendita sea tu Santa Madre.

Dedico esto a mis amados padres, los que siempre se han sacrificado en el cuidado diario de mi hijo las veces que por mis estudios no podía cuidar de él y me han apoyado en todo lo que decido emprender, sin su apoyo esta meta no la hubiese podido alcanzar, gracias.

A mi media chinola, gracias por estar en mi vida en el momento justo cuando decidí emprender este proyecto sin importar las consecuencias, tiempo y espacio. Gracias por darme ánimo cada día para no desviarme de mi camino y culminar con propósito esta meta.

A mi hermoso y amado Noel, quien ha sacrificado tiempo de poder estar con su madre, el que con tristeza me veía partir y con anhelo me esperaba llegar. Ya todas mis noches son tuyas, príncipe. A mi retoño Valería María que desde mi vientre me inspiraste y diste toda la fuerza necesaria para seguir y finalizar con el mismo entusiasmo que inicie, los amo!!!

A mis maestros, en especial a Yvelice Zorob, por compartir sus conocimientos y facilitarme a través de sus conocimientos el camino hacia el éxito.

Por último pero no menos importante, a todos mis compañeros de esta jornada, se convirtieron en mis amigos. Gracias por ser tan especiales y animarnos mutuamente a seguir adelante. Siempre seremos el Dream Team de Gerencia y Productividad!!!!!!

Katiuska Abreu de Alcequiez

ÍNDICE

RESUMEN	ii
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS	iii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I: LA GESTIÓN HUMANA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

1.1 Origen, Evolución y Tendencias de la Gestión Humana	4
1.1.1 Evolución de la Gestión Humana	16
1.1.2 Tendencias de la Gestión Humana	23
1.2 Modelos organizacionales de gestión humana, sus ventajas y desventajas.....	26
1.3 Diagnóstico y situación actual de la gestión humana en la institución de educación superior ABC	40

CAPÍTULO II: MODELO ORGANIZACIONAL POR PROCESOS EN LA GESTIÓN HUMANA EN LA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

2.1 Condiciones previas de un modelo de organización por procesos en la norma ISO	43
2.2 Estructura y elementos del modelo organizacional por procesos en la institución de educación superior ABC	46
2.3 Sistema de gestión humana basado en el modelo organizacional por procesos, su dinámica en la institución de educación superior ABC.....	50

CAPÍTULO III: VALORACIÓN DEL MODELO ORGANIZACIONAL POR PROCESOS EN UN CENTRO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

3.1 Ejemplificación del modelo organizacional por procesos en la gestión humana de la institución de educación superior ABC	54
3.2 Ventajas y Desventajas del modelo organizacional de gestión humana en instituciones de educación superior.....	57

CONCLUSIONES	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Relaciones teóricas según autores	11
Tabla 2. Evolución de los factores que determinan la gestión humana	14
Tabla 3. Evolución histórica de la administración de personal	15
Tabla 4. Perspectiva histórica de la gestión del talento humano.....	17
Tabla 5. Normas ISO	45
Tabla 6. Diferencias en la estructura de ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015.....	47

LISTA DE FIGURAS

Grafica 1. Principios de la Administración según Taylor	6
Grafica 2. Pirámide del movimiento de las relaciones humanas.....	10
Grafica 3. Dimensiones de la gestión del talento humano	33
Grafica 4. Representación de la estructura Norma ISO 9001:2015 con el ciclo (PHVA)	49

INTRODUCCIÓN

La gestión humana como concepción básica, evidencia el camino en implicarse en un entorno de dificultad. La gestión, al ser un ejercicio y a la vez un resultado de administrar o gestionar procesos y recursos; y el ser humano, como una especie en evolución y aprendizaje constante, y por ende en su proceder. Añadiendo a esta ecuación, la complicación de manuales de tiempo y espacio en la ingeniosidad de dicha gestión humana.

Lo antepuesto nos traslada a la necesidad y la importancia de avanzar saberes que investiguen el acercamiento a dicho fenómeno complejo; no por la habilidad de caracterizar o identificar, sino por la posibilidad del juicio de comprenderlo y participar en una mutación que proyecte al progreso del ser humano y de las organizaciones que implican la gestión humana en sus entornos laborales.

La presente exploración elaborada en el marco de la Maestría en Gerencia y Productividad, procura un acercamiento al fenómeno de la gestión humana en contextos de educación superior a partir de las experiencias y las ideas básicas que gestores cercanos a la gestión de la educación superior.

La investigación queda estructurada con una metodología analítica que valora las formas de aproximaciones al fenómeno social de investigación y de abstracción del conocimiento, reconociendo desde sus objetivos específicos caracterizar la gestión humana desde la reseña y la exegesis hasta la visión misma del fenómeno afrontado, mostrando un documento claro y coherente que facilite su uso y beneficio multidisciplinar, con el fin de crear un impacto tanto en la sociedad del conocimiento, como en las prácticas relacionadas sobre gestión humana en el sector de la Educación Superior.

La finalidad de esta investigación se basa en la revisión de diferentes enfoques teóricos en cuanto a la Gestión del conocimiento Humano en la Educación Superior se refiere, para realizar aportes que cierren los paradigmas y dar apertura a las brechas de referencia que consoliden y construyan un modelo organizacional

basado .en procesos en la gestión humana de las instituciones de educación superior, IES.

El primer capítulo de este escrito incluye aspectos estructurales de la investigación como su contexto problemático, el cual plantea una discusión inicial al fenómeno de la gestión humana en instituciones de educación superior, y para el caso de esta investigación, lo cual acontece en los demás sobre el modelo organizacional y valoración del mismo documento: el problema de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos.

El segundo capítulo se describe el marco teórico y contextual, el cual hace un recorrido deductivo inductivo del contexto de la gestión humana, así como las tecnologías y técnicas que permiten su desarrollo y su aplicación, considerando que la primera base de la misma es su vinculación con la norma ISO 9001:2015. Se determinará cuál es el proceso de la aplicación de la gestión humana en un caso de estudio ABC. Para finalizar se hará un recuento de los criterios que permiten la comparación de ventajas y desventajas del modelo organizacional de gestión humana en instituciones de educación superior.

En el tercer capítulo se valoran los resultados de ejercicio investigativo, el cual aborda desde sus ventajas y desventajas aspectos descriptivos, interpretativos y analíticos del modelo organizacional por procesos en la práctica de gestión humana presentes en las instituciones de educación superior y finalmente, conclusiones y recomendaciones y la bibliografía del estudio.

CAPÍTULO I.
LA GESTIÓN HUMANA EN INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN SUPERIOR

1.1 Origen y evolución de la gestión humana

Los orígenes de la gestión humana en el ámbito empresarial se encuentran asociados al crecimiento y complejidad de las organizaciones. Desde la edad media, el trabajo se determinó por un carácter prácticamente hereditario, los oficios pasaban de manos de los padres a sus hijos.

Algunos autores sostienen que la gestión humana es una creación norteamericana de la década del 70 como respuesta a las políticas afectivas de personal del modelo de dirección japonés. (Beer, 1989; Menguzzato, 1991; Chiavenato, 1996). La economía de los Estados Unidos, a pesar de ser la mayor del mundo, no era la más resistente porque en sus empresas subsistían dos problemas graves: la declinación de la producción y una disminución de la ética laboral.

Los capitales y productos japoneses inundaban los mercados norteamericanos y se demostraba la baja productividad per cápita de los obreros nipones. El país asiático había culturizado métodos y conocimientos de autoría estadounidense, desarrollando políticas de empleo y de gestión que parecían incrementar la integración de los empleados con la organización y lograban incentivar en sus empresas la lealtad, el compromiso funcional y una cultura organizacional propia con fuertes políticas de estimulación a través de la relación obreros accionistas, puestos de por vida y círculos de calidad. (Abegglenet, 1986)

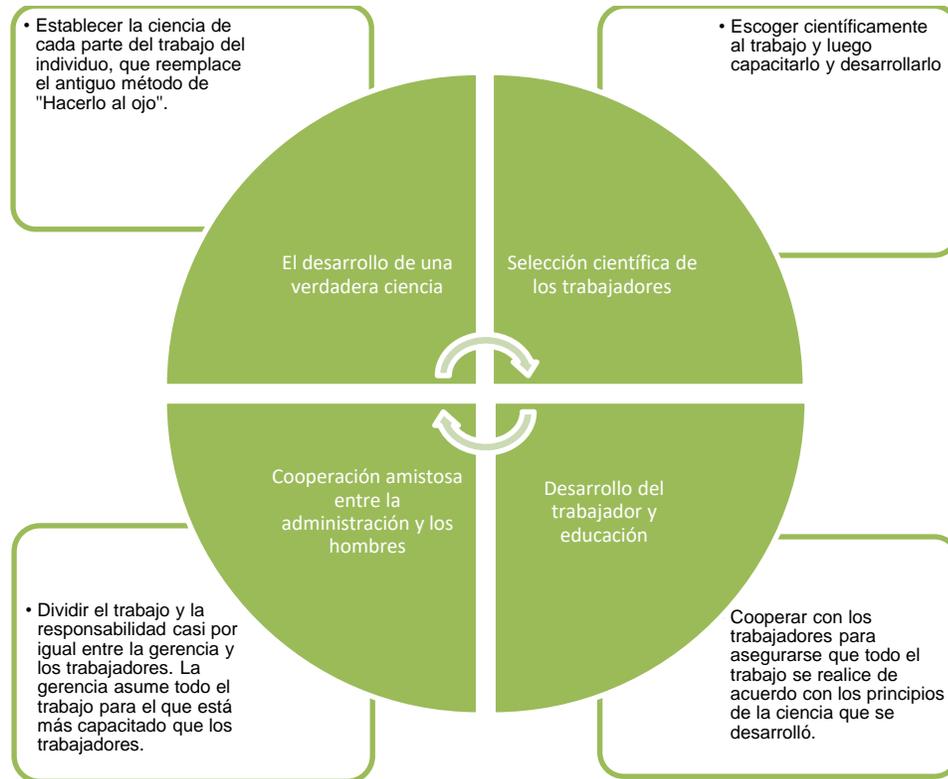
Las primeras prácticas de gestión humana surgen en el medio estadounidense a mediados del siglo XIX con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial. Desde esa fecha se han presentado cambios significativos en su concepción y en su aplicación (Calderon, Claudia, & Julia, 2006).

La aparición de la Revolución Industrial se caracterizó por la evolución de la máquina, la incorporación de la energía a ésta y el desarrollo de organizaciones para su producción que vinculaba gran cantidad de personas, lo que conllevó a un incremento notable de la capacidad productiva de la gente (Silva Otero & Matta de Grossi, 2005)

Se debe destacar el aspecto económico de la Revolución Industrial con un notable incremento no sólo en la producción, sino también en la acumulación tanto de bienes como de capital. Del mismo modo, hubo un aumento en el crecimiento y desarrollo de negocios como de comercios, situación que fue favorable sólo para propietarios y empresarios, suceso contrario para los trabajadores con posibilidades de compra y condiciones laborales no eran las mejores al considerarse el trabajo un bien que se debía vender y comprar, con poca acción por parte de los gobiernos para proteger los intereses de los trabajadores.

En la administración humana, se presentó un movimiento importante con la administración científica propuesta por el ingeniero Frederick Taylor, quien estableció cuatro principios para la administración que serían fundamentales en su momento:

Grafica 1: Principios de la Administración según Taylor



Fuente: Elaboración propia basado en (Robbins & Coulter, 2005)

A continuación los cuatro principios de Frederick Taylor con sus aportes a la administración:

Primer principio:

A partir de la observación, clasificación y tabulación sistémica de todas las actividades se puede simplificar el desarrollo de las tareas con un previo análisis de movimiento, materia y equipo. La pretensión de Taylor con este principio fue acabar con la metodología aplicada por parte de los trabajadores y capataces de realizar las tareas a través de ensayo error.

Partiendo del principio que la propuesta administrativa científica de Taylor, se fundamentaba en la planeación y la simplificación de las tareas que se

desarrollaban en la organización, no dejó de lado al empleado implicado en el desarrollo de dicha tarea, lo que podría contradecir un poco a aquellos que han criticado la postura de Taylor, cuando han pensado que la teoría científica ha dejado totalmente de lado los aspectos humanitarios y motivacionales del papel protagónico del trabajador en el desarrollo de las tareas. Taylor “no sólo recalcó las consecuencias deseables de compartir los beneficios económicos con los empleados sino también la importancia del reconocimiento individual por un desempeño superior” (French, 1983), sin dejar de lado que Taylor también hizo énfasis en la latente necesidad de desarrollar una actitud de crecimiento hacia los funcionarios de la organización.

Se hace necesario destacar que aunque para Taylor era fundamental que la administración tuviera gran énfasis en el proceso de la planeación y la simplificación de las tareas, en ningún momento dejó de lado el valor que representaba el trabajador que estaba implicado en el desarrollo de dicha tarea. Para muchos críticos del taylorismo han sugerido que él ignoraba por completo tanto los aspectos humanitarios de la organización como la motivación que requería el empleado para el desarrollo de labor (Claudes & Alvarez, 2005)

Segundo principio:

La selección de personas debe considerar las habilidades y capacidades para el desarrollo de tareas de manera eficiente, para así lograr la eficacia en el trabajo.

Por otro lado, encontramos que en la segunda década del siglo XX el psicólogo Hugo Musterberg da inicio a lo que se conocería como la psicología industrial que nace con la idea de mejorar los procesos de ventas gracias a la identificación de las capacidades que podrían tener los empleados en sus puestos de trabajo (González, 2009). La propuesta planteada por Musterberg, se fundamentó en realizar un análisis de los puestos de trabajo desde los requisitos mentales y emocionales de los individuos, lo cual se podría constituir en un elemento valioso para los procesos de selección.

Según lo anterior, entre Letaeberg y Taylor existió el interés de la “selección de empleados, en los sentimientos y aspiraciones individuales del trabajador y, en cierta medida, en los efectos de la estructura social en la productividad, aunque llegaron a conclusiones algo distintas acerca de este último” (French, 1983). Otro de los aportes de Letaeberg pero en esta oportunidad en compañía con Edison D. Woods, fue el proponer un método para validar estadísticamente el uso de las pruebas de agilidad mental, las cuales servirían para determinar la validez predictiva de la capacidad mental y las aptitudes de las personas. Con el perfeccionamiento de las pruebas diseñadas, se tuvo “avances en la verificación de referencias, en el uso de las hojas de evaluación para entrevistadores y en la comparación de calificaciones de aspirantes con calificaciones de personas con éxito” (French, 1983).

Ya para el año 1923, los profesores Vannevar Bush y Joseph Barker se preguntan sobre el efecto que podría tener la iluminación en los trabajadores y en sus resultados, en el experimento los investigadores pudieron percibir que “la producción se elevó cuando se mejoró la iluminación. Paradójicamente, en otro experimento la producción aumentó cuando la iluminación se redujo drásticamente” (French, 1983, pág. 49), lo que hizo desistir a Bush de la investigación por los resultados ilógicos, lo que le llevó a concluir que una situación que implicaba la intervención de una persona, se constituía en una condición que era imposible de cambiar, sin que se afectaran otras variables. La situación descrita anteriormente, conlleva a que se viera la necesidad de vincular a la investigación que se estaba desarrollando en la planta de Hawthorne Works de Chicago de la Electric Company, a investigadores con un perfil social.

Tercer principio:

Los empleados deben seleccionar sus propios métodos de trabajo y desarrollar su propia manera de adiestrarse en el cumplimiento con su labor de la mejor manera. Finalmente,

Cuarto principio:

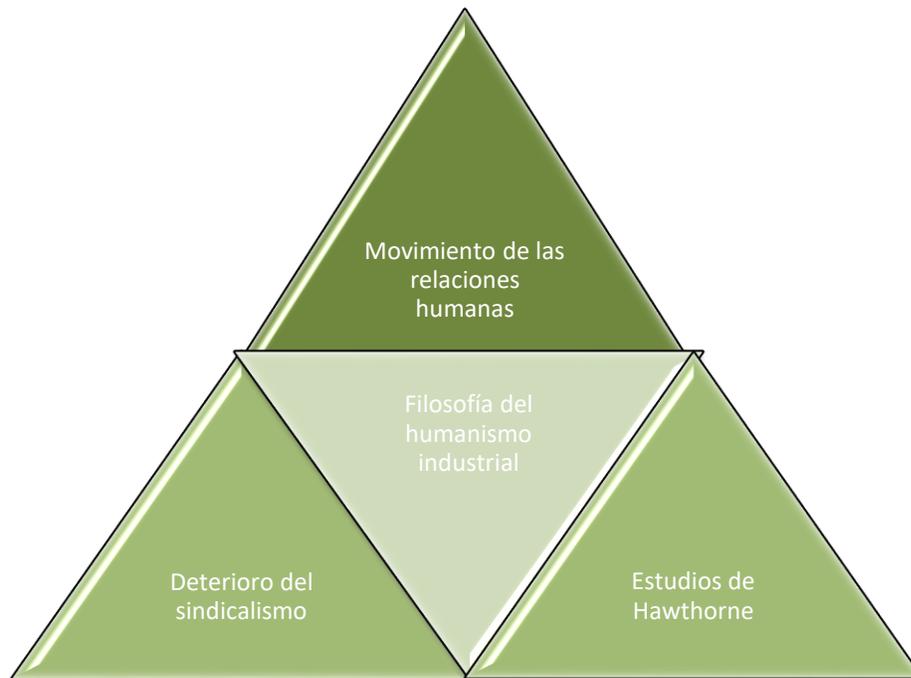
La división del trabajo debe ser equitativa en las responsabilidades, tanto en los trabajadores como en los administradores, lo que conllevaría a que estableciera cooperación entre trabajar y administrador a fin de dar cumplimiento a los objetivos y estrategias definidas en la organización (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

Fue entonces a partir del año 1927 y por un latente interés donde el profesor Elton Mayo, se apoderó de la investigación y la lideró hasta 1932, año en que se concluyó. Una de las conclusiones a las que llegó Mayo y su equipo de científicos sociales, fue que la productividad se lograba cuando los grupos se constituían en equipos y trabajaban de manera conjunta para el cumplimiento de los objetivos, lo que les permitió al equipo investigador establecer que la organización industrial, podría visualizarse como un sistema social. Según lo anterior, la teoría de la Escuela de Relaciones Humanas, la cual se fundamentó en:

“Los seres vivos, sus necesidades y relaciones de supervivencia con el entorno, como elementos estructurantes de la nueva versión organizacional. Nació más del afán de remediar las polémicas consecuencias del modelo anterior, que como una verdadera alternativa organizacional, pues parte de la misma escisión funcional del Management científico” (Muñoz, 2002).

Debe tenerse presente que el movimiento de las relaciones humanas, se constituyó en una combinación entre lo teórico y lo práctico con el fin de incrementar la sensibilidad por parte de los empleadores frente a las necesidades que podrían tener los empleados. Según (Da Silva, 2002), el movimiento de las relaciones humanas es el resultado de una serie de situaciones que ocurrieron durante la mitad del siglo XX y por tal “podemos comparar a este movimiento con la cúspide de una pirámide, cuya base está compuesta por tres corrientes históricas muy diferentes”.

Grafica 2 Pirámide del movimiento de las relaciones humanas



Fuente: (Da Silva, 2002)

En términos generales, la escuela de las relaciones humanas nace como influencia de las teorías clásicas, donde se tuvo presente la propuesta de cada teoría de la administración, Taylor hace énfasis en la tarea, Fayol da enfoque a la estructura y Max Weber enfatiza la autoridad. Las propuestas presentadas por dichos teóricos, hoy en día han sido enfocadas al factor humano de las organizaciones, la cual se puede percibir desde el valor que se ha dado a éstas, más la concentración del valor que tienen los individuos y el grupo social al que pertenecen, es decir, se da mayor valor a los aspectos psicológicos y sociológicos que a las cuestiones técnicas (Da Silva, 2002).

No es un secreto entre la perspectiva clásica y la perspectiva humanista de las teorías administrativas, han existido diversas diferencias que han hecho que la primera se vea como una iniciativa a dar orden a la creciente desorganización de la empresa en su época y en la necesidad de aumentar la competitividad de las organizaciones. Mientras que la segunda, nace como respuesta a esa

necesidad de ver el elemento humano como factor fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y por tal, se hizo fundamental incluir en la empresa la psicología y la sociología para así captar el interés por el estudio de los grupos, el comportamiento del individuo en la organización y el valor de las relaciones humanas en la empresa. En la siguiente tabla se hace una relación de las diferencias fundamentales entre la teoría clásica y la de las relaciones humanas.

Anexo tabla 1: Relaciones teóricas según autores

TEORIAS		
Características	Clásica	Relaciones Humanas
Estructura	Mecanicista, impersonal	La organización es un Sistema Social
Comportamiento en la orgnaización	Producto de regla y reglamentos	Producto de sentimientos y actitudes
Enfoque	En el trabajo y en las necesidades económicas de los trabajadores	En los pequeños grupos y en las cualidades humanas y emocionales de los empleados
Énfasis	Personas tratan de maximizar las recompensas; importancia del orden y la racionalidad	Importancia de la seguridad personal y de las necesidades sociales de los trabajadores para alcanzar las metas organizacionales
Resultado	Alinación en el trabajo, insatisfacción	Empleados felices que tratan de producir más

Fuente: (Da Silva, 2002)

La Gestión Humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje, desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento (Bello, Briceño, Díaz, López, & Ocanto, 2011).

La escuela de las relaciones humanas, se puede percibir en las diversas críticas que se han hecho en su contra, según (Da Silva, 2002) ha unido siete aspectos los cuales se presentan a continuación:

Validez científica:

La teoría de las relaciones humanas no evidencia que en su experimentación haya una aplicación de un método científico, sino que su resultado está fundamentado en meras interpretaciones y no en experimentación controlada.

Miopía de los enfoques:

Frente a este punto, el autor establece tres subtemas relacionados con la miopía de enfoque:

Por el énfasis hacia las relaciones interpersonales y los grupos sociales, se le ha restado importancia al enfoque hacia el trabajo.

La motivación laboral se enfatiza sólo en lo económico y no de una manera general o con una dimensión más amplia como debería ser.

Las investigaciones sobre las relaciones humanas, están centradas en los obreros y no permite niveles administrativos alineados en términos de comportamiento.

Preocupación excesiva por la felicidad:

Los resultados de los estudios realizados en Hawthorne, concluyeron que los empleados los cuales presentan mayor grado de felicidad son más productivos, lo cual no es del todo cierto puesto que presentan una visión totalmente simplista de la naturaleza del hombre.

Sentido de participación mal entendidos:

Estudios realizados posteriormente al de Hawthorne, dieron la idea que los participantes sólo por temor a la autoridad formal alcanzarían las metas establecidas por la empresa.

Visión de la decisión del grupo:

Diversas investigaciones sobre la superioridad de las decisiones de los grupos han sido contradictorias y poco confiables, lo que ha permitido sostener la

superioridad sobre la decisión individual, se debe a que ningún individuo quiere perder la identidad o no quiere ser señalado e identificado por el mero hecho de hacer parte de un grupo.

Generar conflictos:

Una de las debilidades de la teoría de las relaciones humanas, es que no reconoce el conflicto como fuerza de creatividad de una sociedad, sino como un elemento perjudicial que debe ser erradicado. Cosa contraria demuestran estudios los cuales concluyen con la necesidad de existencia de conflictos, esto le permitirá a las organizaciones el trato de forma adecuada sea más eficaz y con mejores resultados.

Contrario al individualismo:

Dentro de las características de la escuela de las relaciones humanas, está la intolerancia al individualismo, esta somete los individuos que conforman las normas establecidas para los grupos.

Finalmente, a continuación de forma esquemática, se presentan no sólo los factores que determinan la gestión humana, sino aquellos dentro de su evolución, según (Calderon, Claudia, & Julia, 2006), los cuales constituyen un complemento para la evolución de la gestión humana.

Tabla 2. Evolución de los factores que determinan la gestión humana

Periodos/Factores	1870-1900	1901-1930	1931-1960	1961-1990	1991 en adelante
Concepción del Ser Humano	...	Hombre económico racional	Hombre social	Hombre organizacional	Hombre psicológico
Concepción del Trabajo	Creador de valor por excelencia	Mercancía regulada por el mercado	Mercancía regulada	Mercancía regulada	Mercancía libre mercado
Características del momento histórico	Mejoramiento industrial	Movimiento obrero	Institucionalización	Globalización	Neoliberalismo
Relaciones laborales (factores determinantes)	Huelgas	Salarios	Negociación colectiva	Negociación colectiva	Flexibilización y desregulación
Teorías aplicadas a la gestión	Economía clásica, administración sistemática	Economía neoclásica, administración científica, psicología industrial	Modernismos sistémico. Relaciones humanas	Neoinstitucionalismo, estrategia, cultura organizacional	Confluencia teórica

Fuente: (Calderon Hernández, Alvarez Giraldo, & Naranjo Valencia, 2006)

La administración de recursos humanos inicia fundamentalmente desde la década del año 30, se han desarrollado procesos de investigación relacionadas con la conducta humana y con formulación de nuevas técnicas basadas en la administración del personal en la organización. En la tabla presentada a continuación, se hace referencia a los acontecimientos más relevantes relacionados con la gestión humana surgidos antes de la década de los años 30:

Tabla 3 Evolución histórica de la administración de personal

Año aproximado	Individuo o Grupo étnico	Contribuciones
1550-1566 A.N.E	Egipto	Establece régimen perfeccionado de servicio civil, a pesar de haber sido concebido como sistema de casta.
462-430 A.N.E	Grecia (Pericles)	Estableció una compensación para ciertos servidores públicos, en busca de la estabilidad y continuidad de servicios estatales.
2002-19 A.N.E	China (Confucio)	Perfeccionamiento de exámenes para la selección de funcionarios honrados, desinteresados y capaces.
1525	Nicolás Maquiavelo	Enuncia las cualidades del jefe.
1776	Francia R. Huberty	Se aplica el método de reclutamiento por concurso para los cargos de médico y éste se generalizó para otros nombramientos.
1810	Robert Owen	Necesidad de prácticas (relaciones) de personal reconocidas y aplicadas, se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores; construcción de conjuntos de casas para los trabajadores.
1853	Inglaterra	Desarrolla un avanzado sistema de administración de personal estatal, el cual concebía el reclutamiento de ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos del personal.
1883	Norteamérica	Reglamenta el servicio civil. Su finalidad principal era erradicar la influencia política, en el nombramiento de personal público, previó a procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal.
1891	Frederick Halsey	Establece un plan de premios sobre los salarios pagados.
1910-1915	Norteamérica	Se instituye el primer departamento de personal, en su concepción moderna. Posteriormente se inicia un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados.
1913	Hugo Munsterberg	Describe técnicas para seleccionar personal apto, obtención de productividad, influir en la gente, publica su libro Psicología y eficiencia industrial.
1915	W. Dill Scott	Realiza un trabajo sobre la selección de personal de ventas y publica su libro Administración de personal.
1917	E. D. Woods	Desarrolló el concepto de validez estadística relativa al uso de las pruebas.
1917	Meyer Bloomfield	Se le considera fundador del movimiento de la administración de personal.
1921	J. Mc. Keen C.	Famoso por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos de establecer la psicología de la corporación.
1922	W. Van Dyke B.	Ganó prestigio sobre la manera de entrevistar y hacer pruebas de aptitud, fomentó las pruebas alfa y beta en el ejército.
1924	Merrill R. Lott	Desarrolló un programa de clasificación y evaluación de puestos.
1927	E. Mayo, Roethlisberger, Dickson	Iniciaron los estudios de Hawthorne a fin de determinar el efecto que podían tener la fatiga, las horas de trabajo y los periodos de descanso en la productividad del trabajador.

Fuente: elaboración propia basado en (Rodriguez, 2007)

1.1.1 Evolución de la Gestión Humana

La Gestión Humana, ha sido analizada por diversos autores acerca de su evolución en las organizaciones, por su transformación y cambios surgidos en las prácticas organizacionales, tal como lo mencionan (Pardo & Porras, 2011) quienes se remontan a la época primitiva, en donde el jefe de familia era definido como autoridad, seguida por la época esclavista en donde las tareas de fuerza y el castigo corporal predominan, en ese mismo sentido se señala la época feudal caracterizada por la servidumbre; la época industrial con la aparición de la máquina, apareciendo en esta las relaciones de personal, hasta llegar a la época tecnológica y globalizada, cabe apuntar sin embargo la misma gira en torno a la era del conocimiento y del talento humano, como sugiere (Cuestas Santos, 2010) quien relata como la administración o dirección de personal se ha ido transformando hacia una gestión estratégica del capital humano, y por otra parte, (Chiavenato, 2009) señala que a esta le preceden las eras de industrialización clásica con las relaciones industriales, la era de la industrialización neoclásica; debiendo señalar todo cambio el cual genera una modificación del entorno del trabajo, y muchas veces esos cambios pueden generar oportunidades o resistencias.

En el transcurso de las diferentes épocas, la atención se va centrando cada vez más en el ser humano, tal como lo menciona el sociólogo Elton Mayo, quien hizo grandes aportes en cuanto a la teoría de las relaciones humanas o administración humanística.

Más tarde (Pardo & Porras, 2011) revelan cinco tipos de gestión del talento humano, los cuales exponen diferentes perspectivas con un análisis histórico: según la época, las escuelas del pensamiento organizacional, la evolución de la gestión humana, perspectiva y momentos de la gestión humana y según sus modelos actuales, las mismas que se describirán brevemente a fin de tener una visión global de los enfoques propuestos.

Tabla 4. **Perspectiva histórica de la gestión del talento humano**

Tipos según	Perspectiva	Autor (es)
La epoca	Enfoques predominantes	Prieto Herrera (2008)
Escuelas del pensamiento organizacional	Énfasis predominantes	Prieto Herrera (2008)
Evolución de la gestión humana	Focos centrales	Calderon, Naranjo y Alvarez (2010)
Perspectivas y momentos de la gestión humana	Momentos	Cerna (2006)
Modelos actuales de gestión del talento humano	Necesidades, expectativas y estilos de dirección	Calderón (2008)

Fuente: Elaboración propia basado en (Pardo & Porras, 2011)

Las perspectivas tienen un grado de concordancia y de interrelación, sobre todo en el comportamiento, los autores concluyen que toda persona tiene su ciclo de vida laboral con su respectiva curva de aprendizaje (entrada, mantenimiento y salida) y el reto de toda organización es saber potenciar y optimizar cada una de estas fases que tiene las personas, sacar su máximo potencial, a través del crecimiento, a fin de mejorar e incrementar la productividad y la competitividad a través del fortalecimiento de la cadena de valor con la puesta en marcha de planes estratégicos.

Algunos autores exponen que tanto la evolución de los enfoques, énfasis y/o modelos de gestión depende de las diferentes concepciones de personal que se han generado con el pasar de los años, con criterios concebidos como un costo para la empresa, hasta llegar a ser un recurso.

El concepto de Gestión del Talento Humano nace de la consideración de ver a las personas como ese elemento fundamental para el crecimiento y éxito de

las organizaciones, además de ser el potencial más valioso que posee cualquier tipo de organización. Las personas se constituyen como el único recurso vivo y con capacidad de pensamiento competitivo, es decir, se pasa de administrar personas a administrar posiciones que pasan de activos pasivos a activos y proactivos, dotados de habilidades y capacidades creativas e intelectuales. Es por lo anterior, que hoy en día se habla de administración del personal para resaltar el acompañamiento que éstas hacen en la administración como socios y no como simples recursos.

Según la postura de (Chiavenato, 2005), el concepto de administración de personal trae consigo dos aspectos que son fundamentales y que vale la pena resaltar:

Las personas como seres humanos

Existen personalidades propias y una historia de vida única y diferenciada de los demás. Poseen habilidades, conocimientos, destrezas y ciertas competencias fundamentales para una administración apropiada. No representa valor para ninguna organización, estandarizar u homogenizar las diferencias individuales de su personal pues todo individuo está dotado de inteligencia, creatividad y capacidades de toma de decisiones que les convierten en un valor fundamental para la organización y no como un recurso más de la institución.

Las personas no como recursos humanos organizacionales

Las personas son un recurso vivo e impulsor, pues le ofrece toda su inteligencia, talento y aprendizaje con miras a renovar de manera constante la organización a fin de que ésta sea cada vez más competitiva en un mundo que se caracteriza por constantes innovaciones. Es por lo anterior, que las organizaciones deben ver a las personas como agentes dinámicos y como algo inerte o estático, pues ellas son poseedoras de un don de crecimiento, iniciativa y desarrollo personal.

Las personas son socios de la organización y por tal motivo son los únicos que tienen la capacidad de direccionarla hacia la excelencia y éxito. Ver las personas como socios de la organización, es darle valor a esa inversión realizada en esfuerzo, tiempo, compromiso, responsabilidad y dedicación para que ella sea altamente competitiva y que a su vez, retribuya la inversión reflejada en óptimos salarios, incentivos, crecimiento personal y profesional entre otros elementos. Cabe destacar en la medida que haya una buena ganancia, la inversión tiende a aumentar, es decir, debe existir una buena reciprocidad en la relación existente entre la organización y el personal.

Esta característica (desde la Sociología Comprensiva de Weber) supone unos principios, reglas y normas compartidas por todos y de obligatorio cumplimiento. Al trasladar al campo administrativo y a la gestión humana la concepción de la burocracia de Weber, se evidencia la posibilidad de implementar una estrategia de gestión que permite legitimar el control sobre los empleados y este control, según (Perrow, 1991), se convierte en el fundamento de la eficiencia organizativa. Décadas después, y en este mismo sentido, desde la perspectiva norteamericana, (Parsons, 1976) planteó un ideal de sociedad en la que los patrones de roles y las pautas de orientación de valor, garantizaban la funcionalidad de los actores sociales inscritos dentro de un sistema social determinado.

Cuando se habla de procesos de gestión del talento humano en nuestro país, se hace referencia a las diferentes teorías administrativas que surgen y se desvanecen en el espacio mundial, las cuales desarrollan la productividad de las organizaciones minimizando los recursos invertidos. Considerando las novedades administrativas o procesos cambiantes de las empresas, estos inciden en la forma de administrar y gestionar el talento humano, razón por la cual, es necesaria. La base para establecer una perspectiva teórica que pueda dar cuenta de forma analítica de los procesos de administración del talento humano, deberá establecerse, según la postura teórica de los siguientes autores: Max Weber, Harry Abravanel, Geertz, Idalberto Chiavenato, Michael Porter, entre otros, quienes desde sus múltiples perspectivas y visiones han contribuido al estudio de

la organización y de todas las interacciones que en ella se presentan. También (Mintzberg, 1979), aporta una visión sobre la importancia de la comunicación, que hasta ese momento pareciera haberse perdido de la escena administrativa.

El hombre es sólo y únicamente un recurso para la producción. En época contemporánea a la de Taylor y Fayol se encuentran los postulados de (Weber, 1993), quien con su particular visión de la sociedad, aportó al campo administrativo postulados en los cuales el tipo puro ideal de sociedad y de organización era aquélla de carácter burocrático y la principal característica de éstos era la orientación de la acción social¹ de los individuos y la racionalización de la organización social

La comunicación es concebida a nivel general como directa, verbal y particular en la organización, siendo una estrategia necesaria y de uso esencial al momento de realizar la actividad administrativa en la gestión humana. Se concibe al ser humano como un ser del lenguaje, por medio del cual se inscribe en la cultura y con el que es posible instruir las acciones que debe desempeñar en la organización.

Dicha gestión se centra en los procesos desde la selección hasta la desvinculación laboral y en los cuales parece no existir ningún tipo de humanización en la organización. Según (Klischberg, 1995), se mira al hombre dentro de la organización desde una óptica puramente mecanicista y lo ubica solamente como un medio o una herramienta el cual sirve a los fines productivos de la organización y puede ser descartado en cualquier momento.

Autores como (Ulrich, 1997) argumentan que, “además de competir meramente en precios apoyándose en su capacidad financiera o en calidad del producto e innovación, las empresas de alto rendimiento deben lanzarse a una competencia abierta por conseguir a las personas más capaces. Sostienen que se trata de mucho más que simplemente contratar a las mejores personas: para ganar, las empresas deben atraer, retener, motivar y desarrollar personas con talento aplicando prácticas de dirección de recursos humanos eficaces.

Los postulados son también aplicables a las empresas constituidas, tienen como función mantener en equilibrio el sistema social del cual hacen parte. En este sentido, la gestión humana está dirigida a garantizar que los empleados cumplan adecuadamente con sus funciones acatando las normas y reglas establecidas con el fin de evitar sanciones, lo que de una u otra manera se traduce en una administración basada en el control.

Por su parte, (Chiavenato, 2002) define la gestión del talento humano como: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. En este mismo sentido, (García & Casanueva, 1999) se centran en la Gestión del talento humano más que en la gestión humana y afirman que es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, los cuales desempeñan sus tareas de forma eficaz y eficiente consiguiendo así la organización sus objetivos.

Esta concepción de la gestión humana es ampliamente compartida por los administradores y contribuye a centrar su atención en las personas como un recurso renovable, descartable y concreto dentro de la organización. Además de que, se introducen en el escenario administrativo una serie de pasos que deben seguirse de manera ordenada, coherente y lógica para asegurar el éxito de la gestión y desarrollar una estrategia de recursos humanos cuya pretensión es la tendencia a la generalización y la aplicabilidad en cualquier organización.

Como sugieren, (Calderon Hernández, Alvarez Giraldo, & Naranjo Valencia, 2006) realizar un aporte en cuanto a los retos, tendencias y perspectivas de investigación en la gestión humana y determinan que, aunque la visión de la gestión humana sigue considerándose como reduccionista y se centra en las prácticas y resultados en la organización, va más allá de la instrumentalización y codificación del ser humano; lo que la convierte en un fenómeno complejo, en donde se conjugan siete factores que inciden en la concepción, filosofía y prácticas, ellos son:

- Características socio-político-económicas del momento histórico
- Concepción dominante sobre el ser humano
- Formas de organización del trabajo
- Concepción del trabajo
- Relaciones laborales
- Mercado laboral y las teorías de gestión dominantes

Estas concepciones aportan una visión mucho más amplia de la gestión humana y, por ende, los aspectos que deben tomarse en consideración al momento de realizarla.

La evolución de la función de Recursos Humanos, es histórica, en el sentido de que está relacionada a las épocas y acontecimientos positivos, pero en forma evolutiva y no revolucionaria; es decir que los cambios se han producido debido a transformaciones culturales graduales. A partir de las últimas décadas la principal preocupación de los departamentos de Recursos Humanos fue ser partícipe del proceso general a través de la implementación de acciones coherentes y alineadas al negocio, y de este modo dejar de representar un gasto para convertirse en una inversión.

En los últimos años pudimos observar un cambio significativo en el pensamiento empresarial sobre el rol a desempeñar de las personas en las organizaciones. Considerar al individuo como un factor de producción ha llegado a reconocerse como un factor de diferenciación y fuente de ventaja competitiva. Esta nueva visión ha elevado la importancia de la Gestión del talento humano a un lugar superior dentro del ámbito de la dirección empresarial. Superada su tradicional visión administrativa, asume su nueva función: gestionar personas y crear las condiciones que permitan alinear las necesidades personales con los objetivos empresariales.

1.1.2 Tendencias de la Gestión Humana

La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por organizaciones las cuales se dan cuenta de que lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado. Muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo.

Dentro de la tendencia de la gestión del talento la cual hoy en día también conocida como Gestión del Capital Humano, Sistema de Información del Recurso Humano o Sistemas de Gestión de Recursos Humanos y / o módulos de Recursos Humanos. Por tanto la gestión humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de las competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización.

De igual forma Eslava Arnau, Edgar (2004) afirma que es un enfoque 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 de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

Una organización sin enfoque de dirección no agrega valor al conglomerado de acciones, que están destinadas al desarrollo del talento humano, lo cual no bloquea la competitividad de los empleados.

Así como también (Dessler, 2006) afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico se trata de reclutar, evaluar,

capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Gestión del talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización. La estrategia de negocio debe incluir la responsabilidad de que los gerentes y supervisores desarrollen las sus subalternos inmediatos. Las divisiones dentro de la compañía deben compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados logren el conocimiento de los objetivos de organización en su totalidad (Cedeño, 2012).

El término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo.

Una de las estrategias empresariales es el involucramiento de la gestión humana para escudriñar, seleccionar, atraer, capacitar, desarrollar, promover, retener y movilizar a los empleados en la organización.

Esta requiere una visión sistemática permanente y dinámica de la organización, para atender la demanda de personal en los diferentes frentes de trabajo que afectan la gestión de la empresa y de lo cual depende en gran medida la respuesta de ésta a sus clientes.

Las organizaciones modernas deben se fundamentar en una gestión humana integral, centrada en el conocimiento científico social, para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo de su historia e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error.

Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamientos, selección, capacitación, recompensa y evaluación de desempeño (Chiavenato I. , 2009).

La gestión humana contribuye al éxito o fracaso de una organización en función del rol y de las estrategias que se implementan para comprometer a los empleados y con esto generar sentido de identidad y apoderamiento de las metas de la organización.

La gestión humana es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia organización y del país en general (Ibañez Machiaco, 2011) .

A nivel tradicional la Gestión Humana ha sido concebida como el proceso para direccionar y controlar el desarrollo de los recursos humanos, con el fin de proporcionar el personal idóneo para ejecutar las funciones laborales asignadas en la organización, la cual requiere la producción de bienes y servicios de calidad, que satisfagan las necesidades y experiencia de los clientes. Dentro de esta visión, la cual podemos llamar funcionalista, los procesos de gestión están compuestos por acciones en diseño de cargos, reclutamiento y selección, capacitación y formación, evaluación del desempeño, compensación, con un énfasis marcado hacia aspectos formales de la relación laboral del talento humano, pudiéndose caracterizar esta visión de la siguiente manera:

- Las actividades de las diferentes áreas son fines en sí mismos.
- Se llevan a cabo en forma independiente.
- Cada área tiene un propósito pero no existe conectividad ni interrelación entre sí.

- Cuando logran cumplir los objetivos no agregan valor y en muchos casos no tienen ninguna relación con los objetivos organizacionales y la finalidad en sí.

En contraposición a esta modelo se ha desarrollado la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, basado en estándares y normas de competencia laboral, concebido como un sistema integrado de gestión, cuya finalidad básica es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización.

1.2 Modelos organizacionales de gestión humana, sus ventajas y desventajas

Los nuevos sistemas de dirección de las empresas exitosas y competitivas, se encaminan hacia una descentralización y variabilidad de valores en el trabajo, donde el liderazgo participativo, y la pro actividad forman parte de una filosofía de calidad total en el servicio a sus clientes externos e internos. Su premisa fundamental parte de la consideración del RR.HH. como una ventaja competitiva básica y real, más allá de los recursos materiales, financieros o tecnológicos con las que cuenta. En este artículo, se pretende exhibir al RR.HH. como una inversión y no un costo dentro de los nuevos modelos de la gestión de este activo.

Hoy por hoy las empresas empiezan aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo óptimo de las personas que las integran, en tanto que en ellos reside el recursos estratégico más importante el cual permitirá construir organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación que harán posible el desarrollo integral de la sociedad. Ya que como plantean (Roure & Rodriguez, 2000) son el factor humano de la calidad o (Reynoso, 2002) las personas hacen la diferencia.

Por lo que la competitividad de las empresas está directamente relacionada, así lo afirman la mayoría de los autores, con la capacidad que éstas tengan para atraer, retener y desarrollar talento. Se hace necesario, entonces,

contar con un personal más preparado, que se adapte más rápidamente a la tecnología moderna, que sea proactivo y que realmente sepa interpretar lo que los cambios generan.

No se habla de otra cosa en el campo organizacional que del papel fundamental del RR.HH.; se han adoptado nuevas posturas y se ha buscado la mejor manera de gestionar a ese valor diferencial por excelencia, a ese factor clave del éxito representado por el ser humano. O en palabras de (Bager, 2001), “La tendencia actual indica que no sólo las personas no pierden importancia, sino que cada vez es y será mayor su protagonismo...”

¿Qué entendemos cuando se hace referencia a los recursos humanos como ventaja competitiva?, (Casaso & Lavin, 1999) definen como ventaja competitiva a “la capacidad diferencial de una organización de obtener beneficios estables en el tiempo, mediante medios (tecnología, personas, inversiones, etc.) no fácilmente imitables por otro competidor”.

En este caso, ciertas las características deseables – “Competencias” – de los trabajadores en dependencia de cada empresa se convertirán en capacidades diferenciales que aíslan a una empresa de cualquiera otra de competir directamente en un sector.

La razón principal por la que el RR.HH. puede ser entendido como el recurso máspreciado y difícilmente reemplazable, parte de la simbiosis e interdependencia que existe entre las organizaciones y las personas, (Chiavenato, 2002) explica: “... las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones.

Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto”.

Las personas son el principal activo de las organizaciones, por encima de los activos materiales y financieros con los que cuentan, por lo que todo el proceso productivo o de servicio depende de ellos; quién diseña y planifica los productos, quién gestiona el proceso, quién es el responsable directo de la comercialización de un producto o servicio.

El recurso humano establece los objetivos y estrategias empresariales; pero por sobre todo, las personas son la clave para que las empresas, sujetas al cambio continuo, puedan lograr esos objetivos en el mercado competitivo actual.

Al tratar de definir al ser humano dentro del ámbito laboral y cómo éste ha llegado a ser considerado el factor estratégico para el desarrollo, nos permitirá entender su verdadero rol dentro de las empresas.

(Gallardo & Alonso, 1996), nos muestran a cabalidad la evolución de la concepción del ser humano a través de los escritos realizados en 1978 por Schein, en los que se pueden distinguir cuatro nociones básicas. En un principio se consideraba al trabajador como ser racional-económico; es decir, una prolongación más de las máquinas; posteriormente se adoptaron posturas más humanistas donde se enfatizaban las relaciones sociales del ser humano y posteriormente se tomó en consideración sus motivaciones como hombre que se auto realiza; finalmente se hizo necesario adoptar una postura más integral la que dio origen a la concepción del ser humano como hombre complejo.

Este último concepto se refiere al ser humano como un microsistema individual y complejo que cuenta con muchas formas de motivación que están afectadas por las características de cada organización y por sobre todo, por su percepción, valores y motivos de cada individuo; es decir, por sus sistemas individuales; cabe mencionar que estos sistemas no son estáticos, sino que cambian constantemente de acuerdo a la experiencia adquirida de cada ser humano.

Por lo que se hace necesario, considerar la capacidad intrínseca de cada persona en el trabajo; la psicología define al ser humano dentro de tres

parámetros esenciales: lo biológico, lo psicológico y lo social; estos aspectos rigen y determinan sus conductas, motivaciones, aptitudes, actitudes, etc.

También, en este sentido, (Chiavenato, 1999. 2002) hace referencia a que debe considerarse al personal de una empresa como socios y plantea la elemental concepción de su multidimensionalidad de su esencia; de igual forma resalta su importancia como impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje para poder hacerla competitiva y por tanto llevarla al éxito.

Las empresas competitivas han logrado aplicar estrategias que pasan por la modernización de sus estructuras, su aplanamiento y simplificación; han introducido mejoras tecnológicas y han reconocido la importancia de disponer de “talento humano” para el logro de sus objetivos.

Todo trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores en el saber aplicado en la producción, en el trabajo en equipo, en la solución de problemas, en la relación con los clientes. Si antes se concebía el trabajo como una aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se lo podría entender como una aplicación de inteligencia hacia el logro de resultados.

Las consultoras y gestoras de talento humano asumen estas concepciones como filosofías empresariales, en (Improven, 2003) explican que actualmente se está en “la guerra por el talento” y las organizaciones girarán en torno a las personas con talento y sus necesidades y no al contrario, como sucede ahora, y los que entiendan este cambio serán los líderes del mañana; por su parte, (RRHH Networks, 2003), sostiene que la gestión del talento es fundamental en un mercado competitivo y globalizado donde las compañías no se diferencian unas de otras por sus capacidades técnicas, ya que en la actualidad no es muy difícil ni excesivamente costoso contar con la más moderna tecnología. Lo que realmente diferencia a una empresa de otra es su capital humano, y lo importante es saber gestionar ese talento.

Es por estos motivos que la concepción de la Dirección de Recursos Humanos de las organizaciones ha cambiado y evolucionado en gran medida en los últimos años que poco o nada tiene que ver con la antigua administración errónea de personal. Esta evolución, es la evidencia del cambio profundo y necesario que se está dando en la percepción que las empresas modernas han desarrollado acerca del rol de las personas, pasando de ser un gasto inevitable a un recurso estratégico y una fuente de ventaja competitiva; o como menciona (Cuesta, 2005) “El talento humano, y en particular su formación, son una inversión y no un costo”.

La nueva Gestión de Talento Humano

Con todas estas consideraciones, se enfatiza a las competencias y funciones del departamento de recursos humanos, han evolucionado; se ha pasado del tradicional reclutamiento y procesos administrativos (pago de nóminas, adelantos, etc.) a una visión global desde el reclutamiento a la fidelización, pasando por la retribución, comunicación interna, planes de carrera, coaching, formación, gestión del desempeño, etc., así lo describe la consultora (Improven, 2003).

En la introducción de la primera versión de su libro “Tecnología de gestión de RR.HH.”, (Cuesta, 1999) sostiene que la concepción de la gestión del talento humano tiene que desarrollarse sobre tres bases de conocimiento: del ingeniero de diseño, técnico económica organizativa y el de comportamiento humano en las organizaciones; y debe estar sustentada bajo la premisa de un enfoque sistémico, proactivo, multidisciplinario, integral y participativo. Posteriormente en una segunda versión de dicho libro define a la GRH como: “El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”. (Cuesta, 2005)

Son muchas las definiciones que se han otorgado a la gestión del talento humano considerándola como:

Conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. Para lograr esto es necesario primero definir las políticas de personal y sus funciones sociales en relación con los objetivos de la organización (premisa Estratégica); segundo definir métodos adecuados que nos permitan conservar y desarrollar a los recursos humanos (premisa operativa); y tercero, todo esto a través de instrumentos administrativos, reglamentarios (premisa logística). (Escat, 2002)

Un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico. (Velázquez & Miguel, 2001)

Un sistema, debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional, no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos. (Zayas, 2004)

Conjunto de decisiones y políticas de la dirección, orientadas a una mayor eficacia y eficiencia del sistema integrado para la producción o lo que transportado a un contexto económico empresarial, establece la mejor consecución de los resultados previstos en el plan de desarrollo con el mínimo coste, partiendo de la premisa en el cual todo proceso de producción utiliza recursos o medios productivos que suponen un coste para obtener resultados, convertidos en productos o servicios. Dentro de la gestión del talento humano este concepto se trabaja en base a la generación de competencias que encaminen a la organización a garantizar su permanencia ante el mercado. (Bautista & Suárez, 2003)

La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional. (Chiavenato, 2002)

La gestión del talento humano busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollar esos empleados, organizar adecuadamente la actividad de los empleados y mantenerlos. Buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica. (Gismera, 2001)

En todas estas definiciones se destacan las nuevas tendencias que van haciendo de esta área de la empresa vital para la consecución de los objetivos y el aumento de la productividad: Debemos entender a la gestión del talento humano, busca desarrollar, atraer y retener a las personas idóneas considerándolas su inminente multivariabilidad tomando como referencia el entorno técnico y organizativo de las empresas. Pero ésta no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales.

Es por esto que el carácter de contingencia y situacional en la que adopta sus funciones; así lo expresa (Chiavenato, 1999), ya que responde como un sistema abierto a las características internas de la organización, a su cultura y sistemas de valores, y también está condicionada por las características del entorno.

Conceptos como: Participación, comunicación, descentralización, flexibilidad, motivación, liderazgo, optimización, etc. forman parte indeleble de la nueva gestión del talento humano caracterizada como un órgano de Staff integrado y comprometido a la dirección estratégica de la empresa, la cual vela por conseguir el incremento, la satisfacción del personal propiciando el cambio; y no simplemente como un departamento ajeno que monopoliza las funciones de gestión del talento humano.

La gestión talento humano es una función de toda la organización y principalmente de los directores de línea, es por esto que muchos autores recalcan que, es una responsabilidad de línea.

(Rojo & Cabrera, 1999), quienes retoman a Ulrich, explican que el valor primordial de la gestión del talento humano radica en cuatro dimensiones esenciales:

Grafica 3: **Dimensiones de la gestión del talento humano**



Fuente: Elaboración propia basado en (Rojo & Cabrera, 1999)

Estas cuatro dimensiones se relacionan directamente con las personas o sistemas y tomando en cuenta un enfoque estratégico y operativo. Para estos autores, y para muchos otros, la función básica de gestión humana es ayudar a la empresa a crear o mantener una fuerte ventaja competitiva.

De igual forma, (Gárciga, 1999) hace énfasis en que las principales acciones estratégicas de gestión humana, tienen que estar orientadas a: Potenciar el despliegue del talento humano, a través de una nueva cultura organizacional; poseer un pensamiento proactivo en función al requerimiento de personal en

cuanto a la cantidad y la calidad, de igual forma, al desarrollo de planes de carrera todo en relación con las exigencias de la empresa y de los empleados; por último lograr que las personas se sientan motivadas y comprometidas, buscando el desarrollo de una mayor capacidad activa, innovadora, y con un aumento en el rendimiento de estos.

(Butteris, 2000), en este sentido, explica que el sistema de gestión del talento humano, busca responder a objetivos Corporativos, Funcionales, Sociales y Personales, por ende, el departamento de talento humano debe:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de gestión humana con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con el talento humano disponible.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Rediseñar la función corporativa de gestión Humana para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

De manera más operativa (Werther & Davis, 2001) sostiene que las funciones de RR.HH son:

Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe, evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo, reclutar al personal idóneo para cada puesto, capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal, brindar

ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos, llevar el control de beneficios de los empleados y supervisar la administración de los programas de prueba.

Para (Cuesta, 1999), la nueva GRH, tiene como objetivo principal el aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo buscando el desarrollo humano del personal, el crecimiento económico y respaldando el papel social y ambiental de las empresas; en conclusión la GRH busca lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones a través de la participación de toda la organización ya que la responsabilidad y ejecución de la GRH es de todos pero principalmente de la Alta Dirección y de los mandos de línea.

Por estas consideraciones, la función de gestión del talento humano está cambiando radicalmente; ya no estamos ante un departamento aislado de la visión estratégica de la empresa; las condiciones actuales han impulsado la necesidad de contar con una fuerza de trabajo con talento y esto es posible si se logran cambiar los viejos paradigmas de cómo gestionar al talento humano. Los nuevos lineamientos de un nuevo departamento del talento humano, centrado en toda la organización y que funciona como coadyuvador del cambio, potenciando el desarrollo del capital humano principalmente a través de la capacitación de los jefes de línea marcan la diferencia entre el éxito o fracaso.

Modelos de Gestión de Recursos Humanos

Estos nuevos preceptos acerca del factor humano y hacia la gestión del talento humano han sido incorporados en mayor o menos medida de acuerdo a cada organización, y se ha liberado una necesidad de contar con un sistema de gestión humana adecuado a los requerimientos organizacionales, así lo plantean (Velázquez & Miguel, 2001) cuando sostienen que gracias al producto de factores socioeconómicos condicionantes, se ha llevado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión de estos recursos.

(Cuesta, 2005) Agrega además, que la nueva concepción sistémica y la búsqueda de la sinergia de la actual gestión humana impulsó la búsqueda de modelos conceptuales funcionales de gestión de recursos humanos: “Se incentiva la búsqueda de modelos propios, autóctonos, reflejando las peculiaridades de la empresa ajustada a la cultura organizacional y a la cultura del país”

En las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización. Por lo que se hace necesario optimizar los recursos humanos mediante la aplicación de adecuados modelos de gestión de recursos humanos que garanticen el tránsito hacia la gestión del talento humano.

Así lo plantea (Fleitas, 2002) cuando explica que Los modelos de gestión del talento humano y del talento humano desarrollados internacionalmente demuestran la necesidad de que en las actividades de gestión interactúen acciones de diseño ingeniería, técnico-económicas, organizativas y de comportamiento humano con vistas a lograr convertir la gestión humana en una fuente de ventaja competitiva sustentable de la organización.

A continuación se describen algunos modelos clásicos, junto con otros contemporáneos:

Todos estos modelos exigen un nuevo tratamiento a la gestión humana reconociendo su valor indiscutible y el papel que juega la gestión del talento humano. Cada uno posee ventajas y desventajas por tanto se debe analizar la situación específica de la empresa y del entorno para que se adopte alguno de ellos.

Modelo de Harper y Lynch (1992)

En este modelo, a partir del plan estratégico se realiza la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de gestión

humana (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; etc.) desarrolladas a través del conocimiento de la gestión humana con que cuenta la organización. Con estos elementos se logrará una optimización de los recursos humanos para lo cual se requiere de un seguimiento constante verificando la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. El modelo tiene carácter descriptivo ya que sólo muestra las actividades relacionadas con la gestión del talento humano para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación.

Modelo de Werther y Davis (1996)

Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de la gestión humana que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en el talento humano; y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa.

Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos; pero es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la gestión del talento humano.

Modelo de Zayas (1996)

En éste se destaca el carácter sistémico de la gestión del talento humano, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. A partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores. Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que

condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen.

Modelo de Idalberto Chiavenato (2002)

Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

Modelo de Beer y colaboradores

Los autores del modelo, abarcaron todas las actividades clave de gestión del talento humano en cuatro áreas con las mismas denominaciones de esas políticas.

En él se explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de gestión humana (Sistema de trabajo, Flujo de RR.HH. y sistemas de recompensas).

Posteriormente, (Cuesta, 1999) modifica el modelo al incluir la auditoria de gestión humana centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de gestión humana, además agregó nuevos componente; así como una serie de indicadores y técnicas. Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.

Modelo de gestión del talento humano de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (2005)

A partir del modelo de Beer modificado por (Cuesta, 1999) y de otros elementos, surge este modelo de gestión humana funcional, que también es concebido por (Cuesta, 2005), e implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. En dicho modelo quedan concentradas todas las actividades clave de la gestión del talento humano en cuatro subsistemas:

- Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
- Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, etc.

La evolución en el campo organizacional ha marcado las pautas de un desarrollo acelerado en la gestión del talento humanos; los nuevos paradigmas muestran a los trabajadores no solo como un recurso más dentro de las empresas, sino como el único recurso capaz de conducirla al éxito y la competitividad; es decir, que éste representa la ventaja competitiva del tercer milenio por lo que se ha enfatizado su rol de socio estratégico.

Por estos motivos, también se ha evidenciado una evolución de las funciones del departamento de gestión humana dentro de las empresas; ya no se puede concebir a esta instancia como un departamento aislado de la organización, sino como un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia derivadas en una mayor competitividad y rentabilidad.

1.3 Diagnóstico y situación actual de la gestión humana en la institución de educación superior ABC

En la actualidad gestionar el talento humano a través de los grandes avances tecnológicos es uno de los factores más importantes de las ventajas competitivas de las organizaciones.

Una efectiva gestión del talento humano en una organización educativa permite el éxito de la misma. Mientras se continúe considerando a las personas como recursos, como parte del problema y no de la solución, no podremos generar organizaciones de calidad. Esta lección es muy poderosa para las instituciones educativas (Puentes, 2006).

ABC es una de las instituciones de educación superior con más prestigio a nivel nacional por la capacitación académica que aporta a cada persona que contrata sus servicios, por ende su personal debe estar a la vanguardia siguiendo lineamientos establecidos, obviamente teniendo la mejor gestión de talento humano. Incluyendo un departamento de gestión del talento humano, el cual es la base fundamental de la organización y soporte del servicio que aporta a los clientes. Debido a esto se propone implementar un modelo de gestión del talento humano.

Ante la tendencia global y responsabilidades de generar sistemas de gestión de calidad para asegurar la optimización de los procesos, es obligatorio contar con personal capacitado y comprometido con la misión, visión y valores de la organización.

Razonablemente, cada integrante del capital humano debe concientizarse de la importancia de su desempeño dentro de la organización ya que son el componente de la gran estructura administrativa.

Un elemento fundamental analizado es que la organización carece de un departamento de gestión del talento humano, en el cual el reconocimiento y la potenciación de las habilidades y características de los individuos que la

componen es deficiente debido a la falta de motivación por las necesidades sociales y personales. Estos objetivos se logran mediante diversas actividades de personal enfocadas a utilizar y mantener, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

Realmente desde el punto de vista basada en varias instituciones de educación superior y organismos multilaterales a favor de la protección laboral, han precisado, que el talento humano incide en el desarrollo global y general de cada empresa, siendo este el factor central y funcional de toda organización.

Actualmente las organizaciones requieren la aplicación de un modelo de gestión del Talento humano basado en competencias laborales, estas tienen como resultado la mejora en términos de productividad, clima laboral, revalorizando el capital humano en la organización. Se deben plasmar mediante un manual de funciones y procedimientos con características que contemplen cada posición de trabajo, estableciendo parámetros e indicadores de desempeño, para asegurar que cada personal posea las competencias necesarias para desempeñar cada cargo. En el mismo aspecto relacionado con la gestión del conocimiento organizacional, donde se procura generar las redes del conocimiento y aprendizaje constante, obteniendo con ello un valor agregado en la cadena de valor de la organización.

Un objetivo alcanzable en cada organización es el clima laboral, generar ambientes confortables y amigables de trabajo, para lograrlo es de suma importancia el estudio del clima organizacional, este hace referencia al contexto psicosocial abarcando todos los niveles organizacionales. Las personas que forman la fuerza de trabajo de una empresa son el recurso más significativo y valioso, por lo que resulta definitivamente necesario cuidarlo, estimularlo, capacitarlo y promoverlo al máximo posible desde el equipo de recursos humanos de la empresa, justamente la problemática que enfrenta la Institución de Educación Superior ABC es la ausencia de este departamento que el cual va encaminado a que los trabajadores gocen de un ambiente laboral acogedor y proclive a la eficiencia.

CAPÍTULO II:
MODELO ORGANIZACIONAL POR PROCESOS EN LA
GESTIÓN HUMANA EN LA INSTITUCIÓN DE
EDUCACIÓN SUPERIOR

2.1 Condiciones previas de un modelo organizacional por procesos en la norma ISO

Las organizaciones son capaces mediante la gestión por procesos de marcar los objetivos que desean alcanzar, llevando a cabalidad su medición y control para a través de estos factores alcanzar la mejora continua y su adaptación a las innovaciones internas y externas lo cual permite asegurar su parte de existencia y continuidad en el mercado.

Un modelo organizacional por procesos, ayuda a las organizaciones a establecer metodologías, recursos, responsabilidades, actividades, entre otras., que permita una gestión orientada hacia la obtención de los objetivos establecidos en la organización.

Un aspecto relevante en el planteamiento de estrategias en la organización, es el modelo de gestión bajo el cual funcionara. Hoy en día se presenta la disyuntiva entre el modelo de gestión tradicional y el modelo de gestión por procesos.

Las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas. Es por ello, que la estructura tradicional de las organizaciones agrupa en departamentos actividades relacionadas entre sí.

Se representa mediante el organigrama, el cual refleja una estructura organizativa, determina la estructura de cada empleado y las relaciones a nivel jerárquica entre las diferentes posiciones de la organización.

Dentro del mismo no se refleja el funcionamiento de la empresa, los aspectos estratégicos, las relaciones con el cliente, las responsabilidades ni la comunicación efectiva como canal de información.

Esta estructura tradicional basada en las necesidades propias de cada organización y no específicamente en las del cliente, lo cual no aporta valor, es decir, se enfoca en la ineficacia e incremento de la burocracia, lo cual hoy en día multiplica las tareas a realizar.

A la larga esta visión por departamentos en la organización, genera diversos problemas, como son:

- Se desconoce las necesidades de los clientes, que realmente aporta valor para ellos.

- Pierden la visión de los objetivos generales de la organización departamentales.
- Actividades no estandarizadas, indefinidas, duplicadas que no aportan valor, generando burocracia en la gestión.
- Falta de motivación del personal y poco sentido de pertenencia en la industria.

Diversas organizaciones al presentarse estos inconvenientes, inician con la toma de decisiones sobre las consecuencias que trae consigo este modo de gestión organizacional.

En este mismo sentido, es donde en la década de los años 80' surgen grandes enfoques dentro de la gestión de la calidad, como son:

Normas ISO

La ISO (International Standardization Organization) es la entidad internacional encargada de favorecer normas de fabricación, comercio y comunicación en todo el mundo. Con sede en Ginebra, es una federación de organismos nacionales entre los que se incluyen AENOR en España, DIN en Alemania, AFNOR en Francia.

Entre las normas ISO más utilizadas se encuentran las referentes a las medidas de papel (ISO 216, que contempla los tamaños DIN-A4, DIN-A3, etc.), los nombres de lenguas (ISO 639), los sistemas de calidad (ISO 9000, 9001 y 9004), de gestión medioambiental (ISO 14000), ISO/IEC 80000 para signos y símbolos matemáticos y magnitudes del sistema internacional de unidades, etcétera. Otras curiosas son la ISO 5775 para marcar los neumáticos y las llantas de bicicleta, ISO 9660 para sistemas de archivos de CD-ROM e ISO 7810 para definir el estándar internacional de las tarjetas de identificación electrónica tipo Visa, (Muy Historia).

En este mismo sentido nos enfocamos en la norma de los sistemas de calidad ISO 9000, la cual dentro de su trayectoria a través de los años se ha mantenido en modificaciones constantes.

Las normas ISO 9000 nacieron aglutinando los principios que existían en multitud de normas de sistemas de calidad en distintos países, por lo que desde su primera edición, se pretendió que fueran normas de aplicación a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño o sector de actividad.

La familia de normas ISO basadas en calidad actualmente en vigor, se compone de las siguientes normas:

Tabla 5 **Normas ISO.**

ISO 9000	Sistemas de gestión de la calidad. "Principios y vocabulario".
ISO 9001	Modelo para sistema de gestión de la calidad.
ISO 9004	Directivas para mejorar el desempeño.

Fuente: elaboración propia

De las 3 normas, la cual contiene requisitos a cumplir actualmente un modelo de sistema de gestión de la calidad es la ISO 9001:2008 hoy en día modificada a la ISO 9001:2015, es la norma que se utiliza para la implantación de un modelo de sistemas de gestión de la calidad y que se puede utilizar para conseguir un certificado. (Asociación Española para la Calidad (AEC) 2017)

Norma ISO 9001:2015

La Norma ISO 9001:2008 fue revisada y actualizada en 9001:2015 para poder reflejar ciertas evoluciones provocadas por los cambios en el mundo. Su esencia misma queda incambiada, sigue siendo siempre su objetivo el de satisfacer al cliente con la conformidad de productos y servicios proporcionados. Sobresale una importancia mayor dada al rol realizado por la dirección en cuanto a la eficacia del sistema de gestión de calidad. Tres evoluciones mayores intervienen:

- El enfoque en procesos sigue siendo para importante de la norma ISO 9001, permitiendo así a las organizaciones planificar sus procesos e interacciones; Este enfoque incorpora el ciclo PHVA e integra el pensamiento basado en riesgos.
- Se integra el pensamiento basado en riesgos: prevenir que cosas malas sucedan y aprovechar oportunidades de lo bueno. Reconociendo así que no todos los procesos tienen el mismo impacto en la capacidad de la organización en la entrega de productos o servicios conformes.
- Ciclo PDCA | Plan-Do-Check-Act, en español Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA). Cada proyecto, misión, proceso y actividad deben de ser gestionadas con el este método, permitiendo así a las organizaciones asegurarse por un lado de que sus procesos cuentan con recursos y sean

gestionados adecuadamente y por otra parte de que las oportunidades de mejora sean determinadas y de que se actúe en consecuencia.

La versión 2015 se estructura alrededor de nuevos ejes transversales para los cuales se encuentran exigencias que deben satisfacer a todo lo largo de la norma. Esos puntos son: liderazgo; el trabajo; los clientes; los recursos, conocimientos y competencias; riesgos y oportunidades; externalización de los procesos, desempeño y mejora; SGC e información documentada. (Normas 9000, 2017).

2.2 Estructura y elementos del modelo organizacional por procesos en la institución de educación superior ABC.

Se considera actualmente por proceso, la base operativa de gran parte de las organizaciones, convirtiéndose en la base fundamental y estructural de un gran número de empresas.

Esta tendencia aparece después de las limitaciones expuestas anteriormente sobre el manifiesto de las diferentes soluciones organizativas y en el intento de aproximar cada estructura empresarial en cada momento.

Es por esta razón, que el enfoque decidido a implementar en un sistema de gestión de calidad en una organización, siendo el primer paso una adecuada Gestión por procesos.

Para que una organización tenga un nivel de excelencia debe orientar sus procesos en satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, ya que de esto depende la experiencia que puedan brindar al extrapolar sus intenciones hacia lo externo y nuevos clientes.

Estructura de la norma ISO 9001:2015

En efecto, otro cambio importante ha sido que ISO ha optado por que los diferentes sistemas de gestión se “vean-toquen-sientan” igual. Reflejado en el Anexo. Esto permitirá a las organizaciones que opten por implementar diferentes Normas ISO que lo puedan hacer bajo un mismo sistema coherente. (Normas 9000, 2017).

Las diferencias dentro de la estructura de la ISO 9001:2008 a la nueva ISO 9001:2015, a continuación tabla de referencia:

Tabla 6. **Diferencias en la estructura de ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015**

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Objeto y campo de aplicación	Alcance
Normas para la consulta	Referencias normativas
Términos y definiciones	Términos y definiciones
Sistema de gestión de la calidad	Contexto de la organización
Responsabilidad de la dirección	Liderazgo
Gestión de los recursos	Planificación
Realización del producto	Apoyo o Soporte
Medición, análisis y mejora	Operaciones
	Evaluación del desempeño
	Mejora continua

Fuente: elaboración propia

Una organización basada en un sistema de gestión de la calidad por procesos, es una decisión estratégica por lo cual se debe tener en cuenta el empuje hacia mejoras en el desempeño global lo que proporciona una base sólida para el desarrollo sostenible de la empresa.

Implementar un sistema de gestión basado en la Norma ISO 9001:2015 es un beneficio potencial para la organización, lo cual aporta:

- Capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos

- Capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

Esta norma emplea su enfoque en procesos, que incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), basándose en pensamiento de riesgo organizacional. Este ciclo permite planificar los procesos y las interacciones cuentan con recursos y adecuada gestión a través de determinación de mejorar actuantes en las consecuencias. Este ciclo PHVA puede describirse brevemente como sigue:

Planificar:

Establecer los objetivos del sistema, sus procesos, los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;

Hacer:

Implementar lo planificado;

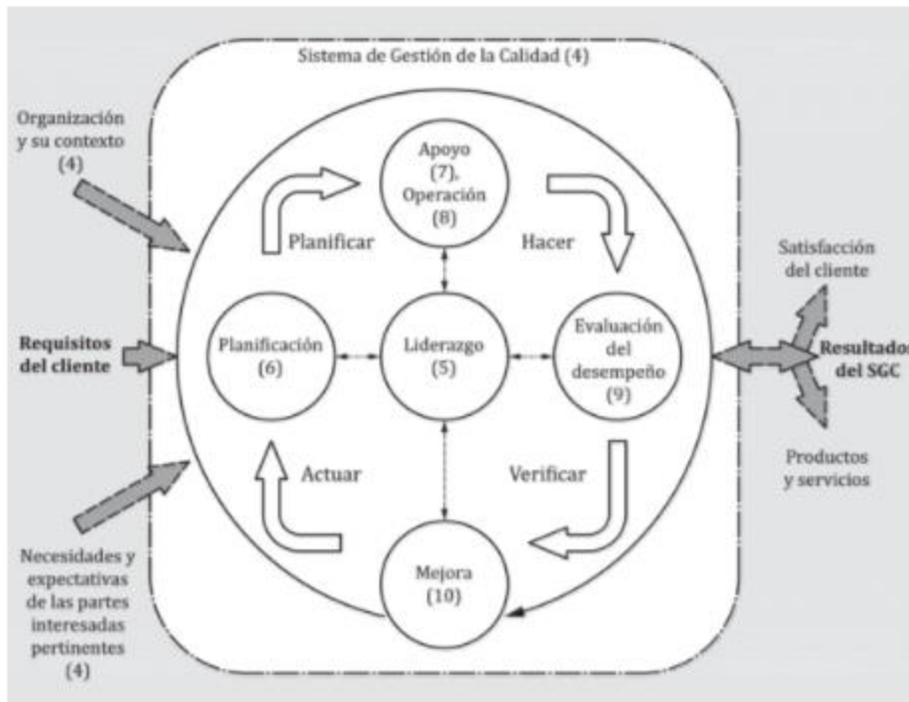
Verificar:

Realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;

Actuar:

Tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Gráfica 4: Representación de la estructura Norma ISO 9001:2015 con el ciclo (PHVA)



Fuente: (ISO, 2015)

El pensamiento basado en riesgo determina factores que causan desviaciones en los resultados planificados en los procesos y sistemas de gestión de la calidad, lo cual prevé controles que ayudan a minimizar efectos negativos y maximizar el uso de oportunidades que a medida que acontezcan.

La Norma ISO 9001:2015 se basa en principios de la gestión de la calidad los cuales forman la base racional de su importancia y beneficios en las organizaciones asociados a las acciones típicas que conllevan a la mejora del desempeño a través de su aplicación.

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso de las personas
- Enfoque a procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en la evidencia
- Gestión de las relaciones

Un enfoque preventivo basado con aspectos referidos a la gestión de riesgos en la nueva norma ISO 9001:2015 implica que cuando las empresas adapten sus sistemas de gestión basados en la norma del 2008, deberán incluir métodos o procedimientos para la evaluación, administración, eliminación y/o minimización de los riesgos.

2.3 Sistema de gestión humana basado en el modelo organizacional por procesos, su dinámica en la institución de educación superior ABC.

Cabe señalar que las organizaciones se ven presionadas por las exigencias del mercado y los cambios en la globalización. Nunca deben darse el lujo de no innovar o contar con las herramientas que les ayudaran a mantenerse al margen de estas exigencias. En este sentido muchos investigadores coinciden de poder alcanzar objetivos propuestos en la organización dependerá de la forma en que su personal es gestionado y utilizado.

Ante las innovaciones y responsabilidades de generar sistemas de gestión de calidad para salvaguardar la optimización de los procesos, es necesario contar con capital humano capacitado y comprometido con la visión y misión de la empresa. Cada empleado debe tener un sentido de pertenencia e importancia de su trabajo ya que representan el componente de la gran estructura administrativa. Para gestionar efectivamente el personal de una estructura se requiere de un programa que permita a la administración tener la más completa selección de personas idóneas para los distintos puestos. Y ese departamento se le llama Recursos Humanos.

Ninguna organización funciona sin un sistema de gestión humana, por ello la necesidad de un modelo organizacional por procesos, el departamento de gestión del talento humano aparte de velar por la imagen corporativa y valorar el capital humano, está el control del presupuesto basando los sueldos en el mercado laboral, las competencias actuales, la resolución de conflictos, capacitación y desarrollo de la fuerza laboral, es quien se encarga de los

procesos de la selección del personal, del reclutamiento, de las remuneraciones, desarrollar estrategias a favor del capital humano y de crear un sentido de pertenencia en la empresa, entre otros; El principal desafío que enfrentan las organizaciones es la mejora continua del personal que lo integra.

Problemáticas que impiden los procesos de Gestión Humana en la Institución de Educación Superior ABC:

Jefes que no lideran:

La empresa carece a nivel de estructura de un departamento de gestión humana. Cuando los jefes dejan de un lado la labor guía, la gestión se convierte en obstáculo para el desarrollo de los empleados.

Ausencia de trabajo en equipo:

Lo esencial es sentirse integrado en las dinámicas de la empresa, lo cual es beneficioso y esencial tanto para la organización como los empleados.

Ausencia de objetivos:

Las metas y objetivos definidos permiten esfuerzos focalizados y el desarrollo de competencias y habilidades.

Falta de autoconocimiento:

El desarrollo profesional consiste en conocer nuestras fortalezas y oportunidades. Sin un sistema de evaluación de objetivos es difícil ayudar a los empleados a descubrir su potencial.

Trabajo en proyectos inadecuados:

La organización debe enfocar las competencias de cada empleado para el desempeño de la posición, nos arriesgamos a quedar atrapados por un trabajo que no permite sacar el máximo de nuestro desarrollo.

Falta de comunicación efectiva:

Un gran bloqueador del talento, la falta de información desde los líderes hacia abajo, así como miembros del equipo.

Desconfianza:

Un clima laboral enrarecido en el cual perdemos la confianza hacia el líder o hacia los compañeros, puede inducirnos en perder la confianza en nosotros mismos lo cual no es propicio para el crecimiento.

No adaptarse a los cambios:

Actualmente las organizaciones se encuentran en proceso de mejora continua. Ser poco flexible y no sumergirnos en las nuevas exigencias harán que nos quedemos atrás.

Poca autocrítica:

Los profesionales deben ser más conscientes de sus acciones y del impacto que tienen en sus organizaciones. El error es necesario para evolucionar, y todavía lo es más saber reponerse de las equivocaciones y aprender de ella.

Falta de compromiso con nuestro propio desarrollo:

Como profesionales podemos convertirnos en un obstáculo para nuestro desarrollo profesional. La organización puede y debe extrapolarnos a proporcionar medios para favorecer esa evolución.

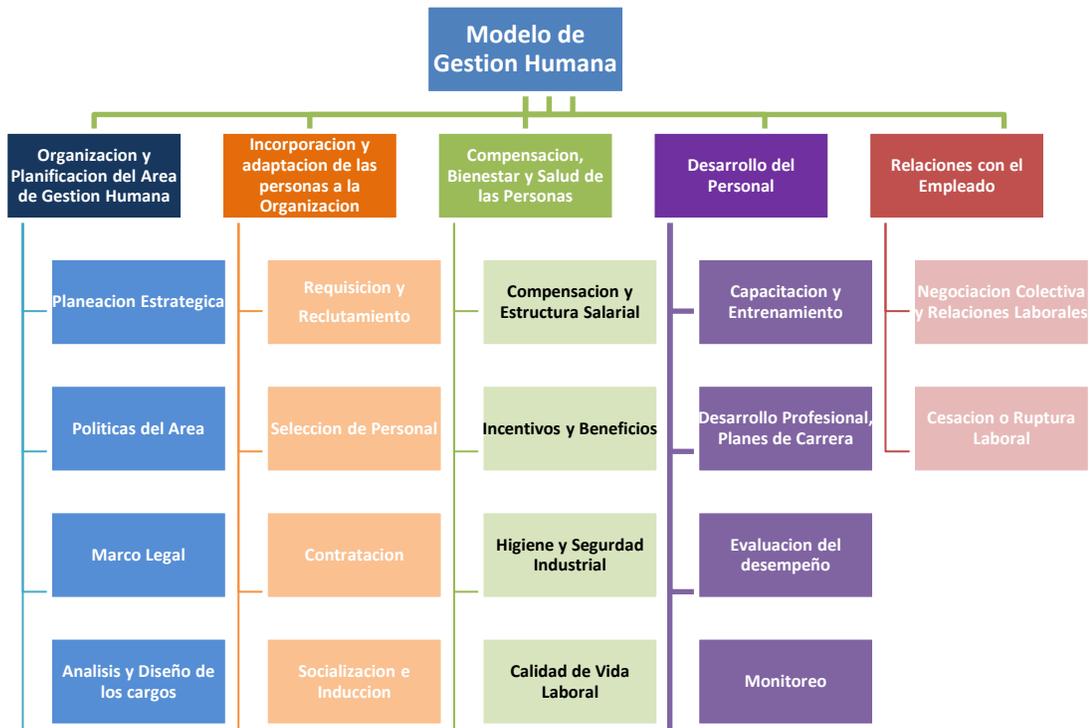
Para desarrollarse, los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas del personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

CAPÍTULO III
VALORACIÓN DEL MODELO ORGANIZACIONAL POR
PROCESOS EN UN CENTRO DE EDUCACIÓN
SUPERIOR

3.1 Ejemplificación del modelo organizacional por procesos en la gestión humana de la institución de educación superior ABC

La Gestión Humana en las organizaciones debe liderar el desarrollo de las competencias de sus talentos, impulsar procesos de cambios y generar ventajas competitivas sostenidas, contribuyendo de manera a incrementar su nivel de productividad y flexibilidad que le permita adecuarse a los requerimientos y demandas del entorno cambiante donde se desenvuelve la actividad de las empresas. Por tanto, una institución que carezca de este departamento podría verse afectada en los logros de sus operaciones.

Esta herramienta del modelo organizacional por proceso posibilita la realización, en cualquier actividad productiva, de servicios o comercial, de un análisis para el perfeccionamiento de las actividades y el mejoramiento de la competitividad. De forma tal que ejemplificaremos este modelo en la siguiente estructura:



Fuente: Propia

Organización y Planificación del Área de Gestión Humana.

Está dirigido hacia la organización del área para su gestión y funcionamiento se lleven a cabo correctamente y de manera armónica, de tal modo que se busque el mejoramiento continuo del personal, potencializarían y el desarrollo de sus capacidades.

- La planeación estratégica del talento humano, se orienta hacia la definición del recurso humano necesario para el alcance de los objetivos.
- La definición de las políticas del área, son las pautas que guían el camino para la realización de acciones, definidas con el fin de que se pueda sortear cualquier obstáculo que se genere, dando respuesta o solución a problemas o situaciones que se presenten con cierta frecuencia.
- El análisis o entendimiento del marco legal, las personas relacionadas al área de gestión humana deben estar al tanto de las normativas pertinentes y vigentes para proporcionar a los empleados tener un proceso de equidad y justicia en la ejecución de sus labores.
- Análisis y diseños de los cargos, los puestos de trabajo son el eslabón que existe entre los individuos, la estructura y los resultados de la organización.

Incorporación y adaptación de las personas a la organización.

En este proceso se busca definir quién debe trabajar dentro de la organización, reuniendo y cumpliendo con los requisitos definidos en el perfil del cargo y el mejor método de adaptación y socialización del empleado dentro de la misma.

- Requisición y Reclutamiento, estas definen o establecen adecuadamente los perfiles necesarios y a partir de esto descubrir o identificar a los candidatos posibles para ocupar la o las vacantes disponibles.
- Selección de Personal, el objetivo de este proceso es escoger entre el abanico de posibles candidatos reclutados a aquellos posibles postulantes que se adecuen más a los cargos ofrecidos por la empresa.
- La Contratación, es el proceso mediante el cual una persona natural o empleado se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o

jurídica o empleador, quedando bajo subordinación a esta mediante el pago de una remuneración o salario.

- Socialización e Inducción, básicamente es un programa de orientación al aspirante seleccionado para que pueda asimilar de manera efectiva y rápida la cultura organizacional y su entorno.

Compensación, Bienestar y Salud de las personas.

El objetivo de este proceso es poder incentivar, motivar y satisfacer las necesidades más sentidas de los empleados, buscando la sostenibilidad y mantenimiento de los empleados dentro de la organización.

- Compensación y Estructura Salarial, proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas.
- Incentivos y Beneficios, este proceso puede ser el total de la compensación o un suplemento de la misma, con la finalidad de estimular en los trabajadores un mejor desempeño y desarrollo de sus funciones y tareas.
- Higiene y Seguridad Industrial, es un proceso encaminado a identificar factores que afectan de manera crucial la seguridad e higiene en el ambiente laboral.
- Calidad de Vida Laboral, esta representa que tan satisfecho se encuentra el empleado en sus necesidades personales a través del trabajo que realiza en la empresa.

Desarrollo del Personal.

Este proceso busca el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas tanto en el aspecto personal como en el aspecto profesional.

- Capacitación y Entrenamiento, los cambios tecnológicos obligan a los empleados a mejorar y actualizar sus habilidades con mayor frecuencia.
- Desarrollo Profesional y Planes de Carrera, el desarrollo es un esfuerzo para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitara en el futuro.

- Evaluación del Desempeño, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado que busca estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de la organización, verificando su aporte a la organización.
- Monitoreo, son los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.

Relaciones con el empleado.

Este proceso tiene como objetivo mantener las relaciones laborales empleado-empendedor, involucrando los procesos de negociación colectiva.

- Negociación Colectiva, tiene como objetivo la solución del conflicto laboral de connotación jurídica, ya que las partes están obligadas al cumplimiento contractual.
- Cesación o Ruptura Laboral, esta es la no pertenencia o salida del trabajador de la organización.

Un enfoque basado en proceso nos permite un mejor y continuo control sobre los procesos y las interrelaciones entre ellos, lo cual sin lugar a dudas representa una ventaja competitiva para la organización. Permite además un desempeño mejor y la obtención de mejores resultados no solo en los procesos sino en los productos y servicios, así como la posibilidad de un mejoramiento continuo de manera integral.

3.2 Ventajas y Desventajas del modelo organizacional de gestión humana en instituciones de educación superior

Partiendo del modelo organizacional de gestión humana para ser óptima debe de estar orientada con el ciclo PHVA de la calidad: Planear, hacer, verificar y actuar, se presenta la propuesta de modelo de gestión humana para ser implementado de diferentes maneras en el área de administración de la institución de educación superior ABC.

Para cualquier adaptación en la institución es el modelo organizacional basado en procesos como referencia de las estrategias del talento humano. El modelo propuesto refleja las nuevas tecnologías con el enfoque de calidad total basado en la ISO 9001:2015, tomando como base la experiencia de los empleados y su desarrollo en el entorno.

De acuerdo al modelo organizacional implementado se identifican las ventajas y desventajas de gestión humana propuesta en instituciones de educación superior.

Ventajas

- Incremento de la eficacia
- Reducción de costes
- Mejorar la calidad
- Reducción de tiempo
- Identificación de procesos internos y documentación de los mismos
- Definición de objetivos
- Especificación de responsables
- Reducción de etapas y tiempo
- Reducción de burocracia
- Organización en torno a resultados no a tareas

Desventajas

- Consensuar de que las personas piensen y propongan acciones de mejora frente a la lógica Tayloriana. No se trata de trabajar más, sino de trabajar de otra manera.
- Responsabilidad con resultados frente a cumplimiento.
- Procesos y clientes frente a departamentos y jefes.
- Colaboración y apoyo frente a jerarquización y control.
- Compromiso sobre el proceso frente a autoridad jerárquica funcional.

CONCLUSIONES

Al presente la dinámica económica, política, social y cultural del mundo le exige a las instituciones de educación superior, adoptar un proceso de revisión y mejoras administrativas, cuyo principal objetivo deben centrarse en establecer una organización eficaz y eficiente que simplifique la toma de decisiones y mejora de los procesos de seguimiento, evaluación y control en la gestión humana.

Cabe destacar que diferentes autores han propuesto enfoques metodológicos similares, para una gestión humana basada en procesos, estudios de gran utilidad para el mejoramiento continuo de las empresas debido a que la eficiencia de las mismas depende del buen funcionamiento y gestión de sus procesos.

A través de estudios bibliográficos, se pudo observar que existen varios procedimientos, modelos y metodologías que permiten introducir mejoras en las organizaciones.

En la actualidad las instituciones de educación superior como en gran parte de organizaciones en nuestro país no existe un monitoreo continuo de los procesos que se desarrollan sino que se va a los resultados que se obtienen, tal vez por lo difícil, aunque no imposible, que resulta llegar a identificar los procesos que tanto vertical como horizontalmente que se desarrollan en una institución de educación superior, es muy poca o casi ninguna la experiencia que existe a nivel internacional en Gestión humana basada por Procesos en este sector.

BIBLIOGRAFÍA

- ISO. (2015). Retrieved 07 05, 2017, from ISO 9001:2015:
<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Asociación Española para la Calidad (AEC) 2017.* (2017). Retrieved 06 16, 2017, from AEC.ES: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/normas-iso-9000>
- Guía de la Calidad.* (2017). Retrieved 06 16, 2017, from Guía de la Calidad:
<http://guiadelacalidad.com/modelo-efqm/modelo-efqm>
- Normas 9000.* (2017). Retrieved 06 16, 2017, from Normas 9000:
<http://www.normas9000.com/content/que-es-iso.aspx>
- Aguirre, I. (2013, 09 02). *Gestiopolis*. Retrieved 05 26, 2017, from Gestipolis, teoria-de-relaciones-humanas: <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Alojamientos Conectados. (2012). *Manual de Revenue Management (RM) para hoteles y alojamientos rurales*. Madrid, Espana: Alojamientos Conectados.
- Antonio Fumero, G. R. (2011). *Redes Web 2.0*. Madrid: Fundacion Orange Espana.
- Asociación Española de la Economía Digital. (2013). *Libro blanco del comercio electrónico : guía práctica del comercio electrónico para Pymes*. Madrid, España: Asociación Española de la Economía Digital.
- Bédard, R. (2003). *Los fundamentos del pensamiento Administrativo: El rumbo y las cuatros dimensiones filosoficas*. Revista Administrativa Ministerial.
- Bello, A., Briceño, Y., Díaz, L., López, M., & Ocanto, F. (2011). *Gestión Humana. Definición de la Gestión Humana. Conceptos Basicos e Importancia del Talento Humano en las organizaciones*.
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica*. Porlamar.
- Cabrera, R. (1999). *Las cuatro caras de la Dirección de Recursos Humanos. No. 127*. Revista Capital Humano.
- Calderon Hernández, G., Alvarez Giraldo, C., & Naranjo Valencia, J. (2006, 09 14). *EN LAS ORGANIZACIONES UN FENOMENO COMPLEJO:*

EVOLUCION, RETOS, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE INVESTIGACION. Retrieved 05 30, 2017, from Redalyc:
<http://www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf>

Calderon, G., Claudia, A., & Julia, N. (2006, Julio). EN LAS ORGANIZACIONES UN FENOMENO COMPLEJO: EVOLUCION, RETOS, TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE INVESTIGACION. España.

Calidad, A. E. (2017). *Aseguramiento de la Calidad*. España: Asociación Española Para La Calidad.

Cedeño, Y. (2012, 05 00). *Yohanaced*. Retrieved 03 24, 2017, from Yohanaced:
<http://yohanacede2012.blogspot.com/2012/05/v-behaviorurldefaultvmlo.html>

Chiavenato, I. (2002). *Administración de los recursos humanos*.

Chiavenato, I. (2005). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Bogotá:: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Brasil: McGraw Hill.

Claudes, G., & Alvarez, L. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Mexico: Pearson Education.

Cuestas Santos, A. (2010). *Gestion del Talento Humano y del conocimiento*. Colombia: Ciencias Administrativas.

Da Silva, R. (2002). *Teoría de la administración*. México:: Thomson.

Dessler, G. (2006). *Administración de Personal*. New Jersey: Pearson.

E-Conomic. (2014). <http://www.e-conomic.es>. Retrieved from <http://www.e-conomic.es>: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-de-benchmarking>

Editorial Vértice, S. (2011). *Marketing Digital*. Málaga, España: Vértice.

Entepeneur. (2014). <http://www.entrepreneur.com/>. Retrieved from [entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com): <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/return-on-investment-roi>

- French, W. L. (1983). *Administración de Personal: desarrollo de Recursos Humanos*. Mexico: Lumusa.
- García, J., & Casanueva, C. (1999). *La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional*. México: Thomson.
- González, J. (2009). *Historia de la Psicología organizacional: Precursores*. Retrieved from <http://historiapsicologiaorganizacional.blogspot.com>: <http://historiadelpsicologiaorganizacional.blogspot.com/>
- <http://soxialmedia.com/>. (2012, 11). <http://soxialmedia.com/>. Retrieved from <http://soxialmedia.com/>: <http://soxialmedia.com/?s=redes+sociales+viajeros>
- Ibañez Machiaco, M. (2011). *Gestión del Talento Humano en la Empresa*. Perú: Editorial San Marco.
- Klisberg, B. (1995). *El Pensamiento Organizativo: De los Dogmas al Nuevo Paradigma Gerencial*. Buenos Aires: Tesis.
- Laudon, K. C. (2009). *E-Commerce: Negocios, Tecnología, Sociedad*. Mexico: Pearson Educacion .
- Mintzberg, H. (1979). *La estructura de las Organizaciones: Una síntesis de la organización*. Michigan: Prentice-Hall.
- Muñoz, R. (2002). *Paradigmas organizacionales y gestión humana: por una nueva ética de la relación laboral*. España: Revista Universidad Eafit.
- Muy Historia*. (n.d.). Retrieved 06 16, 2017, from *Muy Historia*: <http://www.muyhistoria.es/curiosidades/preguntas-respuestas/que-son-las-normas-iso-641381741552>
- Pardo, C., & Porras, J. (2011). *La gestión del talento humano ante el desafío organizaciones competitivas*. La Salle.
- Parsons, T. (1976). *El Sistema Social*. Madrid, España: Revista de Occidente.
- Perrow, C. (1991). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Puentes, Y. (2006). *Organizaciones Escolares Inteligentes*. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Administración Octava Edición. In R. STEPHEN, & M. COULTER, *Administración Octava Edición* (p. 28). México: PEARSON EDUCACION.
- Rodriguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Thomson.
- Rojo, & Cabrera. (1999). *Las cuatro caras de la Dirección de Recursos Humanos. No. 127*. Revista Capital Humano.
- Silva Otero, A., & Matta de Grossi, M. (2005). *La Llamada Revolucion Industrial*. Caracas: Universidad Catolica Andres Bello.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administracion*. Mexico: Pearson Education.
- STR Global. (2014). *strglobal.com*. Retrieved from www.strglobal.com:
<http://www.strglobal.com/about/en-gb>
- Tripadvisor. (2014). *www.tripadvisor.es*. Retrieved from www.tripadvisor.es:
<http://www.tripadvisor.es/BusinessListings>
- Turismo, O. M. (2013, Mayo). <http://www2.unwto.org/es>. Retrieved from <http://www2.unwto.org/es>:
<http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/130726basicdocumentsspweb.pdf>
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Union Europea. (2013). *Estrategias de Marketing Digital para Pymes*. Valencia, España: ANETCOM.
- Weber, M. (1993). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

ANEXO

PLAGIARISMA

97% Único

Total 105270 caracteres (2000 límite excedido) , 304 palabras, 9 frases únicas.

Ensayo en inglés - Servicio de escritura de papel que usted puede confiar. ¡Su asignación es nuestra prioridad! ¡Papeles listos en 3 horas! Escritura domina: top escritores académicos a su servicio 24/7! ¡Recibir un documento de nivel premium!

STORE YOUR DOCUMENTS IN THE CLOUD - 1GB of private storage for free on our new file hosting!

Resultados	Consulta	Dominios (enlaces originales)
Único	Escuela de Graduados TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE	-
Único	MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD Título	-
Único	Modelo organizacional por procesos en la gestión humana de una institución de la educación superior Sustentado por	-
About 199,999,085 results	Nombre	es.wikipedia.org en.wiktionary.org spanishcentral.com spanishdict.com mibebeyyo.com mibebeyyo.com bebesymas.com

About 199,999,085 results	Nombre	es.wikipedia.org en.wiktionary.org spanishcentral.com spanishdict.com mibebeyyo.com mibebeyyo.com bebesymas.com comishijos.com guiainfantil.com planetamama.com.ar
About 7,129,552 results	Matrícula	Obtén acceso gratis
About 251,084 results	Katiuska	Obtén acceso gratis
Único	Abreu Soto 2015-2516 Asesor (a) Sención Raquel Zorob Ávila Santo Domingo,	-
Único	Un factor muy importante es el recurso humano, las personas constituyen el principal activo de la empresa ya que participan y agregan valor a la misma	-
About 8,080 results	DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS	Obtén acceso gratis
Único	Julio, 2017 RESUMEN El foco de la investigación se basa como objeto de reflexión, en la gestión humana la cual percibe la necesidad de un modelo organizacional por procesos como oportunidad	-

Único	Se justifica la gestión humana como el enfoque de competencias en el cual los procesos administrativos y académicos se mezclan como un conjunto integrado en evolución constante, donde lo preciso es	-
Único	el papel de la gestión del talento humano en las organizaciones: uno de estos factores es la modernización empresarial en donde la tecnología y nuevas metodologías organizacionales por procesos involucran el talento	-
Único	del empleador o administrador del personal es descuidado y se refleja en los indicadores de gestión de la empresa, donde los procesos no superan el nivel básico de valor agregado y se	-