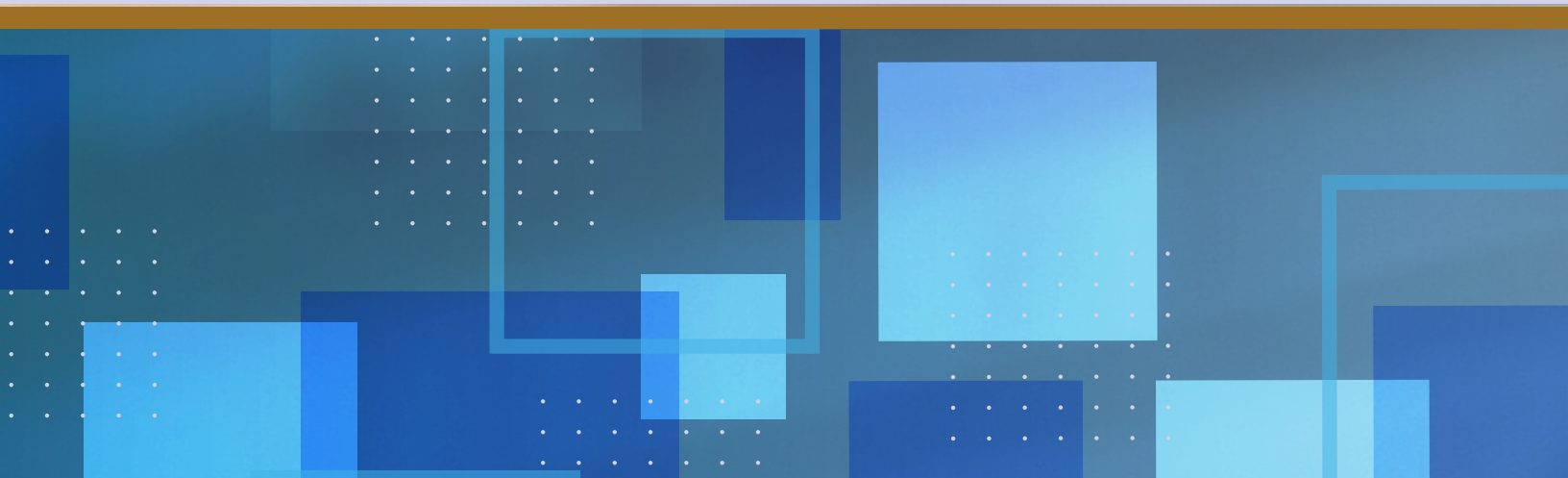


Gestión Integral del Recurso Humano dentro de las Organizaciones

Comprehensive Human Resource Management within Organizations

Eustorgio Enrique Otero Castillo
Achurra, Navarro y Asociados
e.otero@anleading.com
ORCID: 0009-0008-4671-8444



Gestión Integral del Recurso Humano dentro de las Organizaciones

Comprehensive Human Resource Management within Organizations

Recibido: octubre 2024

Aprobado: diciembre 2024

Resumen

La gestión integral de Recursos Humanos es fundamental para el desarrollo y éxito de las organizaciones. Esta disciplina garantiza una interacción eficiente entre la organización y sus colaboradores, promoviendo fortalezas, integración institucional y crecimiento mutuo. Su implementación adecuada es crucial para que las organizaciones logren sus metas y objetivos.

La falta de una gestión eficiente de procesos y procedimientos, así como la ausencia de una administración integral de Recursos Humanos, puede afectar el desempeño organizacional. Esto incluye la selección incorrecta de personal, la falta de capacitación y un clima laboral inadecuado.

La implementación de una Gestión Integral de Recursos Humanos permite optimizar el desempeño organizacional. Entre las áreas clave se encuentran: Reclutamiento y selección de personal, capacitación y desarrollo del personal, evaluación de desempeño, seguridad y salud organizacional, bienestar laboral y cultura, clima y cambio organizacional

Abstract

Comprehensive management of Human Resources is essential for the development and success of organizations. This discipline ensures efficient interaction between the organization and its workforce, fostering strengths, institutional integration, and mutual growth. Its proper implementation is critical for organizations to achieve their goals and objectives.

A lack of efficient management of processes and procedures, along with the absence of comprehensive Human Resources administration, can negatively impact organizational performance. This includes improper personnel selection, insufficient training, and an inadequate work environment.

Implementing comprehensive Human Resources management optimizes organizational performance. Key areas of focus include: Recruitment and personnel selection, employee training and development, performance evaluation, organizational safety and health, employee well-being and culture, workplace climate, and organizational change

Palabras Clave

Gestión, Integración, Administración, Recursos Humanos.

Keywords

Management, Integration, Administration & Human Resources

Introducción

Comenzaremos revisando los conocimientos fundamentales necesarios para comprender la evolución de la Gestión del Talento Humano. Evaluaremos las diversas teorías de administración organizacional, mencionaremos a destacados autores y sus investigaciones en esta área, así como los procesos y funciones clave del departamento de Recursos Humanos, entre otros temas que permitirán una ampliación de conceptos en esta materia.

Examinaremos cómo ha sido la evolución de la Gestión del Talento Humano a lo largo del tiempo, desde sus inicios hasta las tendencias actuales. Investigaremos cómo el enfoque ha cambiado, entendiendo que hoy, en día, el recurso humano es uno de los activos más importantes para las organizaciones, los tomadores de decisiones y su respectiva evolución desde que fueron considerados simples empleados hasta convertirse en una pieza estratégica.

1. Gestión de Talento

Según Chiavenato (2002), debemos tener una visión integral de la gestión del talento humano, alcanzando los aspectos fundamentales que las organizaciones tienen que considerar para atraer, retener y desarrollar a los mejores talentos.

1.1 Reclutamiento y selección

Comencemos evaluando y analizando el perfil de cargo y la importancia durante el proceso de reclutamiento. Es fundamental definir y elaborar de manera eficiente el perfil de cargo, de todas las áreas y departamentos. Estos perfiles deben incluir: competencias, habilidades y conocimientos mínimos necesarios para desempeñar eficazmente las responsabilidades de sus cargos.

El perfil de cargo funciona como una guía profesional esencial para lograr la atracción y selección del talento adecuado, alineado con las necesidades especiales de cada posición dentro de la organización.

1.2 Perfil de cargo

La descripción de cargo examina su función y uso dentro de la organización. Este documento proporciona información detallada sobre responsabilidades y requisitos de cada puesto. Además, es un referente para los colaboradores y debe facilitar la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones.

El análisis detallado de los cargos es un tema clave en las organizaciones. Resulta fundamental comprender en detalle las responsabilidades, actividades y requerimientos de cada puesto, así como su importancia dentro de los procedimientos y flujos del desarrollo en la organización.

Es esencial aplicar diversas técnicas de análisis de cargo, tales como entrevistas a los colaboradores, monitoreo del desempeño y seguimiento de las transformaciones o evolución de los procesos. Esto permitirá obtener información actualizada y veraz de las funciones y responsabilidades de cada puesto laboral.

1.3 Descripción de cargos y manual de funciones

Debemos tener claro cómo diseñar y construir un descriptivo de cargo. Es necesario identificar los desarrollos y tendencias que se alineen con la necesidad de la organización, asegurando siempre claridad para crear un documento conciso, que refleje dichas necesidades. En este documento se deben describir de manera clara y precisa las responsabilidades y requisitos de cada puesto.

Además, se debe evaluar cómo obtener toda la información relevante, utilizando un lenguaje preciso y sucinto para garantizar una comprensión adecuada por parte de los candidatos, departamentos, equipos de las áreas y de los responsables de recursos humanos.

Es esencial lograr la integración de las descripciones de cargos en un documento único, organizado de forma estructurada, para construir un manual de funciones robusto que abarque todas las áreas de la organización de manera armoniosa. Este manual debe ser una herramienta de referencia integral para apoyar la gestión del talento humano en todos los procesos de la organizacionales.

2. Capacitación y desarrollo personal

Este apartado garantiza la sostenibilidad de la organización a un bajo coste, toda vez que es un tema fundamental, entrelazado con la formación y el crecimiento de los colaboradores, así como el de la organización.

Es esencial monitorear y garantizar la capacitación laboral dentro de cada área organizacional. Para lograr eficiencia y efectividad en el desempeño de los colaboradores, la capacitación es una herramienta sustancial que permite actualizar sus habilidades, incentivar el desarrollo profesional y ampliar conocimientos. La capacitación no solo motiva el crecimiento individual, sino que también garantiza la sostenibilidad y la competitividad de la organización dentro del mundo empresarial, ya sea en actividades privadas, comerciales, mercantiles y civiles; o, en el caso de instituciones públicas que están en constante cambio.

Existen diferentes tipos de capacitaciones. En este apartado, nos enfocaremos en la capacitación técnica o de uso, que está orientada hacia el desarrollo de habilidades específicas

relacionadas con las responsabilidades laborales en un tiempo determinado. Cuyo propósito es fomentar el desarrollo profesional mediante conocimientos técnicos y habilidades aplicables al trabajo cotidiano en administraciones privadas y/o públicas.

Por otro lado, es indispensable la capacitación en habilidades blandas, como el trabajo en equipo, la comunicación en todas las vías y el liderazgo que garantice la competitividad del personal, estas habilidades son invaluable para el desarrollo transversal del talento humano y los procesos dentro de las organizaciones.

2.1 La importancia en las organizaciones de la capacitación laboral

A través de la capacitación laboral, las organizaciones desarrollan las competencias del colaborador, con el fin de alcanzar productividad, dinamismo e innovación y así lograr mayor participación en los mercados o en el desempeño en el caso de las instituciones públicas. Esta actividad debería ser continua para que los colaboradores alcancen un excelente desempeño, teniendo en el radar la búsqueda ininterrumpida de habilidades y las competencias laborales y humanas.

Es un proceso de capacitación donde se busca alcanzar los objetivos a través del conocimiento, no solo enfatizando en contenidos, sino que tiene como propósito lograr transformaciones en las personas y así aumentar la productividad. Este también alcanza la satisfacción del colaborador, toda vez que es considerado y se logra su desarrollo profesional.

2.2 Cambios de comportamiento logrados a través de la capacitación

Chiavenato(2002)describe la capacitación en su libro, Gestión del Talento Humano “como el objetivo para lograr los cambios en

el comportamiento organizacional”. (p.306)

El contenido de la capacitación según Chiavenato (2001) es: “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

A través del contenido de la capacitación logramos: transmisión de la información, desarrollo de habilidades, desarrollo de las aptitudes y desarrollo de conceptos. A su vez, estos logran:

-Transmisión de la información: aumento del conocimiento de las personas. Que se traduce en información sobre la organización, sus clientes, sus productos y sus servicios; políticas y directrices; reglas y reglamentos.

-Desarrollo de habilidades: mejora las habilidades y destrezas. De esta forma habilitamos a las personas para la operación de las tareas y el manejo de equipos, maquinarias y tecnologías.

-Desarrollo de aptitudes: Logra el desarrollo y modifica las conductas: Transforma actitudes negativas por favorables, se adquiere conciencia de las relaciones, mejora la sensibilidad hacia las personas, ya sea actores (clientes) internos o externos.

-Desarrollo de conceptos: Elevando el nivel de abstracción, así garantiza el desarrollo de ideas y conceptos para enriquecer a las personas en líneas de pensamiento y/o términos globales y estratégicos.

Evidenciamos cómo la capacitación logra sacudir positivamente la organización, alcanzando productiva y haciéndola más

competitiva en el mercado; sin embargo, también es un indicador estratégico en la retención del talento humano que ya conoce la operación (empresa o institución).

Los colaboradores se enriquecen en conocimientos y habilidades que inciden en el cargo que desempeñan, se logran buenas relaciones interpersonales entre jefes y subalternos, también crece la motivación a medida que el colaborador logra autorealizarse y siente que su desarrollo personal y profesional es tomado en cuenta por la organización.

3. Evaluación de desempeño

Iniciemos con conocer ¿qué es una evaluación de desempeño? y ¿por qué? su importancia en las organizaciones. La evaluación de desempeño es un proceso continuo que dimensiona y evalúa el desempeño del talento humano con relación con los objetivos establecidos. Esta evaluación brinda información importante para la toma de decisiones, toda vez que identifica fortalezas y áreas de oportunidad para el desarrollo del colaborador en la organización.

La delineación de una evaluación de desempeño profesional es un tema vital. Se deben establecer criterios con parámetros claros de evaluación y así seleccionar las herramientas necesarias, como: las competencias o habilidades aplicadas, evaluación de objetivos, la definición de roles y responsabilidades de los participantes en el proceso de evaluación. Se debe evaluar y garantizar la credibilidad de la evaluación y cómo ofrecer retroalimentación constructiva a los colaboradores.

En la búsqueda de alcanzar la excelencia, debemos motivar el crecimiento y desempeño laboral, sin ningún tipo de coacción, acciones degradantes que afecten la salud física, mental

o vulneren los derechos humanos de los colaboradores, a través de la sugestión de una mala evaluación. En cambio, se debe utilizar esta herramienta, evaluación de desempeño, como una herramienta de oportunidad de motivar, por supuesto si la utilizamos de manera correcta. Debemos evaluar diferentes enfoques, como tener metas claras y que motiven el crecimiento, retroalimentación continua, desarrollar planes de mejora continua, reconocimiento y recompensas justas. La evaluación de desempeño debe motivar y generar compromiso de los colaboradores con la organización.

La importancia en la organización institucional de una evaluación de desempeño acertada

La evaluación de desempeño es una etapa valiosa dentro de los procesos organizacionales, pues evalúa y mide procesos que garantizan el crecimiento profesional y personal de los colaboradores; a su vez, esto garantiza un crecimiento eficaz de la organización, sus objetivos y metas.

La evaluación de desempeño es la herramienta a través de la cual se califica el desempeño de un colaborador; además de medir la eficacia del mismo en su puesto laboral, evalúa otros factores como la guía y orientación que deben recibir los colaboradores de parte de la organización. Está la dirige el jefe inmediato, de esta forma “debería” convertirse en una invaluable herramienta para “identificar necesidades de capacitación o entrenamiento”. A continuación, desarrollaremos algunos aspectos que debemos medir en el desempeño de los colaboradores.

De acuerdo con Chiavenato (2009) “La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación

se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos (p.245) De acuerdo la cita podemos evidenciar que esta evaluación de desempeño debe medir, evaluar y controlar, tres aspectos fundamentales.

- 1. Resultados:** Se refiere a los resultados obtenidos en un periodo de tiempo determinado; estos son contrastados frente a las metas preestablecidas.
- 2. Desempeño:** Hace referencia a la eficacia con la que un colaborador desarrolla el cargo que tiene a su responsabilidad.
- 3. Factores críticos de éxito:** Factores esenciales que hacen que la organización sea exitosa en la consecución de resultados y satisfacción en el desempeño.

Analícemos algunos aspectos que debemos tener en cuenta cuando se realiza la evaluación de desempeño:

- La evaluación de desempeño debe tomar en cuenta múltiples aspectos como la consecución de las metas establecidas y el alcance de los objetivos, los cuales están estrechamente ligados; no es posible tener un buen desempeño y no alcanzar los objetivos propuestos y no solo el desempeño per se.
- La evaluación debe ser lo más objetiva posible y, para lograrlo, debemos ceñirnos a indicadores de gestión integrales, que estén plenamente identificados.
- El resultado de la evaluación debe

corresponder a un consenso entre el evaluado y el evaluador; las partes deben estar sosegadas y complacidas con el resultado y los compromisos adquiridos a partir de los mismos.

- Siempre debemos ubicar el espacio y momento que tenga todas las características ambientales para realizar la evaluación.
- La actitud y aptitud del que evalúa son vitales en el proceso; se sugiere que sea un profesional balanceado, empático y respetuoso, que tenga control y manejo de sus emociones, independientemente de los resultados de desempeño del evaluado.

Algunos aspectos que pueden obstaculizar el proceso y que no deberían prevalecer son:

1. El resultado de la evaluación es un castigo o una recompensa. Es vital observar el proceso con la objetividad que requiere, comprendiendo el propósito principal, que es el de mejorar el desempeño del colaborador y el proceso organizacional.
2. Que el evaluador muestre mayor interés por ejecutar la acción como una muestra de servilismo hacia él, que por ejecutar una evaluación objetiva que aporte y enriquezca, tanto a la organización como al evaluado.
3. Falta de empatía por parte del evaluador.
4. Falta de equidad por parte del evaluador.
5. Cuando la evaluación está mal diseñada y no representa beneficio alguno.
6. Jamás debe ser emotiva o subjetiva.

Beneficios de la evaluación de desempeño:

La evaluación de desempeño tiene un sin número de beneficios, tanto para el colaborador

como para la organización; esta se debe realizar de manera imparcial y encaminado en la mejora continua. A continuación, detallamos algunos de sus beneficios:

Beneficios de la evaluación de desempeño para el empleado:

1. Permite que el colaborador tenga expectativas claras de lo que la organización y su jefe inmediato esperan de su desempeño. Cabe señalar que estas expectativas tienen que estar basadas en los procedimientos establecidos por la organización y no en la apreciación subjetiva del jefe inmediato.
2. Brinda al empleado conocer de primera mano las competencias más valiosas para la organización.
3. El empleado tiene la oportunidad de aprender a autoevaluarse, a percibirse con objetividad y ser capaz de reconocer sus fortalezas y talentos, al igual que sus áreas de oportunidad.
4. El empleado accede a la retroalimentación de sus jefes; este es un proceso que, si se maneja objetivamente, es una herramienta de gran crecimiento personal y profesional para el colaborador y para el proceso que lleva.

Beneficios de la evaluación de desempeño para la organización:

1. Los procedimientos suelen convertirse en una gran fuente para identificar necesidades de capacitación y desarrollo del capital humano, ahorrando tiempo al proceso de detección de necesidades de capacitación.
2. Es posible establecer nuevos parámetros para un desempeño mejorado a través de los procesos.

3. Podría ser una herramienta de transformación para el crecimiento vertical y horizontal de colaboradores, que sería de alto desempeño dentro de la organización.
4. A través de este proceso se pueden establecer revisiones de desempeño de los trabajadores entre sí, con el propósito de búsqueda continua de eficiencia en los procesos y el desarrollo de los colaboradores.
5. Puede identificar algunas causas de ausentismo y evaluar mejoras significativas.
6. Hace eficiente y eficaz la productividad, el desempeño y el rendimiento de los colaboradores.
7. Se garantiza alcance de metas corporativas con mejor rendimiento en todos los aspectos.

Podemos concluir que, a medida que el capital humano es desarrollado a través de procesos de evaluación de desempeño adecuados, crecen los colaboradores en todas sus dimensiones, se alcanzan las metas de la organización y, además, la organización mantiene su competitividad en el mercado o en lo institucional público que le corresponde.

4. Modelos de evaluación

Son procesos que deben: contribuir de manera objetiva al crecimiento profesional del capital humano, colaborar, enseñar nuevos métodos, resolver conflictos; incrementa la productividad y la capacitación del recurso humano, lo cual nos lleva a garantizar la competitividad organizacional.

Abordaremos de manera sucinta distintos modelos, como el de **evaluación por competencias**, y analizaremos el

modelo de 360°, entre otros, como modelos interesantes para garantizar el crecimiento de los colaboradores, lo cual se traduce en crecimiento de la organización.

4.1 Modelos de evaluación de desempeño

¿Qué es “Modelo de evaluación de desempeño”? Es la técnica o el método que seleccionamos para realizar la evaluación del desempeño de los colaboradores. Hay métodos individuales y colectivos, sistematizados y algunos manuales; otros se basan en indicadores de gestión establecidos previamente y otros en reglamentaciones y/o procedimientos.

4.2 Modelos por tipo de Target

Este tiene diferencias en hacia dónde va dirigido y hace referencia al objetivo al cual se dirige, en este caso la evaluación de desempeño:

- Evaluación del desempeño enfocada en el rendimiento central del personal.
- Evaluación de desempeño colectivo, enfocado en la productividad de los departamentos y su rendimiento en conjunto.

5. Modelo de evaluación por distintos tipos de análisis

5.1. Evaluación 360 grados

Esta es una tendencia equilibrada de evaluación; es un modelo bidireccional, tanto vertical como horizontal, del jefe hacia el subalterno y del subalterno evaluando al jefe y a la organización en su totalidad. Con esta evaluación tenemos claridad de obtener información mucho más interesante, ya que se evalúa el desempeño del talento humano con sus colegas y subordinados. Hay organizaciones que incluyen a los consumidores o clientes y proveedores. Este tipo de evaluación, a

nuestro juicio, se debe aplicar cuando la organización esté lo suficientemente madura, ya que, si la organización está en crecimiento, al igual que los departamentos, lo más seguro es que estos actores mencionados no tengan la madurez para ejecutar esta evaluación con la seriedad y el profesionalismo que la organización requiere. Sin embargo, aplicada con los actores adecuados y analizada por los profesionales experimentados, esta es una evaluación poderosa. De esta forma obtenemos una visión global basada en una amplia retroalimentación variada donde se pueden evidenciar los trasfondos o resultados subjetivos y objetivos del desempeño del capital humano. Esta se hace más compleja que el resto porque involucra más actores.

Sus ventajas serían:

1. Se logran los resultados desde diversos puntos de vista.
2. Se logra reducir las evaluaciones subjetivas o conflictivas entre profesionales. Por la participación de varios actores se puede evidenciar una evaluación malintencionada.
3. Al ser una evaluación de amplio espectro, colabora con el desarrollo de las áreas de oportunidad del capital humano y, por ende, de la organización de manera integral.

Sus desventajas:

1. El desenvolvimiento, administración, control y gestión de los procesos del departamento de recursos humanos son más complejos y llevan una lectura más de fondo, más allá de la forma.
2. La obtención de la información de diferentes ópticas e intereses, a pesar de no venir amalgamadas, puede ser contraria,

lo que hará más compleja poder llegar a resultados inmediatos con poco análisis, dependiendo de cada caso, tanto individual como colectivo.

3. De manera evidente es burocrática, especialmente si no cuenta con el apoyo de una tecnología adecuada. HRIDER (2016) ¿Qué modalidad de evaluación elegir: 90°, 180°, 270° o 360 grados? Chiavenato (2002) Alles (2002)

5.2. Evaluación de 180° grados

El capital humano es evaluado por su jefe, que le brinda una retroalimentación que debe contribuir con su crecimiento dentro de la organización a nivel profesional. Se deben resaltar los aspectos positivos, los de mejora continua y las expectativas del talento humano dentro de la organización. Estas características se logran con retroalimentación y se darán de manera personalizada por el líder y la persona que es evaluada. Este método de evaluación debe funcionar como una guía para que el capital humano evaluado tenga una orientación en el camino que debe transitar para mejorar. Hridier (2016) ¿Qué modalidad de evaluación elegir: 90°, 180°, 270° o 360 grados? Chiavenato (2002) Alles (2002)

5.3. Evaluación basada en objetivos

Se analiza el alcance de los objetivos y las metas buscadas por la compañía. De esta forma, podemos analizar aspectos claves en los individuos, los equipos, como de manera integral en la organización. Esta evaluación es común en organizaciones que tienen muy claros sus objetivos y metas, por los diferentes departamentos y/o direcciones. Los objetivos de la evaluación los medimos a través de los indicadores de gestión previamente establecidos, de acuerdo con el espíritu, misión y visión de los departamentos, direcciones,

capital humano individual y colectivos (equipos) y lo que busca la organización. Esta evaluación es sencilla, solo mide resultados del colaborador, si logra la meta pretendida o no. Es una herramienta que no deja lugar a subjetividades con relación al indicador per se. Sin embargo, no deja lugar al análisis del ¿por qué? no logró los objetivos. No deja espacio para el análisis de otras situaciones que pudieran ser muy importantes evidenciarlas para el crecimiento del talento humano y de la organización. Pudieras tener **handicap's** que no tienes en el radar que pudieran estar afectando el desempeño de los colaboradores. Por otro lado, desconoce eventos y situaciones de gran relevancia para el desarrollo del capital humano, como lo mencionamos antes, como las características del porqué del comportamiento. Por estas y otras razones más, es bueno aplicar esta evaluación en armonía con otro tipo de evaluaciones. Chiavenato (2001) Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (2002) y (2009) Gestión de Talento Humano, Martha Alles (2002) Desempeño por Competencias, Mertens Leonard. (2000) La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional, Csikszentmihalyi, M. (1990): Teoría del flow o experiencia óptima.

5.4. Modelo de evaluación de desempeño desde la satisfacción del capital humano

Este modelo se centra en la satisfacción del talento humano; más allá del rendimiento, este modelo busca la realización y bienestar del talento humano, lo que conlleva a un trabajador altamente productivo. Los líderes que aplican esta evaluación deben tener un nivel profesional y compromiso con la organización muy altos. Martha Alles (2002) Desempeño por competencias, Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. (2005) (2014) Una mirada positiva a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en

tiempos de crisis.

5.5. Assessment center

Se basa en una contratación externa “out-sourcing” para desarrollar las evaluaciones de los colaboradores. Lo empleamos para evaluar las capacidades y habilidades de los aspirantes y compararlas con la descripción del cargo, habilidades, actitudes frente a los retos y las responsabilidades que se requieren. Son métricas diseñadas para escoger al talento humano correcto. Estas pruebas psicotécnicas pueden ser de dos tipos: las de personalidad y las de aptitud o habilidad. Además, agrega personal profesional para entrevistar y ver otros aspectos de los aspirantes, que, al no estar subsumido en la operación, brindará valor agregado a la organización. Este método es utilizado frecuentemente para analizar a talento humano en los procesos de selección de profesionales. La meta es levantar y/o adquirir toda información del aspirante, como comportamiento de una persona al ejecutar pruebas según diversas situaciones, como, por ejemplo, ambientes altamente exigentes y pasivos. Desde la perspectiva de evaluar habilidades blandas, cognitivas, técnicas; observación del comportamiento (abstracto, verbal, otras) clasificación de tipos de conductas. Llevar un registro y evaluación de todas las etapas durante el proceso de selección. Alles (2002) Desempeño por Competencias, Chiavenato (2002), (2009). Gestión del Talento Humano, Mertens Leonard (2000) La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional.

5.6. Modelo de evaluación de desempeño por competencias

Este mide el desempeño del capital humano con relación a las responsabilidades del puesto que tiene que desempeñar, se enfoca en poder medir las competencias preestablecidas para las funciones que

desarrolla dentro de la organización. Alles (2002) Desempeño por Competencias, Chiavenato (2002), (2009). Gestión del Talento Humano, Mertens Leonard (2000) La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional, Méndez Álvarez, C. E. (2018) Cultura y Clima: Fundamentos para el Cambio en la Organización.

5.7. Modelo de evaluación por costes

Dentro de este enfoque se circunscribe la idea de que el capital humano no puede ser un gasto; cuánto es el valor del servicio prestado, la calidad, productividad y su rendimiento, entre otros, serán evaluados desde la perspectiva de costo-beneficio; cuánto cuesta ese recurso humano dentro de la organización, qué beneficio se obtiene y si brinda valor agregado y un retorno palpable a la organización. Podemos concluir con una visión integral y clara de la evaluación y/o gestión de desempeño en el ambiente de recursos humanos que se logra alcanzar los objetivos y metas de las organizaciones. Con las herramientas necesarias para construir y emplear evaluaciones de desempeño efectivas, así como para alcanzar un ambiente laboral de alto rendimiento, al emplear estas herramientas, podremos mejorar el desempeño del talento humano y agregar valor a la organización en su entorno, haciéndola más competitiva. Beckhard, R. (1969). Organization Development: Strategies and Models. Reading, MA: Addison-Wesley.

6. Seguridad y salud organizacional

Es vital darle el lugar, el tiempo y la importancia a la seguridad y salud organizacional, desde todas las perspectivas, tanto físicas como psicológicas, entre las más destacadas. La salud laboral busca disminuir el riesgo de sufrir accidentes o enfermedades desarrolladas o incubadas durante el desempeño de las funciones laborales. Estas

se ven afectadas por factores como el lugar de trabajo, la higiene, la ergonomía o factores psicosociológicos. Cuidar la salud del capital humano beneficia tanto a las personas como a la organización. Analizaremos y detallaremos que la seguridad y salud laboral son responsabilidades fundamentales en las organizaciones, ya que inciden de manera directa en el bienestar y la integridad del capital humano. Evidenciaremos cómo la cultura de seguridad y salud laboral contribuye al clima organizacional que se traduce en un mejor rendimiento, competitividad y productividad, lo cual se evidencia en el compromiso del talento humano y la satisfacción laboral, lo que minimiza pérdidas concatenadas a accidentes y enfermedades laborales.

Debemos evaluar los diferentes tipos de riesgos laborales a los que el talento humano está expuesto, como biológicos, físicos, mecánicos, eléctricos, químicos y ergonómicos, internalizando de qué forma cada uno de ellos afecta la seguridad y salud del talento humano. Hay que analizar las medidas preventivas y de control necesarias para mitigar los riesgos y mantener el ambiente y entorno laboral saludable. Por otro lado, debemos realizar una evaluación de riesgos y detallar las metodologías y herramientas que se pueden utilizar para monitorear, identificar y evaluar los riesgos en el entorno laboral. Debemos desarrollar una evaluación de riesgos, evidenciando los factores de riesgo, diagnosticando las probabilidades y peligros en eventos o acciones, priorizando acciones profilácticas.

La matriz de riesgos nos brinda datos para analizar el riesgo, al describir cada evento como de impacto alto, medio o bajo, con los parámetros establecidos. Al momento de obtener los resultados donde se evidencie la situación de cada riesgo señalado, así

trazaremos la preponderancia de cada riesgo y buscaremos solución a cada uno. Esta herramienta será nuestro radar para evidenciar y clasificar los tipos de riesgos señalados, identificados, asignándoles niveles de prioridad según su gravedad y posible ocurrencia. La matriz de riesgos se convertirá en nuestra guía para tomar decisiones, evitar y/o mitigar los efectos a través de los recursos y/o acciones preventivas que debemos ejecutar.

Se debe evaluar un diseño preventivo para evitar riesgos laborales, así como la construcción de un plan de contingencia. Es de gran importancia contar con un plan integral que introduzca protocolos de actuación, acciones preventivas, mantener al talento humano capacitado y sistemas de respuesta ante situaciones de emergencia. Debemos desarrollar esta con sus características, necesidades específicas y acciones a considerar dentro de la organización.

Este apartado brinda una base sólida para asimilar la profundidad y la importancia de la seguridad y la salud dentro de la organización y el manejo que debemos brindar a los riesgos laborales oportunamente.

6.1 ¿Qué es la seguridad y salud laboral?

La seguridad y la salud laboral son un conjunto de aspectos relacionados con la salud y la seguridad en su espacio laboral, que debe tener especial atención con una prevención primordial de riesgos. El propósito es evitar que las personas del capital humano sufran lesiones y/o accidentes producto de las funciones laborales diarias.

Podemos definir **la seguridad y salud en el trabajo** como una disciplina que tiene como objetivo prevenir todas las acciones inseguras y garantizar un ambiente de trabajo seguro, a través de la disposición de los riesgos

provenientes del trabajo. Estas situaciones no solo se refieren a la **salud física**, sino que también a riesgos relacionados con la **salud mental** del capital humano. Entre tantos autores que han escrito sobre la seguridad y salud en el trabajo, abarcando tanto los riesgos físicos como los riesgos relacionados con la salud mental del capital humano, aunque no todos se enfocan exactamente en la misma definición podemos citar de manera indirecta como: Romero Sueiro (2020) Tipos de Riesgos laborales, Barrios, C. Paravic K. (2006) “Promoción De La Salud Y Un Entorno Laboral Saludable.

Puedo definir de una manera general en mis propias palabras que “la prevención de los riesgos laborales, son el conjunto de acciones encaminadas a mitigar o eliminar los posibles riesgos que puedan causar accidentes laborales o enfermedades ocupacionales como consecuencia de una labor desarrollada en el área de trabajo y/o por estrés laboral; por mal clima y ambiente laboral y/o mala dirección de los jefes, porque no saben gestionar, ni liderizar”.

Realizaremos un compendio resumido de algunos de los tipos de riesgos laborales; sin embargo, vamos a dedicarnos a profundizar algunos conceptos en la prevención de cada riesgo, que enumeramos a continuación:

6.2 Tipos de riesgos laborales

Después de haber leído, resumido y tomado notas de diferentes obras literarias podemos resumir los siguientes riesgos de una manera sucinta según los diversos autores que revisamos:

- **Riesgos físicos:** Son un factor que vemos a menudo en el ambiente y que puede causar daño si el capital humano está expuesto por tiempos prolongados a situaciones

de riesgo y/o acciones que puedan causar accidentes laborales.

- Riesgos químicos: Estos son producidos por sustancias químicas, las cuales pueden causar alergias, asfixias, quemaduras producidas por absorción, ingestión o inhalación.
- Riesgos biológicos: Son generados por la exposición a sustancias o gérmenes patógenos o microorganismos (hongos, bacterias, parásitos, virus). en un ambiente laboral poco inocuo que puede llevar al capital humano a enfermarse en su área de trabajo. El talento humano comúnmente expuesto a estos riesgos es del sector de la salud, laboratorios e instalaciones de investigación biológicas y científicas.
- Riesgo ergonómico: Estos pueden ser trastornos musculares y/o esqueléticos en el capital humano y son ocasionados por malas posturas, forzadas, movimientos inadecuados repetitivos y mal manejo de cargas en el área laboral o manejo inadecuado de peso o levantamiento. Aquí podemos citar del documento de la comunidad española “Bienestar Laboral Bloque 3 del Gobierno de España, la Fundación Estatal para la Prevención de Riesgos Laborales F.S.P.” Haines & Wilson, 1998. “La ergonomía participativa se define como una estrategia que involucra a las personas en la planificación y control de una parte significativa de su trabajo, con conocimiento y capacidad de influir en los procesos y sus resultados con el objetivo de alcanzar metas específicas, suficiente asociado con el control de problemas de ergonomía.
- Riesgos psicosociales: son las condiciones que se presentan en el ambiente y clima

laboral por situaciones directamente producidas por el estrés ocasionado por diversas situaciones laborales, como cargas laborales mal distribuidas, acoso laboral de distintas maneras que ocasionan miedo o temor, inestabilidad laboral producida por distintos factores. Son estas condiciones reales en áreas laborales relacionadas con el desempeño del trabajo en sí, su contenido y el desarrollo de las responsabilidades cotidianas. Estas afectan el desarrollo profesional del trabajador y su salud físico-mental. “Riesgos mecánicos”: Riesgos producidos por el uso de máquinas o el trabajo en alturas que pueden ocasionar accidentes de trabajo como atrapamientos, cortes, golpes, contusiones, caídas, etcétera.

- Riesgos Ambientales: Son conocidos como riesgos naturales o la posibilidad de catástrofes. Este tipo escapa al control organizacional. Las circunstancias pueden ocasionar daños en el área laboral a los bienes, tanto como a los colaboradores por estas situaciones. Sin embargo, es posible desarrollar acciones a tomar para responder ante una situación de riesgo ambiental y así mitigar y/o evitar daños irremediables al personal. Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. Psicología Organizacional (2005), Chaparro M (2011) Calidad de Vida Laboral, Barrios, C. y Paravic, K. (2006) Promoción de la Salud y un Entorno Laboral Saludable.

En el caso del **Riesgo Psicosocial** se desata toda una cadena de situaciones que son más comunes de lo que imaginamos y afectan a la organización de todas las formas, hasta sus cimientos, más allá de lo que creemos conocer. Pasaremos a continuación a ampliar un poco más este riesgo y cómo afecta al talento humano y a la organización de todas

las formas sin darnos cuenta.

Es evidente que los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo son una preocupación importante tanto para las organizaciones como para el talento humano. Estos riesgos se refieren a las deficiencias en el diseño, la organización y la gestión del trabajo, que pueden afectar negativamente la salud mental, física y social de los trabajadores. Algunos de los efectos adversos de los riesgos psicosociales incluyen el estrés y el agotamiento. Es responsabilidad tanto de las organizaciones como del talento humano crear un entorno laboral saludable que promueva el crecimiento personal, el desarrollo y la expresión de la personalidad en su totalidad. Esto implica tomar medidas para identificar y abordar los riesgos psicosociales, así como fomentar la autoestima y el bienestar del capital humano.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2022). Algunos riesgos psicosociales asociados al clima y ambiente laboral son:

1. Carga de trabajo excesiva: Cuando los trabajadores tienen una cantidad de trabajo mayor a la que pueden realizar de manera efectiva, puede llevar a un aumento del estrés y la fatiga. Esto puede afectar tanto la salud mental como física de los trabajadores.
2. Falta de control sobre el trabajo: Cuando los colaboradores no tienen control sobre su trabajo, como la capacidad de tomar decisiones o de administrar su tiempo, puede llevar a una sensación de falta de autonomía y aumentar el estrés.
3. La falta de apoyo social: cuando hay que trabajar aislado, sin apoyo de los que dirigen y/o del equipo de trabajo, con las

tareas mal definidas o sin definir o sin la información adecuada, ni tiempo.

4. Exigencias contradictorias, poca claridad de roles y responsabilidades: Cuando los colaboradores no tienen una comprensión clara de lo que se espera de ellos, producto de un liderazgo ineficiente, el cual genera confusión y aumenta el estrés. También puede llevar a conflictos entre colegas y/o superiores.
5. Relaciones de trabajo difíciles: Las relaciones conflictivas entre compañeros de trabajo o con superiores pueden generar estrés y afectar la salud mental de los trabajadores. Un ambiente de trabajo negativo puede tener un impacto significativo en el bienestar emocional de los trabajadores.
6. Inseguridad laboral: La incertidumbre en cuanto a la continuidad del empleo o los cambios frecuentes en las condiciones de trabajo pueden generar estrés y ansiedad en los trabajadores.
7. Calidad de liderazgo: Se caracterizan por una actitud agresiva y la falta de claridad para comunicar los objetivos de trabajo. Este tipo de liderazgo está considerado como un factor de riesgo psicosocial para la organización y es nada productivo, pues genera condiciones laborales que deterioran la salud mental de los equipos.
8. Acoso Psicológico e Intimidación laboral (mobbing). El concepto de mobbing, también conocido como acoso psicológico, se refiere al maltrato verbal continuado y deliberado que sufre el talento humano por parte de otros individuos. Estas personas actúan de manera cruel con el objetivo de aniquilarlo o destruirlo

psicológicamente con el fin de forzar su salida de la organización, por el puro placer o por daños psicológicos del que lo emplea. Estas acciones pueden incluir métodos ilegales, ilícitos o que van en contra de un trato respetuoso, humanitario, profesional y atentan contra la dignidad del ser humano. Este riesgo es oportuno reconocerlo entre varios más y tomar medidas para minimizarlos o mitigar, como brindar apoyo y capacitación adecuada al talento humano, promover la participación y el empoderamiento de los colaboradores y fomentar un ambiente de trabajo saludable.

9. Falta de Crecimiento Profesional: Se identifica como el desinterés progresivo en sus responsabilidades e insatisfacción laborales. Esta situación causa que el talento humano se frustre, quede sin motivación laboral y, como resultado, no brinde el rendimiento que debe.

En este apartado de **riesgos psicológicos**, el estrés en el trabajo puede ser causado por la falta de control sobre las tareas asignadas, la mala comunicación y la falta de liderazgo efectivo. Estos factores pueden llevar a una sobrecarga de trabajo y a la falta de claridad en los roles y responsabilidades. El estrés laboral puede causar daños tanto al individuo (fisiológico y psicológico) como a la organización, ya que, al afectar la salud física y mental de los colaboradores, afecta el alcance de los objetivos y disminuye la eficiencia y la ejecución organizacional.

6.3 Bienestar laboral y su alcance

El concepto bienestar laboral y su evidencia histórica es una línea ideológica que promueve la salud física, mental y emocional del capital humano dentro de las organizaciones. Este enfoque reconoce que

los resultados positivos en el bienestar de los colaboradores tienen un impacto directo en la productividad y el éxito de las organizaciones.

El bienestar laboral se fundamenta sobre la base de que el capital humano es el recurso más valioso de una organización; por lo tanto, debe ser apoyado en todas las formas durante su vida laboral. Esto nos lleva a ofrecer un ambiente laboral más seguro y saludable, buscar la conciliación entre la vida personal y laboral, buscar el crecimiento y desarrollo personal y profesional, mantener acciones y servicios que atiendan las necesidades de los colaboradores.

Este proceso de bienestar laboral implica la participación activa de los colaboradores en las decisiones relacionadas con su bienestar. Se debe alentar la comunicación abierta y la colaboración entre colaboradores y la organización, de manera que el capital humano pueda contribuir en la construcción de un ambiente y clima laboral positivo y saludable.

En resumen, nos referimos a los esfuerzos desarrollados por la organización para mejorar la calidad de vida del capital humano, promoviendo su salud física, mental y emocional. Estos objetivos se logran a través de una visión participativa, activa de los colaboradores en el diseño y construcción de un clima y ambiente laboral saludable.

Podemos decir que el **bienestar laboral** se entiende como un conjunto de servicios y condiciones dentro de las organizaciones que buscan satisfacer las necesidades de los trabajadores, fortaleciendo así sus relaciones internas y externas. También se asocia con un estado de satisfacción que los empleados alcanzan al desempeñar sus funciones en un ambiente laboral agradable y al recibir

reconocimiento por su trabajo, lo que impacta positivamente en su vida familiar y social. Además, la calidad de vida en el trabajo se logra mediante la humanización del entorno laboral, incluyendo una remuneración justa, seguridad y condiciones saludables, lo que fomenta un sentido de pertenencia e integración social.

¿Cuál es la importancia del bienestar laboral, en las organizaciones?

El bienestar laboral podemos definirlo según nuestro propio criterio como la capacidad de una organización para proporcionar a su talento humano un entorno de trabajo seguro y digno que les brinde satisfacción y estabilidad. Este entorno debe garantizarle acceso a una vida digna, la posibilidad de establecer relaciones interpersonales satisfactorias y oportunidades de crecimiento profesional. Todo esto contribuye a la salud física y mental de los empleados. En resumen, el bienestar laboral significa “estar bien” en todos los aspectos mientras se trabaja.

Podemos concluir algunos procesos según diferentes autores: Que el programa empresarial en general exprese claramente que el recurso humano integralmente, sin discriminación por sus funciones, responsabilidades, jerarquía o salario, sea tratado con respeto, escuchado con el mismo nivel de importancia que un cliente o un directivo o ejecutivo (empresa privada o sector público) y con la madurez psicológica que garantice transparencia y honradez, manteniendo estos parámetros a todos los niveles con canales claros y abiertos, que contemos con verdaderos líderes profesionales; tener en cuenta las necesidades básicas no solo con relación a instalaciones, sino también al acceso equitativo tanto en la comodidad como en la adquisición o accesibilidad.

Por ejemplo, tiendas dentro de las

empresas, acceso a crédito rápido, sistemas cooperativos, restaurantes, estacionamientos, transporte u otros beneficios. Una meta podría ser lograr, en los puestos de trabajo que lo ameriten, responsabilidades por objetivos, donde el recurso humano cumpla con los objetivos esperados de ellos y de acuerdo con sus responsabilidades con relación a la necesidad de la organización en los tiempos que se espera, más allá de una marcación paradigmática de cumplir con un tiempo estipulado.

Generar o incentivar el crecimiento laboral, profesional y de remuneración, sustentado en objetivos y metas alcanzadas tanto colectivamente como individualmente según sea la evaluación y necesidad organizacional.

6.4 Antecedentes de la psicología positiva en las organizaciones

Forbes (2013) “La psicología organizacional positiva y la mejora organizacional”, (p 227). La psicología organizacional positiva, tiene su origen en las investigaciones de los psicólogos Seligman (2011) y Csikszentmihalyi, (1990) quienes en forma independiente orientaron sus estudios a la aplicación del método científico para conocer qué se necesita y cómo se logra el óptimo desarrollo humano. Abarcaron entre otros aspectos, los determinantes asociados al desarrollo de la creatividad y el sentido de flujo en las labores rutinarias, de manera tal que se incremente el sentido de felicidad por medio del disfrute de la labor cotidiana, potenciándose simultáneamente el desempeño laboral.

Para lograr una mejor integración del capital humano, las organizaciones han evolucionado hacia nuevas estrategias y han incorporado enfoques psicológicos en

su gestión, abordando a las personas de una manera más alineada con sus necesidades actuales. Es en este contexto donde emerge la psicología positiva.

- Diferencias con enfoques tradicionales en la psicología positiva, la cual se distingue de los enfoques tradicionales que suelen centrarse en las carencias, problemas o patologías mentales del ser humano. Tradicionalmente, la psicología industrial se enfocaba en corregir desequilibrios organizacionales.
- En contraste, la psicología positiva organizacional ve al ser humano como un ser integral con cualidades, habilidades, actitudes y virtudes que pueden ser potenciadas para mejorar la relación con el empleado. A continuación, revisamos brevemente los orígenes de este enfoque.

Seligman (1998) introduce por primera vez el concepto de la **psicología positiva**, utilizándola como una herramienta durante su presidencia en la Asociación Norteamericana de Psicología.

Posteriormente, psicólogos como Dan Gilbert (2006) y Csikszentmihaly (1990) retomaron y expandieron el trabajo de Seligman (1998), desarrollando lo que se conoce como **“la ciencia de la felicidad”**.

Los postulados del citado autor surgieron de su trabajo terapéutico con personas infelices, tomando como referencia a las personas felices para encontrar respuestas a la insatisfacción y la infelicidad de otros. En el siguiente apartado, nos centraremos en cómo este enfoque ha sido implementado en las organizaciones.

Las características de las organizaciones

positivas se han evidenciado en investigaciones que las organizaciones positivas buscan no solo el éxito financiero, sino que consideran a su fuerza laboral como su mayor activo. De este enfoque surge el concepto de “Organización saludable y resiliente” o (Healthy & Resilient Organization), **HERO** que se refiere a organizaciones que son tanto positivas como resilientes, desarrollando acciones planificadas y estratégicas con un enfoque integral para fortalecer simultáneamente a la organización y a los empleados.

Las acciones bajo el enfoque de la psicología positiva organizacional que ha adoptado la **POP** se caracterizan por: mantener talento humano o personas positivas. Según Seligman, los empleados positivos tienen atributos como tenacidad, coraje, humanidad, buen sentido del humor y compañerismo. No son egoístas, ni temen compartir conocimientos, y poseen una alta autoestima, un autoconcepto saludable y una gran confianza en sí mismos y en su potencial.

Además del concepto de **HERO**, la psicología positiva ha originado otros conceptos como **PERMA**, que también enfatiza la gestión de las emociones en los colaboradores.

Entre las características de **HERO** podemos mencionar: prácticas organizacionales saludables, recurso humano saludable y resultados de las organizaciones saludables.

Y el modelo **PERMA** descrito y desarrollado por Martin Seligman, que hoy en día es un referente para entender qué nos hace felices. Este modelo se compone de cinco elementos fundamentales para la realización y el análisis de la felicidad. Sus características son: **P**: “Positive Emotions”. Emociones

positivas: **E**: “Engagement”. Compromiso; **R**: “Relationships”. Relaciones positivas; **M**: “Meaning and purpose”. Propósito y significado, **A**: “Accomplishment”. Éxito y sentido del logro.

En resumen, la psicología positiva en las organizaciones es descubrir las características que contribuyen a una vida organizacional plena y saludable. Este enfoque estudia dos factores importantes: las características de los empleados positivos y los componentes de una organización positiva.

7. Clima, cultura y cambio organizacional

El clima organizacional se relaciona con la percepción que los empleados tienen sobre su entorno de trabajo. Este clima es una manifestación más inmediata y observable de la cultura organizacional y puede variar con más facilidad que la cultura subyacente. Factores como el liderazgo, las políticas de la empresa y la estructura organizacional influyen significativamente en el clima organizacional. Un clima positivo puede mejorar la motivación, la satisfacción laboral y, en última instancia, la productividad de los empleados.

7.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, comportamientos y normas compartidas por los miembros de una organización. Esta cultura influye en cómo los empleados interactúan entre sí y con los actores (stakeholders) externos, afectando su desempeño y la efectividad organizacional. Richard Beckhard define la cultura organizacional como “un factor crucial en el desarrollo organizacional,

enfaticando valores como el respeto por las personas, la confianza, el apoyo, la igualdad de poder, la confrontación abierta de problemas y la participación en la toma de decisiones” (Gestiopolis).

7.2 Cultura organizacional

El cambio organizacional es el proceso mediante el cual una organización revisa y modifica sus estructuras, estrategias y prácticas para adaptarse a cambios internos y externos. Este cambio es necesario para mantener la competitividad y la relevancia en un entorno dinámico. Los modelos de cambio organizacional, como el de Kurt Lewin, que propone las etapas de descongelamiento, cambio y recongelamiento, son fundamentales para entender y gestionar el proceso de transformación (Gestiopolis).

Para implementar un cambio organizacional efectivo, es crucial alinear el clima y la cultura organizacional. Un enfoque integrador considera las características específicas de la cultura organizacional existente y el clima actual para diseñar estrategias de cambio que sean aceptables y sostenibles. Esto implica un diagnóstico cuidadoso de la situación actual de la organización y la participación activa de todos los niveles jerárquicos en el proceso de cambio.

Este resumen proporciona una visión general de cómo el clima y la cultura organizacional influyen en los procesos de cambio dentro de una organización. Las referencias incluidas ofrecen una base teórica con credibilidad que ilustra la aplicación práctica de estos conceptos.

Conclusiones

La gestión integral de recursos humanos es un pilar estratégico para el éxito organizacional, tanto en la esfera pública como privada. Implementar prácticas eficaces de selección de personal, definición clara de roles y responsabilidades, y establecer perfiles alineados con los objetivos organizacionales son pasos fundamentales. Asimismo, un ambiente laboral saludable, una cultura inclusiva y respetuosa, y el desarrollo de líderes inspiradores fomentan equipos de alto rendimiento capaces de superar desafíos y alcanzar metas.

Reconocer y abordar el mobbing y otros riesgos psicosociales es esencial para mantener un entorno laboral saludable. La prevención de estas prácticas, junto con evaluaciones periódicas de desempeño y liderazgo, fortalece la confianza y el compromiso del talento humano, creando un círculo virtuoso de crecimiento organizacional.

La diferencia entre un jefe y un líder no solo reside en la autoridad, sino en la capacidad de inspirar, guiar y fomentar el trabajo en equipo. Los líderes deben priorizar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, estableciendo relaciones basadas en la comunicación efectiva y el respeto mutuo. Además, invertir en la formación continua no solo eleva las competencias individuales, sino que refuerza la competitividad organizacional.

Debemos adoptar un enfoque integral y estratégico en la gestión de recursos humanos asegura que las organizaciones puedan adaptarse a entornos dinámicos y alcanzar sus objetivos de manera sostenible. Esto no solo genera resultados inmediatos, sino que posiciona a las organizaciones como

referentes de éxito y bienestar en un mercado cada vez más exigente.

La estabilidad y trazabilidad en los procesos internos son fundamentales para una gestión eficiente de recursos humanos, garantizando un impacto positivo tanto en el desempeño de los colaboradores como en los resultados organizacionales. Este enfoque permite reducir redundancias, minimizar errores y aumentar la transparencia en la toma de decisiones, lo que favorece la creación de un entorno de trabajo más organizado y predecible.

La implementación de estrategias que no impliquen un mayor costo económico, como la optimización de flujos de trabajo, el establecimiento de procedimientos estandarizados y la adopción de tecnologías accesibles, resulta esencial. Estas acciones promueven una curva de aprendizaje manejable para los colaboradores, permitiendo que se adapten gradualmente a los cambios y mejoren su desempeño sin sentir una carga excesiva. Este enfoque reduce los costos asociados con la resistencia al cambio y la rotación de personal, generando un impacto económico positivo a mediano y largo plazo.

La estabilidad en los procesos también potencia la capacidad de la organización para enfrentar desafíos y mantener la continuidad operativa. Al integrar prácticas como la capacitación continua y evaluaciones periódicas, se fomenta una cultura de mejora continua, en la que los colaboradores desarrollan habilidades relevantes para sus funciones. Esto garantiza que las operaciones se desarrollen de manera eficiente, maximizando el uso del talento disponible y los recursos existentes.

En resumen, una gestión de recursos humanos que priorice la estabilidad y trazabilidad en sus procesos, sin incrementar significativamente los costos, refuerza la capacidad organizacional para cumplir con sus

objetivos. Al mismo tiempo, crea un entorno propicio para que el talento humano prospere, consolidando la eficiencia, el compromiso y la sostenibilidad organizacional.

Referencias bibliográficas

- J. Campos (2006). Gestión y capacitación en la sociedad del conocimiento.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano, 3a edición: McGraw-Hill
- J. Cruciani “Capacitación o gestión del conocimiento”
- Barrios, C. Paravic K. (2006) “Promoción De La Salud Y Un Entorno Laboral Saludable”
- Beckhard, R. (1969). Organization Development: Strategies and Models. Reading, MA: Addison-Wesley.
- CEGESTI Éxito Empresarial, “La Psicología Organizacional Positiva Y La Mejora Organizacional”, No. 227, 2013, autor: Roger Forbes Álvarez
- Chaparro, M. (2011) Calidad De Vida Laboral <https://michael-chaparro.blogspot.com/2011/>
- Chiavenato (2001). Administración de Recursos Humanos, Quinta edición. Colombia, McGraw-Hill
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper & Row.
- DC McClelland, RE Boyatzis Leadership motive pattern and long-term success in Formación Profesional.
- Gestiopolis. (n.d.). Clima, cultura, desarrollo y cambio organizacional. Retrieved from Gestiopolis
- Chiavenato (2002) “Gestión del Talento Humano” Bogotá, Editorial McGraw Hill
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. Harper & Row.
- Management
- MarthaAlles “Desempeño por competencias” Buenos Aires, Editorial Granica (2002)
- Méndez Álvarez, C. E. (2018). Cultura Y Clima: Fundamentos Para El Cambio En La Organización. Alfaomega. ISBN: 9789587783513.
- Mertens Leonard. (2000) La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la
- Romero Sueiro (2020) Tipos de Riesgos laborales
- Organización Mundial de la Salud (2022) World Mental Health Report <https://www.who.int/news/item/28-09-2022-who-and-ilo-call-for-new-measures-to-tackle-mental-health-issues-at-work>
- F. Palací (Ed), Psicología de la Organización, Madrid Pearson Prentice Hall pp. 349-376
- Salanova, M. Martínez I. M. y LLORENS, S. (2005).” Psicología Organizacional Positiva”. En
- Salanova, M. Martínez I. M. y LLORENS, S. (2014). “Una mirada positiva a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis Aportaciones desde el equipo de Investigación WONT. Papeles del Psicólogo, 35,22:30.

Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. Papeles del

Psicólogo / Psychologist Papers, 37(3), 177-184.

Seligman, M.E.P. (6 July 2011). "Flourish". Royal Society of Arts.

Eustorgio Enrique Otero Castillo

Profesional con estudios en Recursos Humanos y más de 24 años de experiencia, ingeniero industrial idóneo y en la fase final de la carrera de Derecho y Ciencias Políticas. Mi formación académica y experiencia respaldan competencias sólidas en la gestión estratégica del talento humano y el desarrollo organizacional.

He liderado equipos interdisciplinarios y multidisciplinarios, implementando prácticas innovadoras y diseñando políticas de RRHH orientadas a mejorar el clima laboral, retener

talento y maximizar el desempeño. Mi trayectoria incluye la planificación y ejecución de proyectos complejos, priorizando el trabajo colaborativo, la comunicación efectiva y el liderazgo técnico como elementos clave para alcanzar objetivos organizacionales. Mi capacidad para adaptarme a entornos dinámicos, identificar áreas de oportunidad y proponer soluciones integrales ha sido fundamental para generar eficiencia, sostenibilidad y crecimiento en todos los niveles operativos.