

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

Centro de Ciencias Económicas y Administrativas

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Trabajo Práctico que presenta la Lic. Miriam Susana Muñoz Ponce para optar por el grado de: **Maestría en Administración con especialidad en Dirección.**

Propuesta de un modelo para el desarrollo de Talento que conecte con las oportunidades de crecimiento en la organización, en una empresa de Tecnología de la Información.

**INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL**

**TUTOR:**

Dr. José Trinidad Marín Aguilar

**LECTORES:**

Dra. Elena Patricia Mojica Carrillo

M.C.E.A David Luján Hernández

AGUASCALIENTES, AGS. A 14 DE ABRIL DEL 2021

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS

MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN

DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como **TUTOR** designado del estudiante **MIRIAM SUSANA MUÑOZ PONCE** con ID **67025** quien realizó *el trabajo práctico* titulado: **PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL DESARROLLO DE TALENTO QUE CONECTE CON LAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN, EN UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

“Se Lumen Proferre”

Aguascalientes, Ags., a 4 de marzo de 2021.

**Dr. José Trinidad Marín Aguilar**

**Tutor de trabajo práctico**

*El nombre completo que aparece en el Voto Aprobatorio debe coincidir con el que aparece en el documento pdf. No se puede abreviar, ni omitir nombres*

c.c.p.- Interesado

c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

**CARTA DE VOTO APROBATORIO  
INDIVIDUAL**

**MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN  
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

PRESENTE

Por medio del presente como **ASESORA** designada de la estudiante **MIRIAM SUSANA MUÑOZ PONCE** con ID **67025** quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL DESARROLLO DE TALENTO QUE CONECTE CON LAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN, EN UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**

**"Se Lumen Proferre"**

**Aguascalientes, Ags., a 4 de marzo de 2021**

  
**Dra. Elena Patricia Mojica Carrillo**  
**Asesor de trabajo práctico**

*El nombre completo que aparece en el Voto Aprobatorio debe coincidir con el que aparece en el documento pdf. No se puede abreviar, ni omitir nombres*

c.c.p.- Interesado

c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.

Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.

Aprobado por: Depto. Control Escolar/Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07

Actualización: 01

Emisión: 17/05/19



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE AGUASCALIENTES

M en F. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN  
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
P R E S E N T E

Por medio del presente como **ASESOR** designado de la estudiante **MIRIAM SUSANA MUÑOZ PONCE** con ID **67025** quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL DESARROLLO DE TALENTO QUE CONECTE CON LAS OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN, EN UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

**ATENTAMENTE**

**"Se Lumen Proferre"**

**Aguascalientes, Ags., a 4 de marzo de 2021**

**M.C.E. David Luján Hernández**  
**Asesor de trabajo práctico**

PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL DESARROLLO DE TALENTO QUE CONECTE CON LAS OPORTUNIDADES DE  
CRECIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN, EN UNA EMPRESA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

c.c.p.- Interesado

c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 05/04/2021

**NOMBRE:** Miriam Susana Muñoz Ponce

**ID** 67025

**PROGRAMA:** Maestría en Administración **LGAC (del posgrado):** Estrategias Empresariales

**TIPO DE TRABAJO:** ( ) Tesis (  ) Trabajo Práctico  
Propuesta de un modelo para el desarrollo de Talento que conecte con las oportunidades de crecimiento en la organización, en una empresa de Tecnología de la Información.

**TÍTULO:** Este tipo de estudios forman al estudiante en el área de trabajo y educativo al mismo tiempo, llegan a comprender la teoría dentro de una empresa, lo que puede aplicarse fácilmente y lo que no es tan fácil.

**IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado):** Este tipo de estudios forman al estudiante en el área de trabajo y educativo al mismo tiempo, llegan a comprender la teoría dentro de una empresa, lo que puede aplicarse fácilmente y lo que no es tan fácil.

**INDICAR SI NO N.A. (NO APLICA) SEGÚN CORRESPONDA:**

INDICAR	SI	NO	N.A. (NO APLICA)	SEGÚN CORRESPONDA:
<b>Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:</b>				
SI				El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI				La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI				Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI				Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI				Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI				El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI				Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI				Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
SI				Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
<b>El egresado cumple con lo siguiente:</b>				
SI				Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI				Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc.)
SI				Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
SI				Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
SI				Coincide con el título y objetivo registrado
SI				Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI				Tiene el CVU del Conacyt actualizado
N.A.				Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
<b>En caso de Tesis por artículos científicos publicados</b>				
N.A.				Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
N.A.				El estudiante es el primer autor
N.A.				El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
N.A.				En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
N.A.				Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
N.A.				La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

SI

NO

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado:

**FIRMAS**

**Elaboró:**

DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

\* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial, asignado por el Decano

**Revisó:**

DR. GONZALO MALDONADO GUZMÁN

**Autorizó:**

M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN

**Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado**

En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: .... Luidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.

## Agradecimientos

En primer lugar, gracias a mi magna casa de estudios, quien por segunda vez me recibe para seguir aportando a mi crecimiento profesional y cumplir otra meta en mi vida. Nuevamente pude disfrutar del ambiente que se vive en esta Institución, de sus jardines, de su personal y de sentirme parte de ella.

A mi comité tutorial por su apoyo, en especial a mi tutor, por su guía, por su paciencia y su compromiso, a todos mis maestros por todo lo aportado durante este proceso de aprendizaje.

También gracias a mis líderes en Softtek, por darme la oportunidad de proponer a través de este caso práctico, por escucharme y por confiar en mi trabajo, por ser un cabal ejemplo de la cultura que tanto presumo, de la empresa que aprecio y en la que llevo trabajando ya 10 años.

Muchas gracias a mis papás, no importa la edad que yo tenga, siempre han estado comprometidos con mi educación y desarrollo, son una gran inspiración, un ejemplo de lucha, valores y constancia para lograr lo que se proponen.

A mis hermanos, quizá no lo sepan, pero su simple presencia tiene un impacto muy positivo en mi vida, gracias por estar ahí y por hacerme sonreír.

A mi esposo Gustavo, por ser un excelente compañero en este viaje llamado vida, saberte a mi lado, apoyándome en todos mis proyectos y estar dispuesto a siempre echar una mano, es algo que valoro infinitamente.

Gracias a mi bebé, Santiago, de alguna manera y aún en su espera, ha sido un motivo para enfocarme en continuar y terminar este proceso, me encanta que haya llegado en este momento y sea parte del final de una gran etapa que fue la maestría, para dar comienzo a otra maravillosa y completamente nueva para mí.

Finalmente, a Dios y a la vida, por poner en mi camino a todas las personas que menciono en estos agradecimientos.

## Dedicatorias

Este caso práctico, que es requisito para mi titulación, va dirigido totalmente a mis papás, es una deuda que tenía con ellos. Fueron parte fundamental para que yo siguiera adelante hasta conseguir mi meta.



**ÍNDICE GENERAL**

**ÍNDICE DE TABLAS.....2**

**ÍNDICE DE FIGURAS.....3**

**RESUMEN .....4**

**ABSTRACT.....6**

**INTRODUCCIÓN.....8**

**CAPÍTULO I.....10**

**1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....10**

1.1. ANTECEDENTES.....13

1.2. JUSTIFICACIÓN .....15

1.3. OBJETIVOS GENERALES .....17

1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....17

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....17

1.4. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS .....17

1.4.1. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN .....18

1.4.1.1. ANÁLISIS DE PROCESO DE DESARROLLO DE TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN .....18

1.4.1.2. REVISIÓN Y ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS Y PLATAFORMAS DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO 22

1.4.2. DIAGNÓSTICO .....22

1.4.3. REVISIÓN DE LA BIBLIOGRAFÍA.....24

**CAPÍTULO II.....25**

**2. MARCO TEÓRICO.....25**

2.1. ¿QUÉ ES DESARROLLO DE TALENTO?.....25

2.1.1. TEORÍAS .....35

2.1.1.1 TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES .....36

2.1.1.2 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.....40

2.1.2. ¿CÓMO REALIZAR UN PLAN DE DESARROLLO DE PERSONAS?.....41

2.2. ¿QUÉ ES CAPACITACIÓN?.....42

2.2.1. DIFERENCIA ENTRE DESARROLLO DE TALENTO Y CAPACITACIÓN .....45

2.2.2. ¿QUÉ SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN? .....50

2.2.3. MÉTODOS PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN .....51

**CAPÍTULO III.....53**

**3. PROPUESTA DE MODELO .....53**

**CONCLUSIONES.....59**

**BIBLIOGRAFÍA.....60**

**ÍNDICE DE TABLAS**

**TABLA 1. ANÁLISIS FODA DEL ÁREA DE DESARROLLO DE TALENTO..... 12**  
**TABLA 2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA METODOLÓGICA..... 17**



## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. CANTIDAD DE HORAS DE CAPACITACIÓN POR AÑO – MES EN MÉXICO.....	23
FIGURA 2. PROMEDIO Y MEDIANA DE HORAS DE CAPACITACIÓN POR EMPLEADO.....	23
FIGURA 3. HORAS DE CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN MÉXICO POR CATEGORÍA.....	23
FIGURA 4. MANIFESTACIÓN DEL TALENTO .....	26
FIGURA 5. CARACTERÍSTICAS DEL TALENTO2 .....	30
FIGURA 6. ELEMENTOS DEL HÁBITO.....	35
FIGURA 7. ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	44
FIGURA 8. LOS ESTRATOS DEL DESARROLLO.....	48
FIGURA 9. MODELO COMPARATIVO CAPACITACIÓN Y DESARROLLO VS DESARROLLO ORGANIZACIONAL .....	48
FIGURA 10. LAS ORGANIZACIONES EMPIEZAN A DEJAR EL ENFOQUE TRADICIONAL PARA MIGRAR AL MODERNO. ....	49
FIGURA 11. NIVELES DE ANÁLISIS INVENTARIO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	52
FIGURA 12. PROPUESTA DE MODELO DE DESARROLLO INTEGRAL .....	53
FIGURA 13. ENTRADAS PROCESO DE DESARROLLO DE TALENTO.....	54
FIGURA 14. PROCESOS MODELO DE DESARROLLO DE TALENTO .....	55
FIGURA 15. SALIDAS PROCESO DE DESARROLLO DE TALENTO.....	56
FIGURA 16. ENTRADAS PROCESO DE INTEGRACIÓN DE OPORTUNIDADES.....	57
FIGURA 17. TAREAS PROCESO DE INTEGRACIÓN DE OPORTUNIDADES.....	58
FIGURA 18. SALIDAS PROCESO DE INTEGRACIÓN DE OPORTUNIDADES.....	58

## RESUMEN

Ayudar a crecer a las personas dentro de la organización no solo implica el proporcionarles los conocimientos necesarios para hacer su trabajo, sino el entender cómo pueden dar más valor a la organización y estar convencidos de que, a través de su talento y una buena gestión organizacional, se pueden lograr los objetivos institucionales.

Si bien, el tema de desarrollo de talento tiene diversos estudios y ha ido evolucionando con el paso de los años, las empresas aún están en la búsqueda de la fórmula que les ayude a generar planes de desarrollo, planes de carrera y entrenamiento que les permitan aprovechar su recurso más importante, que es el talento, de manera que se pueda ajustar y adaptar a las necesidades tan cambiantes del mercado; cuando hablamos de las empresas de tecnología de información, es un hecho que dichos cambios son una constante.

Es por ello por lo que en el presente caso práctico se expone una propuesta de un modelo para el desarrollo de talento que conecte con las oportunidades de crecimiento en la organización, en una empresa de Tecnología de la Información (TI).

Esto por medio de la consecución de los objetivos presentados a continuación:

1. Proponer un modelo para generar planes de carrera flexibles y multidireccionales que desarrollen el talento.
2. Definir un proceso que permita identificar y comunicar las oportunidades que van surgiendo en las organizaciones.

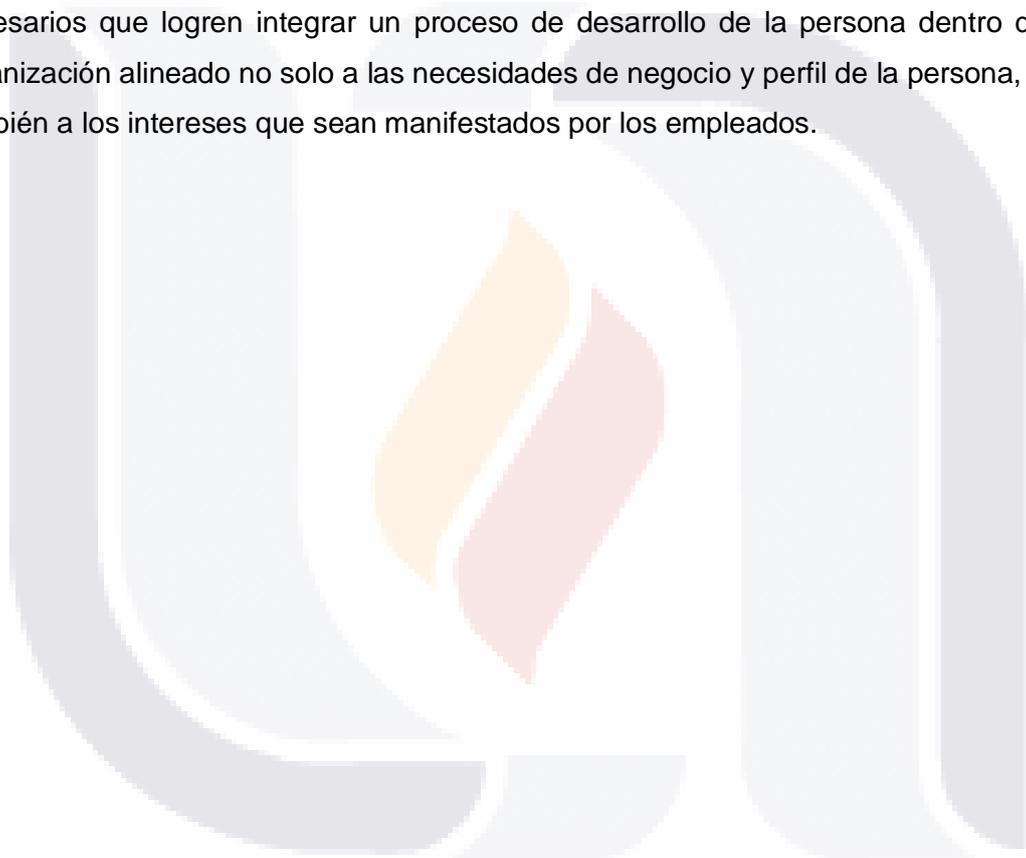
Dentro de la propuesta se consideran las oportunidades de crecimiento como estas necesidades que van surgiendo en el negocio debido a la forma tan disruptiva en la que cambian los entornos tecnológicos, lo cual obliga a las empresas a dejar de lado los planes de entrenamiento y carrera rígidos para dar entrada a procesos y mecanismos que permitan la inclusión de nuevos elementos a estos planes ya establecidos, asegurando que la empresa esté lista para responder a las necesidades de talento que se vayan presentando.

Toda la información recopilada para alcanzar los objetivos anteriormente expuestos se ha obtenido mediante el uso de diversos procedimientos cualitativos, como

lo son la exploración bibliográfica, la revisión y análisis de los sistemas, los procesos y los programas relacionados a la gestión del talento ya establecidos en la organización, así como el diagnóstico de estos.

De dichas técnicas se obtuvo una propuesta del modelo que se desarrolla en dos grandes fases: Modelo de desarrollo de Talento y Proceso de Integración de Oportunidades.

El modelo de desarrollo de Talento, más allá de sugerir un proceso para entrenar o capacitar a las personas, es un procedimiento que identifica todos los aspectos necesarios que logren integrar un proceso de desarrollo de la persona dentro de la organización alineado no solo a las necesidades de negocio y perfil de la persona, sino también a los intereses que sean manifestados por los empleados.



## ABSTRACT

Growing people within the organization not only implies providing them with the necessary knowledge to do their job, but also understanding how they can give more value to the organization and being convinced that through their talent and an efficient organizational management the institutional objectives can be achieved.

Although the talent development topic has been studied for a long time and it has evolved over the years, the companies are still searching for the formula that help them generate development, training and career plans that allow them to take advantage of their most important resource, which is the talent, but also that this development is being adjusted and adapted to the changing needs of the market, when we talk about the information technology companies, it is a fact that these changes are a constant.

That is why this case of study presents a proposal of a model for the development of talent that considers the opportunities to grow in the organization, within an Information Technology company. To accomplish that, the following objectives must be achieved:

1. To propose a model to generate flexible and multidirectional career plans that develop talent.
2. To define a process to identify and communicate the opportunities that arise in the organizations.

Within the proposal, growth opportunities are considered as those needs that arise in the business due to the disruptive way in which technological environments change and that forces companies to set aside rigid training and career plans to introduce processes and mechanisms that allow adding new elements to these already established plans, and that ensure that the company is ready to respond to the talent needs that arise.

All the information gathered to achieve the above objectives has been obtained through the usage of various qualitative procedures, such as bibliographic exploration, review and analysis of the systems, processes and programs related to talent management already established in the organization, as well as their diagnosis.

From these techniques, a proposal for a model that is developed in two major phases was obtained: Talent Development Model and Opportunity Integration Process.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

The Talent Development model goes beyond suggesting a process to train or qualify people, it is a process that identifies all the necessary aspects to integrate a process of development of the person within the organization aligned not only to the business needs and profile of the person, but also to the interests expressed by the employees.



## INTRODUCCIÓN

Uno de los temas que ha tomado relevancia con el paso de los años es el desarrollo de las personas dentro de las organizaciones, cada vez más enfocados en generar capacidades que le permitan a la empresa hacer frente a las necesidades del mercado y sus clientes.

El tema de desarrollo de talento no es nuevo, este ha tenido que ir evolucionando durante los años, pasando de modelos tradicionales y reactivos, a modelos que permitan anticipar las necesidades, identificar quiénes son las personas adecuadas y listas para tomar nuevos retos en la organización, pero sobre todo implica desarrollar modelos flexibles que permitan irse ajustando a los entornos tan cambiantes.

Las empresas de Tecnologías de la Información no son la excepción, al contrario, se enfrentan a ambientes disruptivos y fluctuantes, cambios constantes que las ha alentado a responder de manera ágil a las necesidades que van surgiendo y, por lo tanto, a desarrollar procesos no solo de capacitación a su personal, sino procesos de desarrollo de talento, lo cual implica integrar diferentes factores, como la propia capacidad de las personas, su perfil, competencias y las necesidades del negocio.

La presente investigación se desarrolló durante la Maestría en Administración con el propósito de sugerir un Modelo de desarrollo de Talento que conecte con las oportunidades de crecimiento en la organización, para una empresa de Tecnologías de la Información que tiene uno de sus centros de entrega en la ciudad de Aguascalientes, de manera que la respuesta a las necesidades que van surgiendo en el mercado sea más efectiva y, por ende, elevar su nivel de competitividad.

Para poder llevar a cabo la investigación y posteriormente plantear los objetivos a completar, se efectuó un diagnóstico en los procesos de la organización y áreas involucradas con el desarrollo de talento, de esta manera se identifican fortalezas y oportunidades, así como la madurez que los procesos ya tienen en su ejecución.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Este diagnóstico se encuentra en este documento, así como la revisión de la bibliografía, la cual ayudó a fundamentar el desarrollo de la propuesta, incluyendo los elementos necesarios para alcanzar los resultados deseados.

Por otro lado, el generar los procesos de desarrollo no es suficiente para complementar, modificar o ajustar estos, es por eso que la propuesta que se encuentra en este documento considera, además del ya mencionado Modelo de desarrollo de Talento, aquellos procesos que permiten anticipar las solicitudes que tiene el mercado y comunicar de manera eficiente a las áreas involucradas en la organización sobre los requerimientos que van surgiendo.



## CAPÍTULO I

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la industria de Tecnologías de la Información (TI) adopta una forma de organización distinta en comparación con el modelo organizacional tradicional que prevalece en otras industrias. Esto quiere decir que las empresas del giro de desarrollo de software y Tecnologías de la Información son de diseño más que de producción. (Durán, *et al.* 2005).

Otra particularidad presente en la industria TI es que la tecnología se encuentra en constante evolución, dada su naturaleza, está íntimamente vinculada a ciclos de innovación, lo que genera muchos cambios en los sistemas que son utilizados por las empresas, así como en los modelos altamente intensivos en información (Mabilon, 2010).

La velocidad del cambio aumenta cada año y, según Deloitte (2016), el poder de los sistemas informáticos se duplica cada dos años, esto no solo ha impulsado la innovación tecnológica, también ha empujado a los negocios a adaptarse de una manera rápida y ágil para así continuar respondiendo a las necesidades del mercado y, sobre todo, reposicionarse velozmente para enfrentar los nuevos retos. Esa variabilidad, junto con una serie de factores que han provocado cambios disruptivos, ha afectado la manera en cómo se debe administrar el Talento. Las empresas que pertenecen a esta industria enfrenten el reto de tener procesos, estructuras y modelos organizacionales actualizados que respondan a requerimientos que se transforman constantemente. En el caso específico de las actividades de generación de capacidades representa un desafío estar al día de las necesidades de Capacitación y de desarrollo de Talento.

Estos son los componentes que directamente repercuten a la capacitación y el desarrollo en las organizaciones, (Mondy, R. W. *et al.* 2005):

1. El apoyo de la alta gerencia.
2. El compromiso de los especialistas y los generalistas.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
3. Los avances tecnológicos.
  4. La complejidad de la organización.
  5. Los principios del aprendizaje.
  6. Otros procesos de la administración de personal.

La peculiaridad del modelo organizacional de la industria, junto con la rápida evolución de las tecnologías, ha puesto en evidencia la necesidad de contar con planes de desarrollo de talento flexibles y adaptables, que permitan maximizar las habilidades de los empleados, asegurando que las personas aúnen conocimientos tecnológicos, una visión de conjunto del mercado e industrias, así como la adquisición de habilidades, por ejemplo: la flexibilidad, la creatividad y la capacidad de tomar decisiones. Hoy muchas empresas optan por proyectar las acciones de capacitación y desarrollo de talento con visión de corto plazo, con la finalidad de solucionar inconvenientes u obstáculos que van surgiendo día con día, que sitúan a la competitividad en una posición de riesgo, esto las limita a resolver necesidades inmediatas, más que de conocimientos y habilidades para desarrollar carreras profesionales, dentro o fuera de la empresa (Martínez& Martínez, 2009).

El objeto de estudio del presente proyecto se trata de Softtek, la compañía global más grande de servicios de las TI. Uno de sus objetivos es transformar los negocios desde la ideación hasta la ejecución de estrategias digitales, a través de su amplio portafolio de productos y soluciones.

Softtek fue la primera empresa en forjar el concepto *nearshore* cuando comenzó a trabajar con sus primeros clientes en los Estados Unidos en 1997. El mercado identificó inicialmente el concepto *nearshore* con los servicios de las TI provistos desde Canadá y México hacia clientes en Estados Unidos. Sus principales beneficios son la proximidad y misma zona horaria, compatibilidad cultural y facilidad para hacer negocios, así como ahorros en costos.

Esta forma de servicio ha marcado la pauta en la manera en cómo las empresas de las Tecnologías de la Información deben entrenar a su personal, ya que más allá de cuestiones de desarrollo de un perfil técnico, se encuentra la necesidad de desarrollar un perfil funcional.

Para tener un mejor contexto de la empresa en cuanto a la situación actual del área de desarrollo de Talento se implementó un análisis FODA, el cual fue obtenido a través de una entrevista con el equipo, análisis de los procesos internos y observación de la interacción que tienen con las otras áreas:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo con años de experiencia en el área.</li> <li>• Alianzas con diferentes proveedores de cursos, entrenamientos, talleres y certificaciones.</li> <li>• El área cuenta con diferentes programas dirigidos a entrenar personas en tecnologías específicas (Academias).</li> <li>• Programa sólido para el desarrollo de nuevos Talentos (Momentum).</li> <li>• El área cuenta con expertos en aprendizaje.</li> <li>• Los procesos dentro del área están definidos.</li> <li>• El área cuenta con herramientas LMS (Learning Machine System) que facilitan el acceso a material, cursos y documentos, así como la disponibilidad de dichos cursos.</li> <li>• Poca rotación en el equipo de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de contexto y un entendimiento profundo en Tecnologías de la Información.</li> <li>• Tiempos de respuesta lentos debido a procesos burocráticos y poco flexibles.</li> <li>• Desconocimiento entre las nuevas tendencias y requerimientos del mercado.</li> <li>• Falta de comunicación por parte de áreas como operaciones, ventas o soluciones técnicas sobre las necesidades del mercado.</li> <li>• Falta de comunicación de las oportunidades de crecimiento que surgen en la empresa.</li> <li>• Poca disponibilidad por parte de los empleados para tomar entrenamientos, más si estos son extensos.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de varios proveedores especializados en servicios de certificación y entrenamientos en TI y desarrollo de software.</li> <li>• Existencia de diferentes herramientas que promueven la educación y capacitación a distancia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Tecnologías de la Información evolucionan constantemente por lo que existe la posibilidad de que los contenidos pierdan vigencia muy pronto.</li> <li>• Costos elevados en certificaciones o entrenamientos muy especializados.</li> </ul>

Tabla 1. Análisis FODA del área de Desarrollo de Talento

En resumen, es posible destacar que los principales retos a los que se enfrenta el área de Desarrollo de Talento son anticipar de una manera oportuna las necesidades de entrenamiento que van surgiendo, ya que las tecnologías son cambiantes y es primordial contar con un equipo actualizado, con el objetivo de responder de manera ágil y preparar a los que se encuentran listos para tener nuevos desafíos en la organización, de igual manera es importante identificar a las personas que tienen ese potencial de seguirse desarrollando.

### **1.1. Antecedentes**

La investigación que he realizado está centrada principalmente en un caso de estudio y cuatro tesis que se describen a continuación.

Lanzas, A. M. (2017) en “Un Modelo de generación de valor mediante el capital intelectual en empresas de base tecnológica de software” es una investigación que permite identificar si el capital intelectual impacta positivamente en la generación de valor, enfocando su estudio en las empresas que se dedican al desarrollo de software, las cuales serán también estudiadas en el presente documento. La generación de valor forma parte fundamental para poder conectar los planes de desarrollo del talento con las oportunidades que van surgiendo en la empresa.

Mendez, S. M. (2003) en una “Propuesta pedagógica: programa de capacitación en una empresa de desarrollo de software para evaluarla con el modelo de madurez de capacidad de software nivel 3”, en dicho trabajo notamos cómo es de suma importancia para el desarrollo de este caso práctico entender las metodologías con las que trabajan las empresas de tecnología de la información, sistemas o desarrollo de software, ya que estas están alineadas a modelos como CMMI (Capability Maturity Model Integration); por esta razón, este documento es una aportación muy interesante. Independientemente del nivel de CMMI en donde se encuentre la empresa, es en el nivel 3 en donde se plantea la capacitación como un programa de entrenamiento sistematizado, esto permite estructurar, ordenar las necesidades de capacitación, así como dar visibilidad a los empleados sobre los requerimientos de entrenamiento y los posibles planes de carrera. Toda esta estructura es el paso previo a la preparación estratégica de los empleados en la organización de manera que se maximice su talento, de acuerdo con

las necesidades actuales en la empresa, sin olvidar los intereses profesionales de los empleados.

Álvarez, O. (2016), presentó una “Propuesta para el desarrollo del talento humano basada en competencias laborales para incrementar la competitividad de la empresa Grupo aguacatero mexicano”. Esta tiene el objetivo de incrementar las habilidades de un grupo de empleados con el fin de convertirse en socios estratégicos de la empresa, dicho modelo ha sido estudiado con detalle para la generación de nuestro plan de desarrollo de Talento.

Ramírez, A. A. (2012) nos habla de la identificación de las funciones que propician el desarrollo de habilidades directivas. Aunque estas no son el foco de este estudio, lo relevante se encuentra en el proceso de identificación que se realizó para entender las necesidades de desarrollo que estaban presentes debido a la falta de talento.

Finalmente, Mengelle, M. (2014) nos habla de la reingeniería en la detección de necesidades de capacitación, dicho caso práctico explica cómo las empresas se han apoyado en técnicas como la reingeniería de procesos para orientar cambios hacia un objetivo común, como puede ser el diseño de un plan de desarrollo de personal basado en una detección de necesidades de capacitación. La información y procesos que se mencionan permitirán tener un contexto más amplio sobre los pasos de los que no podemos prescindir a la hora de identificar aquellas necesidades presentes en la organización, ya sea por la demanda actual o las tendencias tecnológicas. Tener conocimiento sobre un proceso efectivo de identificación de necesidades nos permitirá facilitar la conexión entre las oportunidades actuales o potenciales y el talento que se está generando dentro de la compañía.

No se encontraron trabajos donde se hable específicamente del tema de este caso práctico, pero cada uno de ellos aporta a diferentes elementos de la investigación, partiendo desde el proceso de identificación de las necesidades de capacitación, tendencias, programas para desarrollar las competencias de acuerdo con esas necesidades. De igual manera, la información sobre los modelos de madurez, de los cuales se habla mucho en las empresas de las Tecnologías de la Información, comparte datos relevantes sobre procesos de capacitación en estas empresas. Finalmente, también se pueden encontrar investigaciones sobre los modelos de generación de valor a través del talento y de desarrollo de habilidades.

## 1.2. Justificación

La elaboración del caso práctico permitirá aplicar las habilidades y conocimientos adquiridos durante la Maestría en Administración, desde la búsqueda de información que sustente una comprensión de los procesos, antecedentes y metodologías, hasta la creación de propuestas que den solución a problemas y retos a los que se enfrenta la empresa que se estará analizando, con relación a temas de generación de capacidades y talento, partiendo de la importancia de tener procesos efectivos que le permita a la organización el lograr sus metas y generar valor para sus clientes, empleados, proveedores y todos los organismos con los que interactúa. De igual manera, se pretende alinear este esfuerzo a los objetivos de desarrollo sostenible de Industria, Innovación en Infraestructura, así como trabajo decente y crecimiento económico.

Por otro lado, vale la pena mencionar que el Plan de desarrollo “Aguascalientes 2045” el cual, a partir del 2019, comenzó a analizar diferentes sectores estratégicos del Estado para generar políticas públicas a futuro, dentro de ellos se encuentra el sector de las Tecnologías de la Información. La empresa Softtek, quien es el objeto de estudio, forma parte de este sector estratégico, ya que es uno de los más importantes, no solo del Estado, sino del país. La revista *El economista* (2019) comenta que en el país hay más de 4,000 empresas relacionadas con este sector. Se estima, que en conjunto facturan alrededor de 444,379 millones de pesos; y que ha alcanzado un crecimiento anual promedio de 10.5 por ciento. Adicional a esos datos las empresas de las Tecnologías de la Información emplean a 23,500 profesionales y de las 30 empresas más importantes a nivel mundial, 25 tienen operaciones en México.

La velocidad con la que están cambiando los modelos de negocio obliga a las empresas a diseñar estructuras más flexibles, aplicar procesos estandarizados, automatizar funciones y dedicar tiempo y recursos en crear procesos más eficientes. Al entrar en materia de desarrollo de talento, los cambios tan constantes en el mercado implican también un cambio en la forma como se estructura nuestra empresa, las necesidades también cambian por lo que pueden surgir oportunidades nuevas de crecimiento para las personas.

Bajo ese contexto, la elaboración de una propuesta de un modelo para el desarrollo de Talento que integre las oportunidades de crecimiento en la organización, las cuales también son variables, permitirá dar solución a un problema con el que muy probablemente se enfrentan todas las empresas de este giro, el cual es un sector de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

gran importancia para el país, y es que, al ser su médula la tecnología, todas enfrentan el reto del cambio acelerado en las tendencias, así como en las necesidades de capacitación y desarrollo.

El foco de la gestión de las Tecnologías de la Información debe responder a la necesidad de agregar valor al negocio, y es por ello que las personas se están convirtiendo en el motor del conocimiento y en una pieza clave para el logro de los objetivos organizacionales. Para desarrollar de manera efectiva y oportuna al personal se necesita, no solo tener claridad de las necesidades actuales, sino tener una proyección acertada de las tendencias y demanda, ya sea actual y/o potencial, ya que probablemente se convierta en oportunidades de crecimiento.

Aunque la empresa que se estará estudiando cuenta con procesos definidos, planes de carrera y modelos de entrenamiento sólidos, así como con las definiciones de perfiles y competencias por rol, estos pierden frecuentemente vigencia debido al dinamismo que se vive en la industria, lo que ocasiona que no se cumpla el objetivo de desarrollar el personal de acuerdo con las nuevas necesidades que van surgiendo, y que también son cambiantes. Esta falta de adaptabilidad de los planes de desarrollo hacia las necesidades que surgen, junto con la falta de mecanismos que le permitan identificar de manera acertada las oportunidades de crecimiento actuales como las potenciales, no ha ayudado a facilitar el progreso de las personas que están listas para ocupar responsabilidades más grandes. Así mismo, el no tener a la vista las oportunidades, ocasiona que no se considere información importante para la actualización de los planes de desarrollo talento y la generación de capacidades.

La propuesta del modelo desarrollará posibles soluciones a la necesidad de responder de manera ágil los requerimientos de capacidades que van surgiendo en un mercado tan exigente, planteará algunas mejoras a los procesos de desarrollo de talento y planes de carrera existentes para que se ajusten rápidamente a los cambios de la demanda aprovechando las habilidades y conocimiento del personal; finalmente, también pretende diseñar mecanismos o procesos que le permitan identificar de manera pertinente las oportunidades que van surgiendo y que eventualmente implicarán crecimiento en la organización, para que así se logre vincular, de una manera ágil, el desarrollo de las personas con las oportunidades que han ido surgiendo.

### 1.3. Objetivos generales

#### 1.3.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de un modelo para el desarrollo de Talento que integre las oportunidades de crecimiento en la organización.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

- Proponer un modelo para generar planes de carrera flexibles y multidireccionales que desarrollen al talento.
- Definir un proceso que permita identificar y comunicar las oportunidades que van surgiendo en las organizaciones.

### 1.4. Definición de estrategias metodológicas

Para el presente estudio de caso, se empleará la técnica de investigación cualitativa, ya que los diferentes procesos que se lleven a cabo tendrán como objetivo el obtener información sobre los planes de desarrollo de Talento actuales en la empresa, el crecimiento de las personas a través de sus planes de carrera y la preparación del personal para tomar las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

En la tabla 2, es posible identificar las diferentes estrategias que se utilizarán durante el desarrollo del caso práctico, así mismo se muestra una breve descripción acerca de lo que se llevará a cabo en cada una de ellas, así como el objetivo que se persigue con cada actividad, es decir qué información esperamos obtener.

Actividad	Descripción	Objetivo
Análisis de procesos	Llevar a cabo una revisión y llegar a una comprensión completa de un proceso.	Partir del proceso ya existente para hacer la propuesta de mejora.
Diagnóstico	Análisis que permite identificar las tendencias de una situación en particular con base en una	Tener una perspectiva más clara de lo que sucede.

	recolección de datos y hechos.	
Revisión de la bibliografía	Identificar la información que aplique para el desarrollo de la propuesta del modelo.	Aprovechar la documentación ya existente e identificar qué planes puedan aplicar para poder complementar la información.

Tabla 2. Definición de estrategia metodológica

Fuente: Muñoz, M. (2020)

### **1.4.1. Diseño de la Intervención**

A continuación, se describe el proceso que se diseñó para la intervención.

#### **1.4.1.1. Análisis de proceso de desarrollo de Talento en la organización**

Esta sección tiene como objetivo el identificar y describir los procesos ya establecidos en la organización, relacionados al crecimiento y desarrollo de los empleados. Para lograr un profundo entendimiento de los procesos es necesario comprender la estructura de la organización.

Según la estructura actual, las prácticas, que forman una comunidad de especialistas de servicio, son pieza clave en la proyección de los empleados en cuanto al desarrollo de su carrera profesional, ya que son las responsables de identificar las necesidades que van surgiendo en el mercado y de asegurar que la capacidad se construye de acuerdo con las mismas.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos resaltar que mientras la empresa se asegura que los empleados cuenten con entrenamientos que puedan fortalecer habilidades y competencias blandas o *softskills*, (comunicación, liderazgo, negociación, Inteligencia emocional, entre otras) las prácticas tienen como prioridad robustecer las habilidades y competencias técnicas, enfocadas a desarrollar su trabajo de una manera más efectiva y productiva. Por último y no menos importante, las personas también

reciben entrenamientos enfocados en la comprensión y dominio de su rol de sus actividades actuales, así como de la industria a la que pertenece el proyecto al cual está asignado.

Una vez analizada la estructura de la organización, se mencionan los procesos más relevantes relacionados al desarrollo de los empleados:

- *Onboarding*/inducción: El proceso de *onboarding*, o bien de introducción, en esta organización tiene el objetivo de proporcionar a los empleados la información necesaria, así como facilitar las herramientas disponibles para una mejor y más rápida inclusión en sus actividades.

Dentro del proceso de *onboarding* existen diferentes programas:

- “100 días”: recibe ese nombre por la misma duración del programa, algunos estudios demuestran que existe un elevado índice de rotación durante los primeros 3 meses, ya que es el proceso donde muchos de los nuevos empleados deciden si la empresa es realmente el lugar donde quieren continuar. En ese periodo la persona tiene que completar una serie de actividades que le permitan adentrarse en la cultura organizacional, comprender la estructura y generalidades. “100 días” busca asegurar que tanto la inducción a la práctica y al proyecto se lleven a cabo.
- “Inducción a la práctica”: es un curso breve donde el empleado recibe información relevante sobre la estructura de la práctica, los servicios que se ofrecen, tecnologías, el acceso a los entrenamientos y herramientas que existen, así como los planes de carrera que existen, de manera que la gente tenga claro cómo crecer dentro de la organización.
- “Inducción al proyecto”: ya que Softek es una empresa de consultoría, los empleados que pertenecen al equipo de operaciones son asignados a proyectos donde prestan diversos servicios de tecnologías a diferentes clientes de otras partes del mundo. El objetivo de la inducción al proyecto es proporcionar al empleado información que le permita conocer detalles de su nueva asignación, tales como las actividades que estará

realizando, giro o industria del cliente, alguna herramienta en particular, estructura, equipo de trabajo, entre otros.

- Planes de carrera: Como lo mencionamos anteriormente, las prácticas juegan un papel primordial en el desarrollo a mediano y largo plazo de las personas.

Una vez que los empleados forman parte de una práctica, cuentan con diferentes opciones de crecimiento de acuerdo con las oportunidades, intereses y habilidades que los empleados vayan demostrando.

Las oportunidades de crecimiento están muy enfocadas en la especialización, lo que en ocasiones dificulta el poder contar con carreras multidireccionales. También es importante recalcar que existen dos formas de crecimiento en la organización:

- Horizontal: Es muy común en las empresas de tecnología que las personas tomen certificaciones o cursos que fomenten una especialización, conforme la persona avanza en experiencia y conocimientos existe un avance en su plan de carrera de manera horizontal incrementando su nivel de *Seniority*, qué más allá de hacer una referencia a la antigüedad en el rol, se refiere al nivel de dominio que una persona puede adquirir sobre alguna tecnología.
- Vertical/ascendente: Este se refiere al crecimiento que una persona puede tener en un sentido de liderazgo, cuando asciende en la estructura organizacional brincando la parte operativa y tomando roles enfocados en la administración de equipos, proyectos o como líder.

- Planes de entrenamiento: Se refiere al conjunto de cursos y entrenamientos que son asignados a los empleados. Por mencionar algunos nos encontramos:
  - El bloque introductorio (IoP), es el entrenamiento fundamental para todo empleado, brinda información de los procesos, herramientas y metodologías para diseño, desarrollo e implementación de productos y servicios.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Hay otros planes que son asignados a las personas de acuerdo con el perfil y rol que tienen, la tecnología que manejan, el proyecto al que están asignados.
  - Skillsoft & CAS, son planes de entrenamiento enfocados en fortalecer las habilidades sociales de los trabajadores. Usualmente, son las personas en roles de liderazgo quienes tienen asignados este tipo de entrenamientos, pero cualquiera que muestre interés en mejorar sus habilidades blandas puede tener acceso a ellos.
  - Workforce of the Future: Entrenamientos enfocados en preparar ágilmente a los empleados con un alto perfil en tecnologías nuevas o en próximas propuestas de colaboración con nuevos clientes.
  - Evaluación del desempeño y mapas de talento: La evaluación de desempeño es el espacio formal de evaluación y retroalimentación de Softtek, que habilita el crecimiento, a través de una conversación formal entre líder y colaborador, donde se evalúa el desempeño mediante objetivos definidos y el comportamiento dentro de la Plataforma Cultural y Código de Ética.

Por otro lado, el mapa de Talento es una conversación que se lleva a cabo con los líderes de proyectos para revisar el resultado de la evaluación de desempeño, el potencial, riesgo e impacto de pérdida, con el fin de establecer un plan de acción adecuado para promover el crecimiento y desarrollo de todos los colaboradores.

- Movilidad: Se refiere al proceso en el que los empleados interesados, que cumplen con criterios específicos, tienen la intención de pasar a otro papel adecuado dentro o fuera de su propio proyecto.

Tiene como propósito maximizar la utilización de las capacidades, colocando el talento donde se requiera, esto permite la progresión y el crecimiento de la carrera. Busca identificar a los candidatos de alto perfil quienes eventualmente podrían participar en programas de entrenamiento especializados, para luego ser asignados a una nueva posición estratégica, de alto nivel o crítica en Softtek.

### 1.4.1.2. Revisión y análisis de los sistemas y plataformas de administración y desarrollo de talento

**Herramienta de administración de Talento:** Software de planificación laboral para involucrar, inspirar y desarrollar a los equipos. Está integrada para la administración de Talento, conformada por plataformas como:

- E-Learning machine: plataforma de entrenamiento y capacitación algunas de sus características son:
  - Proporciona a los empleados las habilidades que desean y que la empresa necesita.
  - Desarrolla habilidades efectivas con formación online seleccionada.
  - Contenido disponible que evoluciona a la misma velocidad que los trabajadores.
- Performance Management: herramienta que permite evaluar el desempeño involucrando y motivando a los empleados para agilizar el negocio, el rendimiento y la alineación dentro de la organización.

### 1.4.2. Diagnóstico

Adicional a la revisión de los procesos y herramientas existentes en la organización, se han recolectado ciertos datos como lo son:

- Cantidad de horas de capacitación por año – mes en México
- Promedio y mediana de horas de capacitación por empleado en México
- Horas de capacitación de los empleados en México por categoría

Para acceder a esta información no fue necesario levantar alguna encuesta o hacer entrevistas, ya que la empresa cuenta con herramientas de análisis empresarial o bases de datos que muestran esa información.

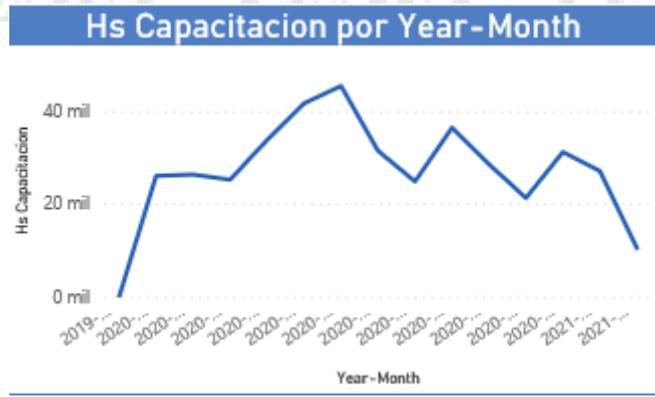


Figura 1. Cantidad de horas de capacitación por año – mes en México  
Fuente: Softtek (2020)



Figura 2. Promedio y mediana de horas de capacitación por empleado  
Fuente: Softtek (2020)

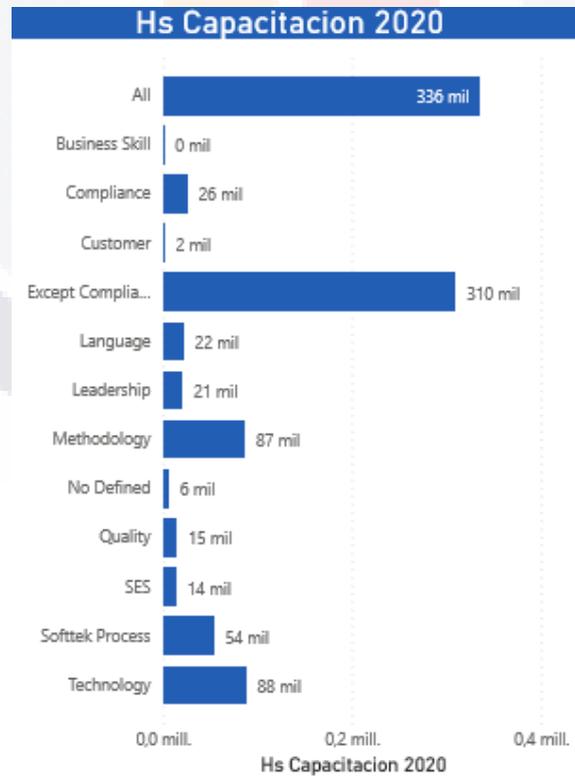
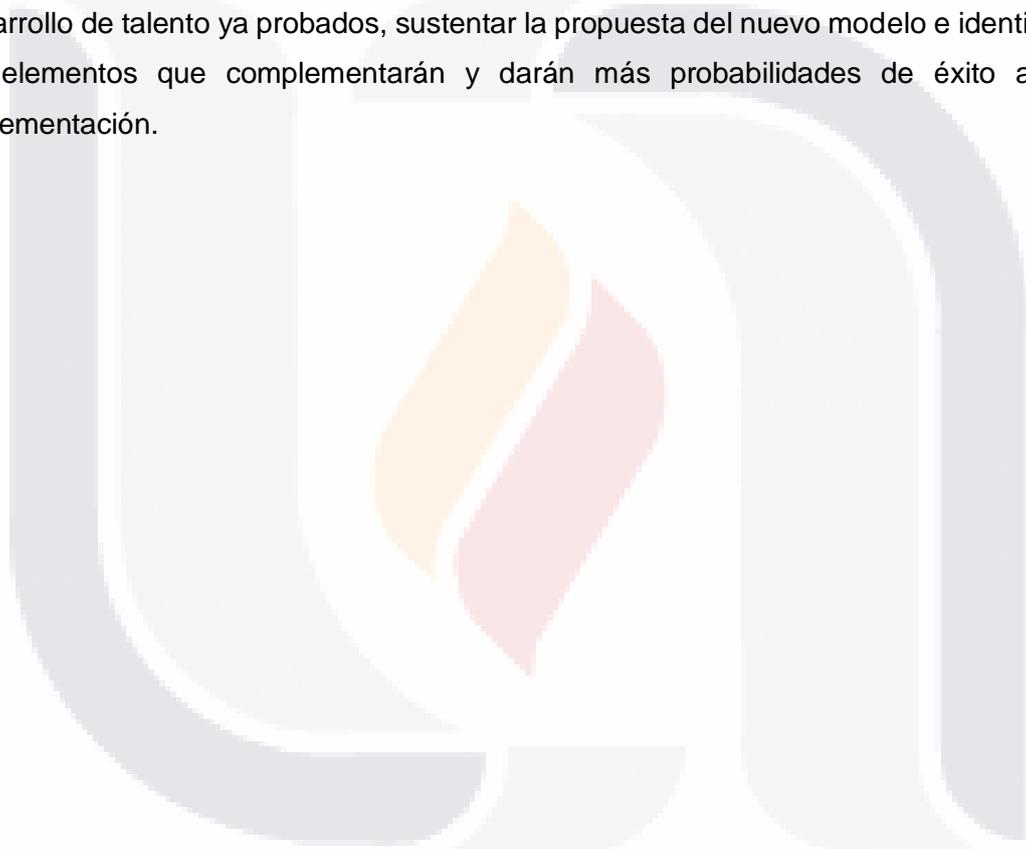


Figura 3. Horas de capacitación de los empleados en México por categoría  
Fuente: Softtek (2020)

Estos indicadores nos presentan una idea general de los estadísticos de entrenamiento en la organización, la cantidad de tiempo que los empleados invierten en su desarrollo y cuál es la tendencia de entrenamiento durante los últimos 12 meses.

#### **1.4.3. Revisión de la bibliografía**

Como parte de la estrategia metodológica, se ha revisado alguna de la bibliografía más relevante en cuanto a temas de gestión y desarrollo de talento, dicha información se muestra en el siguiente capítulo. Esta teoría permitirá conocer algunos modelos de desarrollo de talento ya probados, sustentar la propuesta del nuevo modelo e identificar los elementos que complementarán y darán más probabilidades de éxito a su implementación.



### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ¿Qué es desarrollo de talento?

En la actualidad es de suma importancia abordar el tema del talento humano, ya que funge como tema fundamental en cualquier tipo de organización, forma parte de su columna vertebral, ya que sin duda alguna las empresas se mueven a través de su talento humano, los objetivos son alcanzados por medio del capital humano y es por esto por lo que su trascendencia versa en el reconocimiento de su magnitud.

Para conocer la amplitud del concepto es esencial conocer su significado, de acuerdo con el diccionario de la RAE (1984), se describe el talento como “[...] un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres o de igual forma es concebida como una serie de dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, entre otras que resplandecen en una persona”. Surgiendo en estas definiciones concordancia con la definición de competencia.

Por lo tanto, se puede inferir que la gestión del talento hace referencia a la administración de estas competencias. Si se parte de la definición de talento mencionada anteriormente, como el conjunto de dotes intelectuales de una persona, el paso siguiente será discernir cómo está conformado el conjunto de dotes intelectuales. Según Alles, 2007 en la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de dotes intelectuales se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias.

El verdadero talento, en relación con una posición o puesto de trabajo, estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte requerida para esa posición. Las personas tienen diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias; sólo un grupo de ambos se pone en acción cuando se hace algo, ya sea trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea doméstica. (Alles, 2005).

De igual forma es relevante destacar que dentro de una sociedad de conocimiento, cuya economía se encuentra basada cada vez más en la ciencia y en la tecnología, la principal riqueza de las naciones ya no es el territorio, ni la población, las

materias primas, o el capital: es el talento, por lo que el objetivo de las políticas educativas y empresariales del Estado y de la sociedad civil debe ser, en primer lugar, generar talento y, en segundo lugar, gestionar bien el talento. (Gómez, 2019).

Con estas definiciones podemos comprender como el proceso de gestión de competencias llevado de la mano del desarrollo de talento, es medular para el aprovechamiento de todos estos dotes, conocimientos y habilidades, a través del crecimiento que la empresa pueda ofrecer a las personas y las oportunidades donde pueda ir haciendo uso de sus capacidades.

La siguiente figura demuestra la manifestación del talento sin menoscabar ninguna de ellas, se puede anticipar que éste puede manifestarse, en diferentes aspectos e incluso en la combinación de ellos:

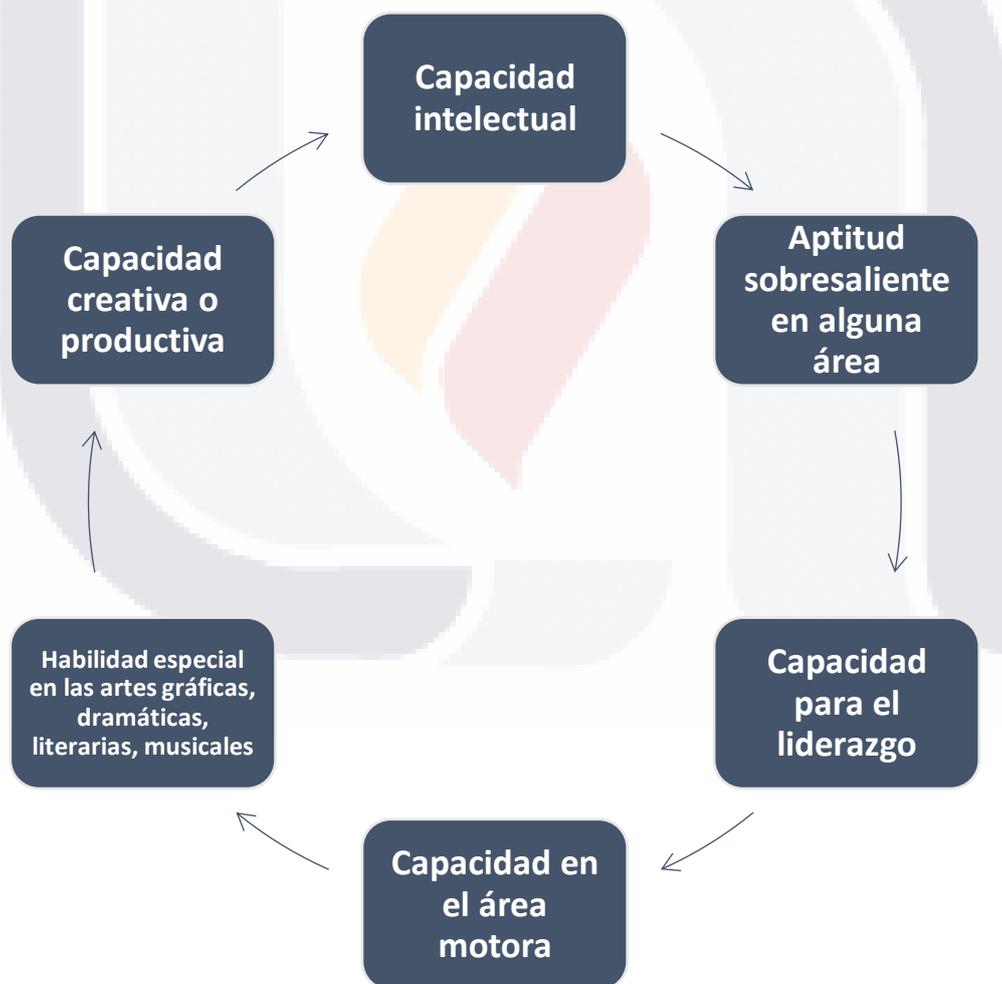


Figura 4. Manifestación del Talento

Fuente: Elaborado por Muñoz, M. con base en Chavarría, 2017.

La mayor parte de las personas, durante un periodo medible de tiempo, mantienen oculto su talento, a la espera de verse favorecido por las circunstancias y poder explotarlo. Por otro lado, se debería esperar las oportunidades para desarrollar ese talento innato que todos los colaboradores de la organización llevan dentro. (Chavarría, 2017).

Es importante también mencionar la significativa evolución que durante las últimas décadas ha tenido el concepto del talento, ya que ha pasado a convertirse en uno de los tópicos más relevantes dentro de los temas relativos a la gestión de las empresas y a los recursos humanos. (Mejía-Gildardo *et al.*, 2013). A pesar de su destacada importancia, hoy en día el concepto de talento continúa generando desconcierto y controversia, ya que en la mayoría de las percepciones se asume que es algo de poca envergadura para las organizaciones. (Chiavenato, 2009).

La palabra talento puede ser definida, como un cúmulo de destrezas que cada individuo de forma muy particular posee, como ingenios, habilidades, aptitudes, inteligencia, y dotes que lo hacen diferente, único y especial del resto. Esto supone ventajas a las organizaciones que posean estos talentos ya que le brindará atributos que le pueden ayudar a conseguir el éxito y la permanencia en el mercado.

Dentro del campo de la psicología el talento es descrito como una astucia, competencia o pericia que se reconoce como natural en los seres humanos, que desde la concepción ostentan dichas cualidades que son reconocidas y valoradas en culturas específicas. (Gómez, 2019). En otras palabras, para poder considerar a una persona poseedora de talento es necesario que su productividad sea considerada como notable, de esta forma las empresas se enfocarán en los resultados que se puedan obtener al explotar esos talentos. De este modo al referirse a una capacidad o habilidad unida a alguna competencia en específico, es posible ligar el talento con la conducta de un profesional que logrará resultados significativos que se derivan de su propia capacidad. (Gómez, 2019).

Además, el talento como un término, es muy similar a otros conceptos que anteriormente han sido estudiados con regularidad por diversos investigadores, dichas percepciones han sido abordadas en el ámbito de las ciencias empresariales y han sido reconocidas como capacidades o destrezas individuales, (Ansoff, 1965), inteligencia (Gardner, 1983), aptitudes propias (McClelland, 1985, Spencer y Spencer, 1993) y como capacidades distintivas de cada individuo (Camisón, 2002). Las particularidades

que van a determinar el talento y que mediante las cuales le permitirán diferenciarlo de otras representaciones que involucran el permiso de alcanzar resultados superiores, cualidad por la que las organizaciones están interesadas en su desarrollo potencial.

Así mismo, el talento no está considerado como general, es decir, un individuo que tenga un cierto tipo de inteligencia, ya sea matemática, espacial, musical, verbal, lingüística, etc. No significa que deba dominar todos los campos o poseer todos los tipos de inteligencia, ya que no es algo que se dé de forma universal, si no que va a depender de la especialidad donde se adquieran los resultados más trascendentes y de la cultura en la cual la persona se desarrolla. En consecuencia, el talento que requiera cada organización dependerá de sus necesidades específicas y particulares. (Lozano-Correa, 2009).

Por el contrario, el talento es distinto al concepto de genialidad, ya que cuando se hace referencia a una persona que posee las características distintivas y representativas de la genialidad, generalmente se relaciona con personas que tienen habilidades creativas a tal nivel que causan el asombro del resto de los individuos, incluyendo a aquellos que son considerados expertos en ciertas áreas. Se considera que una persona que es reconocida como genio, tiene talento, sin embargo, cuando una persona tiene talento, no necesariamente será considerada como genio. (Lozano-Correa, 2007).

El talento no es inherente al ser humano, de acuerdo a diversas investigaciones existen descubrimientos que demuestran que la adquisición y desarrollo del talento en el capital humano de las organizaciones depende de algunos factores, (Mejía *et al.*, 2013; Ramírez *et al.*, 2019; Silva-Giraldo *et al.*, 2020), como aquellos relativos con la motivación, la socialización, la cultura, las condiciones biológicas y el medio en el cual se desenvuelve, es por esto que aparte de la dotación inicial de talentos en el individuo es importante reconocer y destacar que el talento también se puede adquirir y desarrollar.

Bajo este tenor se puede inferir que el talento puede ser desarrollado en los individuos, (Mejía y Jaramillo, 2006), ya que adicionalmente a las capacidades y habilidades que posee el ser humano, existen hallazgos que demuestran que el talento puede ser perfeccionado para conseguir resultados trascendentales que ayuden a las compañías a posicionarse adecuadamente en el entorno tan competitivo en el que se vive actualmente, brindándoles también ventajas competitivas sobre los más cercanos competidores.

Así mismo, para desarrollar el talento se requiere de una serie de elementos que en su conjunto fortalecen las habilidades del capital humano, dichos elementos involucran una formación constante, claridad de objetivos, motivación, constancia, perseverancia, entre otros, (Mejía *et al.*, 2013).

La meta fundamental de cualquier organización debe ser maximizar el talento de su capital humano, para lograr así que su cadena productiva sea exitosa. Puliendo con el esfuerzo diario el talento de los colaboradores de la organización, se logran cambios positivos dentro de las empresas que les brindan las herramientas necesarias para responder ante las cambiantes demandas del mercado actual, (Calderon *et al.*, 2009).

Con base a lo anteriormente señalado, es posible inferir que la competitividad de las empresas también es gracias al talento humano (Silva-Giraldo *et al.*, 2020). Aquí radica la importancia de fomentar el desarrollo del talento en los trabajadores ya que sus competencias y habilidades se convierten en el arma secreta que les ayuda a alcanzar las metas y objetivos estratégicos.

De acuerdo con Gómez, 2019, la combinación de las características o cualidades de una persona que implican una serie de conocimientos y compromisos se identifican con la definición del talento humano. Dicho de otro modo, el talento involucra la capacidad o habilidad que tiene el capital humano para comprender de forma inteligente la manera en que se pretende resolver un determinado problema o situación, mediante el uso e implementación de una serie de habilidades, destrezas y experiencias.

Es importante que el talento humano dentro de las organizaciones reúna ciertas características indispensables con las cuales se demuestra un conjunto de conocimientos indispensables que denotan el talento innato en los colaboradores, que complementan y robustecen las fortalezas de los entes económicos. (Gómez, 2019).

Así mismo Gómez, 2019 reconoce que el talento necesita poseer algunas características básicas, así como se muestran en la siguiente figura:

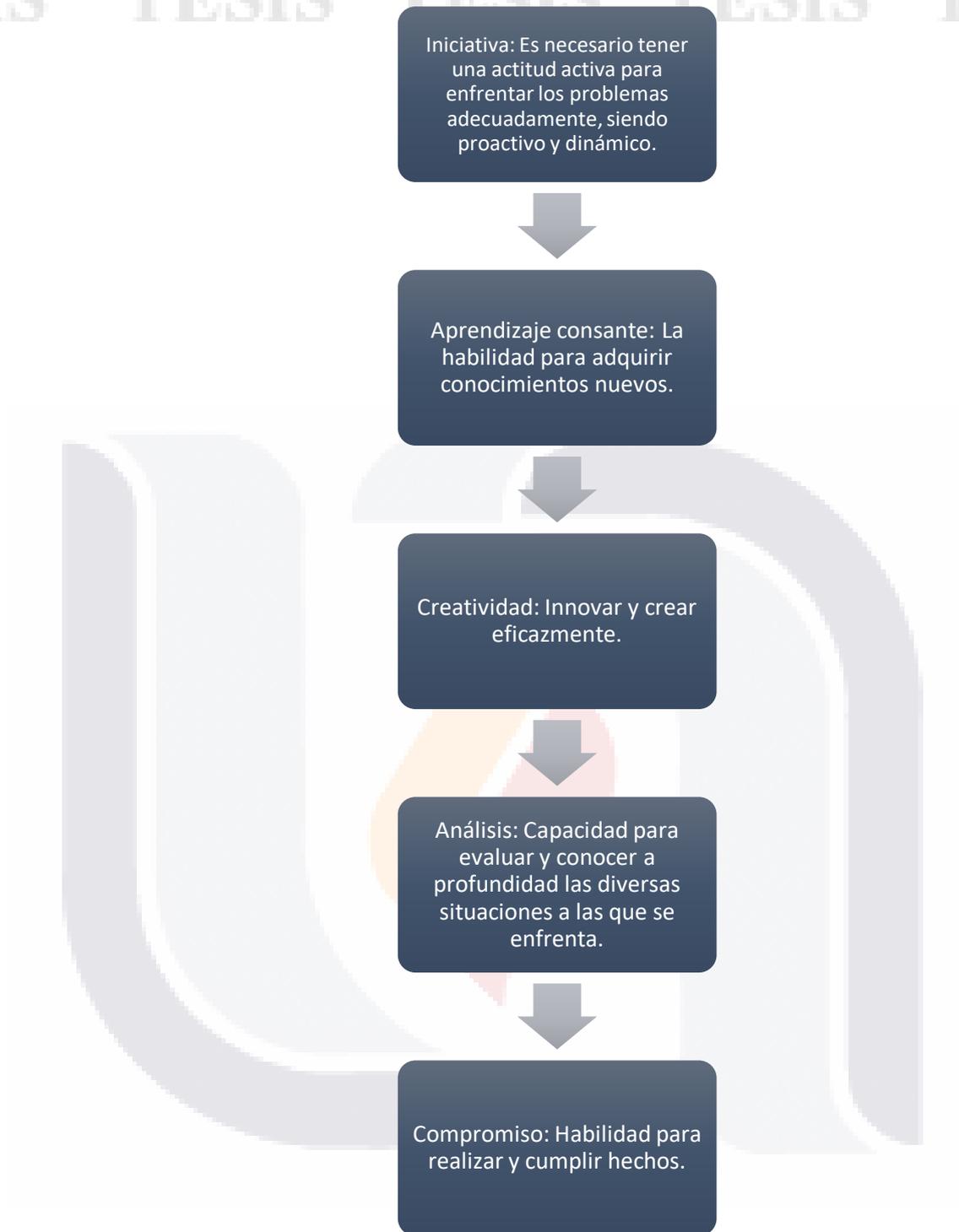


Figura 5. Características del Talento

Fuente: Elaborado por Muñoz, M. con base en Gómez, 2019.

Estas características no solo enriquecen a las personas que las poseen, si no también benefician a aquellas compañías que tienen estos recursos humanos talentosos y que más allá de tenerlos, los capacitan y reconocen su importancia.

Otro elemento importante a considerar aparte de las características del talento, es la influencia del entorno, hoy en día las empresas viven bajo un contexto muy competitivo y dinámico en constante cambio, la globalización ha permitido el crecimiento y expansión de las empresas, pero también ha abierto la puerta a más competidores, es por esto que las organizaciones deben confiar en el talento que posee su capital humano, generando un adecuado ambiente laboral que ayude a fomentar la productividad, rendimiento y rentabilidad, logrando de igual manera la identificación de las necesidades que tienen los individuos para el logro de las metas y los objetivos tanto individuales como colectivos entre los trabajadores y la empresa, para con esto ser más competitivos y tomar ventaja de las bondades que trae la globalización, (Silva-Giraldo, 2020).

Es posible la generación de talento dentro de las organizaciones, siempre y cuando se fomente una adecuada construcción de los tipos de inteligencia: por un lado, la inteligencia hábil que produce ingeniosidades la cual, se encuentra sostenida sobre la memoria del individuo, aprovechando la capacidad de adaptación del cerebro humano, y, por otro lado, la inteligencia ejecutiva, capaz de constituir y procesar conocimientos, impresiones, sentimientos, ambiciones, deberes, etcétera, (Gómez, 2019).

Las responsabilidades a la hora de enseñar este talento o conciencia educativa en la sociedad no pueden solo reposar en la escuela (hasta ahora, el principal agente de socialización educativa), sino que debe implicarse estrechamente la familia, en colaboración para desarrollar una pedagogía conjunta. Todo lo que se mejore en el desarrollo de los niños será lo que podamos extrapolar luego a la vida adulta, y en especial al talento en nuestras organizaciones (Gómez, 2019).

## **ELEMENTOS QUE COMPONEN EL TALENTO**

De acuerdo con diversas investigaciones, (Montoya-Agudelo y Boyero-Saavedra, 2016) es posible reconocer diversos factores que determinan la conducta de los seres humanos, bajo la motivación de alcanzar resultados importantes, es decir, aquellos factores que caracterizan el talento, Los factores internos, están integrados por aquellos elementos que involucran la capacidad del ser humano, tanto de manera cognitiva como en el ámbito emocional, que emplea para la correcta práctica de su trabajo, reconociendo como el elemento más considerable el conocimiento y la habilidad de conocer y dominar sus actividades.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Sin embargo, existen otros factores que pueden condicionar nuestra capacidad, y entre los más importantes están las emociones, las características biográficas, la personalidad, la fisiología del cuerpo, los valores, las habilidades físicas y las habilidades intelectuales (inteligencia y memoria). Esto hace referencia al conocimiento como una habilidad que se posee y al conocer como una actividad que se practica y que además ambas interactúan activamente en el contexto del colaborador (Montoya-Agudelo y Boyero-Saavedra, 2016).

El conocimiento puede ser considerado de acuerdo con la habilidad que se posee, se encuentra vinculado a lo que cada ser humano tiene en su historia personal, y que es posible clasificar en dos tipologías, el conocimiento implícito y el conocimiento explícito. El primero se refiere a la habilidad que va adquiriendo el individuo conforme pasa el tiempo, es relativo a la experiencia que almacena y el conocimiento explícito es relativo a lo que plena y conscientemente se sabe que se tiene. (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, el conocimiento organizativo, puede ser entendido como aquel conocimiento que se comparte entre el capital humano de la empresa, este conocimiento resulta particularmente primordial, ya que restringe al trabajador, de modo que, el talento de los profesionales se vuelve de igual manera limitado. Este conocimiento, no involucra la adición de los conocimientos particulares, sino que implica algo diferente, que incurre en la estabilidad de las empresas a largo plazo y, para que se lleve a cabo, es necesario tomar en cuenta tres requisitos: la existencia de relaciones intrapersonales, una identificación organizacional y valores comunes que son compartidos por sus miembros (Chiavenato, 2009).

Por su parte, el conocer como una actividad que se practica, distingue las diferencias entre conocimiento y conocer destacando aquellas que residen en que el conocimiento es inmóvil, inalterable y se tiene independientemente de que se haga uso o no de él, el segundo, conocer es relativo a lo dinámico y se practica de forma rutinaria, de esta manera, la interacción de los factores internos (conocimiento) con los factores de contexto se efectúa mediante la práctica, es decir, un quehacer con un significado derivado del contexto de los colaboradores. Dicha práctica pone de manifiesto dos relevantes características, ya que, por un lado, crea oportunidades y fracasos para el que posee el conocimiento, y, por otro lado, restringe el conocimiento que el individuo adquiere a través de las posibilidades de acción que obtiene. (Chiavenato, 2009).

Así mismo, la importancia que tiene la práctica en relación con el talento genuino del individuo es fundamental, puesto que se ha establecido que el talento se puntualiza en las conductas o procedimientos mediante los cuales se obtienen resultados significativos, si por el contrario el colaborador no alcanza los resultados esperados porque no implementó su capacidad, es posible inferir que no posee talento, de igual manera, lo que relaciona sus capacidades con su contexto es inexcusablemente la acción, (Lozano-Correa, 2007). Es por esto que debe fomentar el correcto y adecuado uso de las habilidades del trabajador en sus actividades diarias, para que las practique y las perfeccione constantemente.

En lo relativo a los elementos de contexto, se incluyen aquellos factores que determinan el contexto de trabajo y que también crean oportunidades para que el capital humano de las organizaciones pueda desarrollar efectivamente su capacidad intelectual, bajo un entorno de motivación, pertenencia, aceptación y reconocimiento, por otro lado, al hablar sobre los elementos de contexto, es necesario precisar que tanto el clima organizacional, así como la cultura laboral predominante en cada empresa más otra serie de elementos relacionados con la forma muy peculiar en que se lleva a cabo el trabajo dentro de cada organización, las políticas, los valores, etc. todos estos elementos complementan el contexto. (Chiavenato, 2009).

Bajo esta misma premisa, Chiavenato, 2009 supone que los principales elementos que son considerados como fundamentales y que a su vez pueden restringir el talento son aquellos que tienen que ver con el liderazgo, las políticas, las interacciones humanas y los puestos de trabajo.

El liderazgo y sistemas de poder tienen especial relevancia en la aplicación del talento del capital humano ya que el líder que es considerado como el individuo que puede ejercer alguna influencia sobre el resto de los trabajadores, de tal manera que lleguen a modificar sus costumbres, creencias, ideologías, y hasta su talento. (Chiavenato, 2009).

En cuanto a la aplicación o restricción del talento del capital humano de las empresas, las políticas de Recursos Humanos, las cuales comprenden todas aquellas normativas que regulan el comportamiento y dirección de la empresa, tienen un papel primordial, ya que la empresa adopta estas prácticas para la correcta gestión el capital humano que, aunque entienden como homogéneas, gracias a la influencia del líder son diferentes en este punto. Sobresalen, entre muchas otras, aquellas las políticas relativas

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

a la compensación, comunicación, capacitación, entrenamiento y valoración del desempeño (Chiavenato, 2009).

Respecto a la interacción entre los integrantes de las organizaciones, se incluyen también ciertas pautas, normas y reglas. Mientras que las pautas, así como las normas comprenden las expectativas conductuales, las reglas ayudan a los miembros a discernir lo correcto y lo incorrecto, (Chiavenato, 2009).

El puesto de trabajo es entendido como la variedad de destrezas, habilidades, conocimientos, experiencias, el entendimiento de las operaciones diarias, la importancia de las tareas, la autonomía, así como la retroalimentación que se da en el trabajo continuamente. (Chiavenato, 2009).

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de una organización. Un talento es siempre un tipo especial de persona, aunque no todas las personas son talentosas. Para que una persona sea considerada talentosa, debe poseer un diferencial competitivo que la valore. Hoy en día, se incluyen cuatro aspectos esenciales para la competencia individual, (Gómez, 2019).

- Conocimiento. Se trata del saber, es el resultado de aprender a aprender, de forma continua, teniendo en cuenta que el conocimiento es lo más valioso del siglo XXI.
- Habilidad. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas y situaciones, o para crear e innovar; se puede considerar que la habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
- Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto, saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
- La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados, lo cual lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial. (Gómez, 2019).

Se ve el mundo no como es, sino como se es. La forma en la que se ve el mundo, cómo se interpreta, cómo se entiende quienes somos marca paradigmas, las actitudes y la conducta, las cuales son el resultado de ese paradigma. Si se aprende a tener un mejor paradigma, un mejor nivel de pensamiento se mejorará significativamente. Un hábito es un principio que se internaliza.

Es el solapamiento y la integración de tres elementos, como lo muestra la siguiente figura:

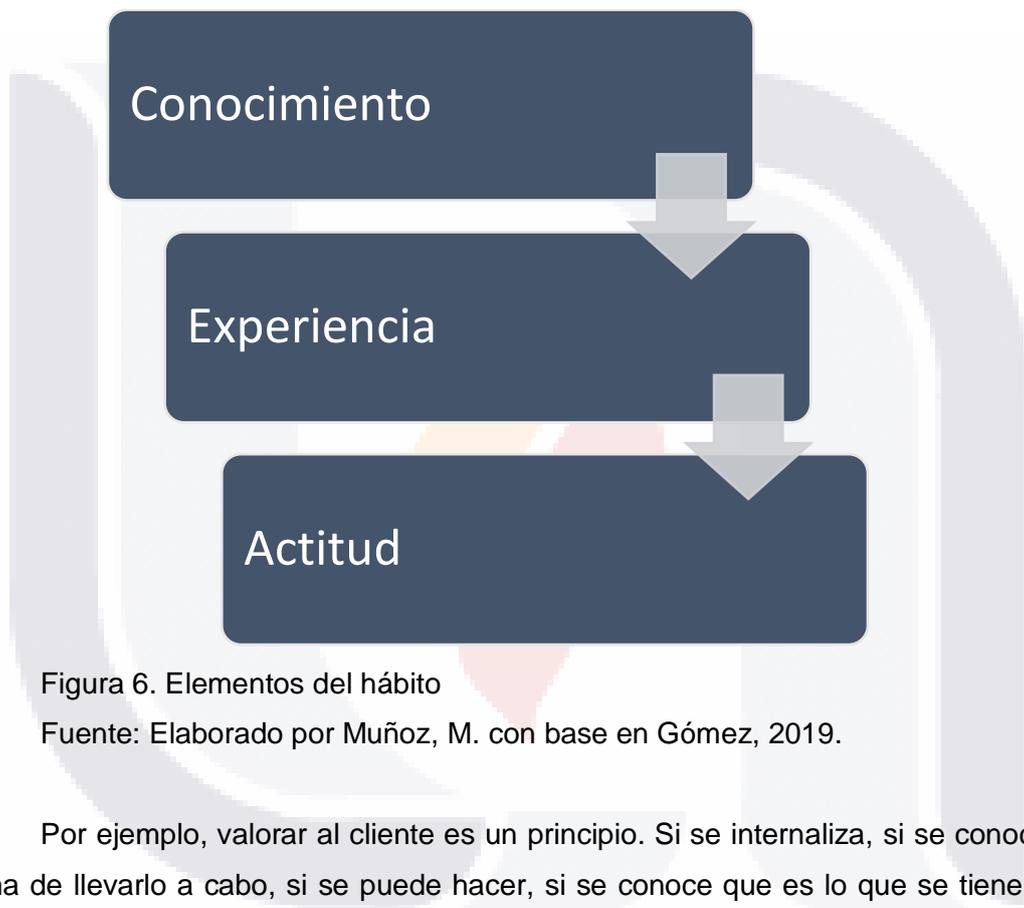


Figura 6. Elementos del hábito

Fuente: Elaborado por Muñoz, M. con base en Gómez, 2019.

Por ejemplo, valorar al cliente es un principio. Si se internaliza, si se conoce la forma de llevarlo a cabo, si se puede hacer, si se conoce que es lo que se tiene que hacer, eso puede ser considerado como un hábito. (Gómez, 2019).

### 2.1.1. Teorías

La teoría es un aspecto fundamental en el desarrollo del conocimiento científico, es decir, la ciencia requiere del desarrollo de teoría. Para tal efecto, en el proceso de la investigación científica, la teoría se convierte en el marco teórico de dicho proceso, que sirve de base para establecer las relaciones causa-efecto, por medio de modelos, en los que se plantean enunciados conceptuales o hipótesis a verificar.

### 2.1.1.1 Teoría de los recursos y capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades abarca uno de los modelos teóricos más significativos y reconocidos por diversos investigadores en el mundo, esta teoría guía las investigaciones que son efectúas en el área de la gestión estratégica, y su utilización va en un constante aumento. Bajo esta tendencia, iniciada a finales de los años setenta y principios de los ochentas, se expone mediante diversos elementos, los cuales se incluyen aquellos relaticos a la aprobación, dentro de comunidades académicas relacionadas con la gestión estratégica, argumentos de naturaleza económica que son empleados en el presente enfoque para poder así determinar y explicar el comportamiento, procedimiento y funcionamiento de los diversos entes económicos haciendo énfasis particularmente en sus mecanismos de construcción y mantenimiento de la ventaja competitiva. (Sánchez-Peñaflor *et al.*, 2016).

Es importante destacar de igual manera que la teoría de los recursos y capacidades toma en cuenta que las ventajas competitivas que las empresas adquieran conforme el paso de los años les brinda un nivel de desempeño superior al del resto de las organizaciones rivales, (Sánchez-Peñaflor *et al.*, 2016), esto les permite la obtención de privilegios y beneficios extraordinarios en el largo plazo. Bajo esta premisa, edificar y sobre todo mantener una ventaja competitiva en el entorno empresarial constituye la clave del éxito de las organizaciones señalando también la existencia de una eficiencia con que la compañía emplea sus recursos y capacidades.

La Teoría de Recursos y Capacidades surge en el seno de la dirección estratégica bajo la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad entre las empresas en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere; heterogeneidad que explica las diferencias de resultados entre ellas.

Se considera que la Teoría de Recursos y Capacidades se encuentra dentro del campo de la estrategia, la cual se encuentra basada en los recursos de la empresa y en la cual se le da la importancia a la estructura interna de la organización, para la formulación y desarrollo de la estrategia de la compañía. Penrose, 1959, elabora los principales fundamentos de esta importante teoría y puntualiza de manera muy concreta los procesos mediante los cuales una organización tiene posibilidades de crecimiento,

conceptualiza a la empresa como un conjunto de recursos productivos con organización administrativa, (Rugman y Verbeke, 2002).

Posteriormente, Teece en 1982 incrementa la contribución que realizó Penrose en 1959, descubriendo que los entes organizativos tienen un exceso de recursos, que en muchos de los casos son empleados con fines de diversificación. Esta nueva contribución la convierte en el elemento clave para empresas que realizan diversos productos, por otro lado, Wernerfelt en 1984, hace mención que las firmas deben ser consideradas como un conjunto más extenso de recursos para así lograr obtener el equilibrio de la explotación y el desarrollo de otros nuevos recursos. Esta teoría de los recursos y capacidades estudia también aquellas fuentes internas de desempeño superior que las compañías tienen, con el objetivo de constituir una relación entre las capacidades que las organizaciones poseen y el desempeño preferente de estas con respecto a la competencia (Barney, 1991).

La idea de que la rentabilidad de una empresa esté determinada fundamentalmente por el tipo, cantidad y naturaleza de sus recursos y capacidades, representa el planteamiento básico del enfoque de la teoría de recursos y capacidades. Los recursos y capacidades propios en ella son definidos como activos estratégicos, los cuales deben ser protegidos y desarrollados para lograr una ventaja competitiva en el tiempo (Amit y Schoemaker, 1993). Por esto, es un requisito fundamental para los altos ejecutivos de hoy poseer la capacidad de identificar, cultivar y explotar los recursos y capacidades de la empresa, que hacen posible obtener rentabilidad y generar crecimiento (Prahalad y Hamel, 1990). La clave del enfoque basado en los recursos y capacidades, empleado para realizar la formulación de la estrategia, es comprender la relación entre recursos, capacidades, ventaja competitiva y utilidad (Grant, 1991).

Durante las últimas décadas, las organizaciones han mostrado diversas maneras de distribuir y posicionar sus productos o servicios dentro de la cadena de suministro y la atención directa hacia el cliente, así como en el trato con los diversos proveedores, de igual manera, manteniendo muy cercanamente a la competencia más próxima, (Sánchez-Peñaflor *et al.*, 2016), con esto se ha logrado el reconocimiento que se le ha concebido a la administración de dichos recursos y capacidades, para así permitirle una óptima evolución diaria, ya que se desarrolla bajo un entorno altamente competitivo y de resultados, así mismo es fundamental considerar que dentro de una empresa el capital humano es un recurso primordial de ventajas competitivas, (Wright *et al.*, 2001).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

La mayoría de las empresas se caracterizan por contar con capital humano que lo constituye, lo representa y aún más allá comparte la responsabilidad de alcanzar los objetivos trazados por las compañías mediante el uso y adecuada gestión de sus recursos y capacidades, es por esta razón que las organizaciones van trazando su trayectoria de manera anticipada con el claro objetivo de satisfacer a sus clientes actuales, así como también visualizar y acaparar a sus clientes potenciales, con la firme convicción de subsistir y perdurar en el mercado competitivo. Por lo cual, la significación que toma el factor humano aumenta, ya que se evidencia de manera significativa el logro de las metas en todos los proyectos que la compañía realice, (Torres & Díaz, 2010).

La globalización ha logrado que las diversas organizaciones experimenten constantes turbulencias del mercado actual, generando con esto retos insólitos de competitividad en ambientes heterogéneos, ya que en gran parte lo que conlleva la globalización conceptualiza la integración de las variadas economías, (Brunner, 2000). Lo cual ha creado la pauta, para que expertos investigadores en diferentes ramas, puedan generar conocimiento, (Sánchez-Peñaflor *et al.*, 2016). Por otro lado, la exploración constante de estrategias que logren conformar un desempeño organizacional consistente, con la finalidad de permanecer dentro de los entornos más complejos y dinámicos, se encuentra actualmente vigente.

De acuerdo con Stadler, 2007 se identificaron cuatro principios para conseguir un éxito duradero en las empresas, los cuales son presentados a continuación;

1. La explotación de los recursos y capacidades existentes, y la exploración de otros nuevos;
2. Las empresas que ya tienen un negocio acreditado deben empezar a buscar nuevos horizontes, es decir, diversificar su cartera de negocios;
3. Las empresas deben aprender de sus errores y asegurarse de no repetirlos;
4. Las empresas no deben hacer cambios radicales.

Es por esto que, los recursos y capacidades de las organizaciones estriban en la realización de las estrategias primordiales de dichas empresas y al mismo tiempo, son utilizadas para su propia determinación (Sánchez-Peñaflor *et al.*, 2016). De acuerdo a que constituyen una asociación dentro de los entes económicos, y, por otro lado, enfocan más su atención hacia las oportunidades y riesgos que se puedan presentar en su contexto actual (Hofer y Schendel, 1978).

Así mismo, la teoría de los recursos y capacidades ha sido entendida de tal manera que destaca las individualidades y diferencias que poseen sus propios recursos y capacidades internos, lo cual ha permitido ser la piedra angular en ámbitos de la gestión estratégica, (Sánchez-Peñaflor *et al.*, 2016). Con base en lo anteriormente expuesto, Peteraf en 1993, planteó un modelo de las ventajas competitivas que comprende cuatro condiciones primordiales que las empresas deben cumplir a cabalidad.

La primera condición es relativa a la diversidad que tienen los recursos de las organizaciones, es decir, todas aquellas empresas que poseen diferentes capacidades estarán preparadas para competir en el mercado, permaneciendo económicamente estables y productivas, (Peteraf, 1993).

La segunda condición considera a la competencia después del hecho, es decir que las organizaciones buscan tener una posición de superioridad ante la competencia en todo momento, generando con esto mayores utilidades con miras a su posterioridad y para lograrlo requiere tener fuerzas de tal magnitud que limiten y controlen a la competencia por medio de mecanismos tácticos de intimidación (Rumelt, 1984).

La penúltima condición es relativa a la competencia antes del suceso, lo cual quiere decir que las organizaciones deben demostrar una posición de superioridad con anticipación, con lo cual se lograrán utilidades que sobrepasan las expectativas de la empresa y les brindará también ventajas competitivas, si una compañía posee la visión de constituir estrategias de mercado sobre los competidores, estará siempre un paso delante de los competidores.

Finalmente, la última condición, es respectiva a la movilidad de los recursos considerados como imperfectos, incluyendo todos aquellos que no son objeto de comercialización, los recursos intangibles, con agilidad imperfecta, pueden ser reconocidos como una fuente que brinda ventajas competitivas. (Dierickx y Cool, 1989).

Los recursos son considerados como las diferentes entradas dentro de un sistema productivo, el cual genera de igual manera una salida que incluye la variedad de productos o servicios que tienen las compañías, dichos recursos pueden ser clasificados como financieros, humanos tecnológicos, físicos, humanos, de conocimiento, organizacionales, de gestión, de servicio al cliente, de experiencia, de servicio al cliente, mejora continua, entre otros, (Helfat y Peteraf, 2009). Los recursos también pueden ser

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

clasificados en tangibles e intangibles, los recursos tangibles pueden ser fácilmente identificados y medidos, ya que es todo lo que puede ser cuantificable, por su parte los recursos intangibles son aquellos que a diferencia de los primeros no pueden ser medidos ni cuantificables, (Sánchez-Peñaflor *et al.*, 2016).

Por otro lado, las capacidades resultan de la correcta implementación de diversos recursos, empleando adecuados procesos y gestiones administrativas para la consecución de un fin determinado, (Grant, 1991). Las capacidades pueden ser tanto operativas como dinámicas, las primeras (operativas) se representan mediante la realización de alguna actividad específica, por ejemplo, la rutina dentro de las líneas de producción en la elaboración de un producto en específico, y las segundas (dinámicas) envuelven acomodación y transformación, para lograr la reconfiguración, la construcción y la integración de otros nuevos recursos y capacidades (Helfat y Peteraf, 2009).

Hablando específicamente de uno de los recursos más importantes de todas las organizaciones, el recurso humano, se puede mencionar que tienen características muy particulares y únicas, las cuales son manifestadas en sus particularidades, de acuerdo con la perspectiva de esta teoría de los recursos y capacidades, los recursos humanos de las empresas representan en toda forma las ventajas competitivas, ya que son recursos, únicos, valiosos, talentosos, autónomos, inimitables, variados y benéficos, es importante hacer mención que Ulrich ha sido un investigador pionero, en cuanto la aplicación teórica de los recursos y capacidades en el ámbito de los recursos humanos, (Sánchez-Peñaflor *et al.*, 2016), basándose en la perspectiva del potencial que brinda el capital humano a las organizaciones como activa fuente competitiva. Es por esto que es fundamental para cualquier compañía prestar mayor atención a su recurso humano y canalizarlo adecuadamente para conseguir el logro de las metas organizativas.

### **2.1.1.2 Teoría de la administración**

La administración se fue construyendo como disciplina científica, a partir de los trabajos pioneros publicados en la segunda década del siglo XX. Su campo de estudio son las organizaciones. En esta trayectoria histórica, fue configurando un corpus de paradigmas, teorías, modelos y categorías analíticas, formulados por diversos autores, desde los que se intenta conocer, comprender, describir, explicar o predecir el comportamiento de las organizaciones.

La teoría de la administración se construye durante el siglo XX con distintos enfoques que intentan conocer, comprender, describir, explicar y predecir el comportamiento de las organizaciones:

- 1) Teoría clásica de la administración.
- 2) Teoría humanista de la administración.
- 3) Teoría racionalista de la administración.
- 4) Teoría institucionalista de la administración.
- 5) Teoría de la contingencia racional.
- 6) Teoría de la dependencia de recursos.
- 7) Teoría ecológica evolucionista.
- 8) Teoría de los costos de transacción.
- 9) Teoría de la agencia.
- 10) Teoría crítica y posmodernista de la administración.

### **2.1.2. ¿Cómo realizar un plan de desarrollo de personas?**

Es de suma importancia realizar un plan adecuado para el desarrollo del capital humano, así que es necesario que la planificación de la capacitación se entienda como un procedimiento estructurado, el cual se va a comenzar con el análisis de las necesidades de capacitación y va a involucrar a todos los niveles jerárquicos de la organización, (Chiavenato, 2009).

Este proceso contiene una serie de procedimientos hasta llegar a definir quienes serán los que recibirán capacitación; en qué áreas o rubros se les va a capacitar; cómo se llevará a cabo la capacitación; en que lugares y en que horarios se va a llevar a efecto; quién va a proporcionar los servicios de capacitación; y cuánto va a costar el plan de capacitación. La planificación adecuada de la capacitación es una valiosa herramienta de gestión de operaciones que no debe confundirse con la programación técnica de cada acción formativa (Chiavenato, 2009).

La planificación de la capacitación, enmarcada en las políticas de desarrollo de sus recursos humanos, es una función esencial para asegurar la ejecución coordinada de todas las acciones de capacitación que lleva a cabo la empresa.

En la mayoría de las situaciones, la planificación de la capacitación dentro de las organizaciones se orienta sobre dos puntos de vista diferentes: la planificación articulada y la planificación estratégica, las cuales son relativas a las distintas visiones de las consecuencias que se pretenden de dichas actividades. La primera, se ocupa de las acciones de capacitación para resolver o inclusive aún mejor, para prevenir problemas operativos o de cultura organizacional de la compañía. (Chiavenato, 2009). Por ejemplo, la incorporación de nuevas máquinas o tecnologías desconocidas por los operadores de los equipos de producción, lo que exige actualizar o reconvertir profesionalmente al personal, con un adecuado uso del plan de capacitación.

En estos casos, la capacitación es vista como una solución a problemas coyunturales de la empresa, por lo que se la suele llamar capacitación curativa o de mantenimiento. A su vez, la planificación estratégica de la capacitación está enfocada en el desarrollo de los recursos humanos de la empresa con una visión de largo plazo, considerando los efectos más permanentes o futuros de la capacitación (Martínez y Martínez, 2009).

## **2.2. ¿Qué es capacitación?**

Las personas, para desempeñar cualquier tipo de posición, gerencial o no, necesitan cubrir una serie de requisitos. Para ello ponen en juego sus capacidades, que pueden ser clasificadas en:

- **Conocimientos:** tanto derivados de estudios formales, como de origen informal.
- **Competencias y valores:** los aspectos personales de cada uno pueden reunirse en un solo concepto, como competencias, o desdoblarse en dos, competencias y valores. Se tratan de manera conjunta dado que sus métodos de medición son similares y difieren de los otros.
- **Experiencia:** esta de algún modo provee tanto conocimientos como competencias, pero debe ser tratada por separado. (Alles, 2009).

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y desarrollarse, siendo la educación el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. Educar (del latín, *educare*) significa extraer, llevar, arrancar. En otros términos, representa la necesidad que tiene

el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser debido a sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos. (Chiavenato, 2009).

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en su labor. Formar es mucho más que sólo informar, representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello.

La capacitación tiene mucho que ver con el conocimiento. En la actual era del conocimiento es el recurso más importante. Y cabe decir que el conocimiento es fundamental, entonces la productividad del conocimiento es la llave del desarrollo.

Peter Drucker afirma que, hoy en día, los gerentes son responsables de hacer que el conocimiento sea productivo. Es más, se trata de un desafío organizacional, que exige aplicar el conocimiento de forma provechosa al conocimiento, el cual es bueno cuando es útil. En otras palabras, el conocimiento sólo será productivo si se aplica de modo que produzca una diferencia sensible, para producir resultados, mejorar procesos, agregar valor y generar riqueza. En un mundo informatizado, en el cual todos tienen acceso a la información, sobresalen las personas que acceden a ella para interpretarla y transformarla rápidamente antes que otros en un nuevo producto, servicio, aplicación, innovación u oportunidad.

De acuerdo con Chiavenato, la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas representado en la siguiente figura:

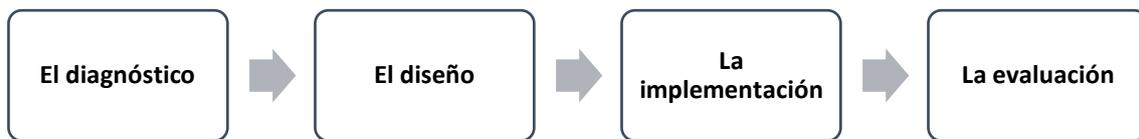


Figura 7. Etapas del proceso de capacitación

Fuente: Elaborado por Muñoz, M. con base en Chiavenato, 2009.

La primera etapa, el diagnóstico, consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras. La segunda etapa, el diseño, consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas. En la tercera etapa, la implantación, es ejecutar y dirigir el programa de capacitación. Finalmente, en la cuarta etapa, la evaluación, consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Las cuatro etapas de la capacitación implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados. La capacitación no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos. Quiere decir que se debe alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo, es deseable crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales.

No obstante, el proceso de capacitación se debe ver con cautela. En realidad, puede ser un círculo vicioso, porque si deja en cero la capacitación que se necesita, volvería a la etapa inicial, dado que fue imaginado para los tiempos de la era industrial. Pero en la nueva onda de la era del conocimiento, se debe incrementar con diferentes habilidades y competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en el futuro. No basta con reponer el valor, sino que es preciso agregarlo continuamente. (Chiavenato, 2009).

### 2.2.1. Diferencia entre desarrollo de Talento y capacitación

En el ambiente laboral podemos encontrar diferentes términos que suelen usarse de manera indistinta, pero no necesariamente tienen el mismo significado, es importante destacar sus diferencias y entender lo que conlleva cada una de ellas ya que suelen generar confusión en cuanto a su significado, por esta razón conviene presentar la definición de estos, según Siliceo, A. (1998):

- La capacitación: tiene un significado más amplio, incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos del trabajo. Es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y aptitudes del colaborador.
- El desarrollo: se aplica a la integración y asuntos del personal; es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado sistemático mediante el cual el personal ejecutivo puede adquirir conocimientos teóricos y conceptuales con finalidades generales.

De acuerdo con DeCenzo, Robbins y Verhulst 2016, el desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual.

Otros términos igualmente mencionados por Siliceo, 1998 que, si bien no son fundamentales para fines del desarrollo del caso práctico, vale la pena mencionar ya que suelen usarse dentro de las organizaciones y están muy relacionados a estos temas, como lo son:

- El adiestramiento: es proporcionar los conocimientos prácticos y teóricos para que un trabajador sepa cómo realizar determinada labor en un grado elemental.
- Entrenamiento: es un proceso de instrucción a corto plazo en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal no ejecutivo puede adquirir, técnicas y habilidades con la finalidad definida; es decir es la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico.

Finalmente tenemos la aportación de DeCenzo, Robbins y Verhulst, 2016, que mencionan el término de educación, refiriéndose a este como:

- Educación: Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras.

Otros autores que presentan la descripción de este grupo de términos son Leonard y Nadler, 1984:

- El desarrollo organizacional es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje (espontáneas y propuestas) en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividad: capacitación, educación y desarrollo.
- El desarrollo gerencial es el conjunto organizado de acciones educativas que tiene por objeto desarrollar las habilidades y las competencias administrativas, como el liderazgo, la motivación, la conducción de equipos y, sobre todo, la administración de los procesos de la administración de personas.
- El desarrollo personal está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto que se tenga actualmente, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional.
- La capacitación, compuesta por las experiencias organizadas de aprendizaje que se concentran en el puesto que se ocupa actualmente en la organización. La capacitación debe aumentar la capacidad del trabajador para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales.
- La educación es el conjunto holístico de las experiencias de aprendizaje que preparan a la persona para enfrentar la vida y para adaptarse a los desafíos del mundo actual.

La capacitación tiene mucho que ver con la experiencia de aprendizaje y el conocimiento. En la actual era del conocimiento, éste es el recurso más importante y es necesario que este produzca resultados, mejoras de procesos, agregue valor y genere ganancias para las empresas.

Para tener un entendimiento más claro sobre lo que es capacitación y que implica se han investigado algunas definiciones de diferentes autores:

- La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. (Certo, 2000).
- La capacitación es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. (Dessler, 2016).
- La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito. (Ivancevich, 2001).
- La capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor. (DeCenzo y Robbins, 1988).

Por otro lado, Chiavenato en 2009, clasificó a los los procesos de desarrollo en tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.

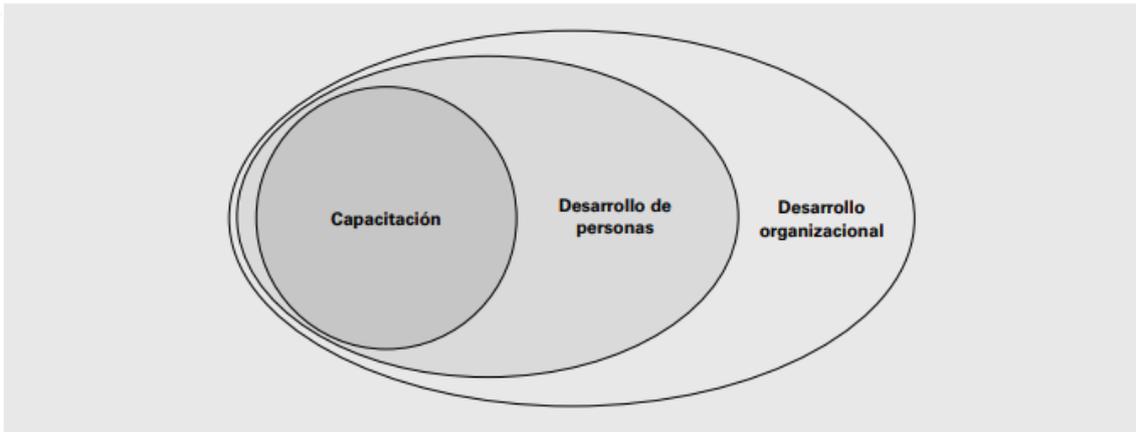


Figura 8. Los estratos del desarrollo.

Fuente: Chiavenato, 2009

Los estratos bajos como la capacitación y el desarrollo de las personas (CyD) y el desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y extenso.



Figura 9. Modelo comparativo Capacitación y desarrollo vs Desarrollo Organizacional

Fuente: Elaborado por Muñoz, M. con base en Chiavenato, 2009.

Como podemos observar el desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación.

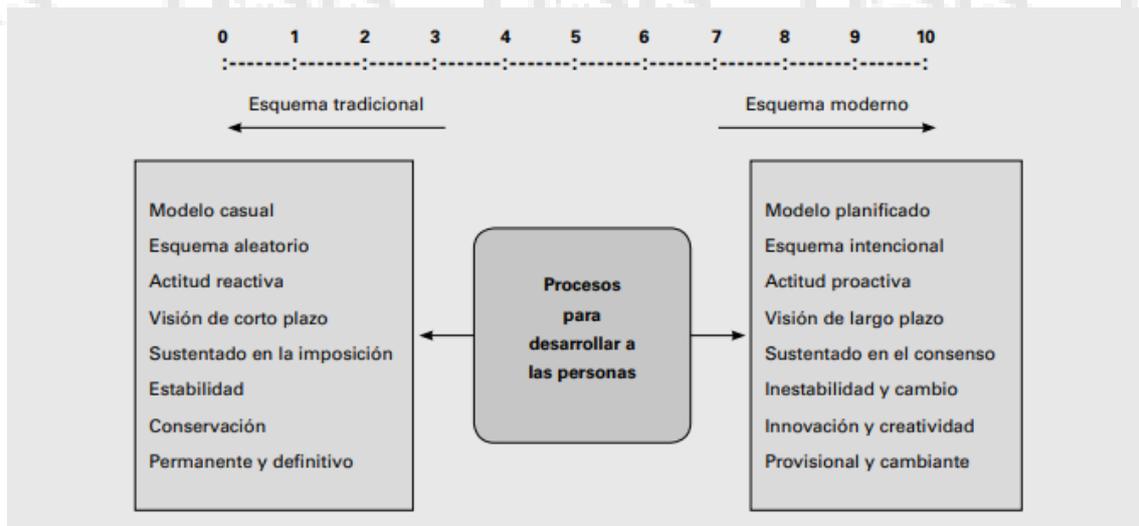


Figura 10. Las organizaciones empiezan a dejar el enfoque tradicional para migrar al moderno.

Fuente: Chiavenato, 2009

Teniendo ya más claridad sobre la diferencia entre capacitación y desarrollo y cuáles son sus enfoques, (DeCenzo y Robbins, 1988) habla de los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual:

- La rotación de puestos.
- Puestos de asesoría.
- Aprendizaje práctico.
- Asignación de comisiones.
- Participación en cursos y seminarios externos.
- Ejercicios de simulación.
- Capacitación fuera de la empresa.
- Estudio de casos.
- Juegos de empresas.
- Centros internos de desarrollo o *in house development centers*.
- *Coaching*.

Los dos tipos de métodos de desarrollo de personal fuera del puesto son: la tutoría y la asesoría.

Estos métodos permiten ir evolucionando la forma en cómo la gente va adquiriendo nuevo conocimiento y sobre todo habilidades que le permitan hacer su trabajo de una manera más efectiva y eficiente.

Finalmente, si se habla de todo el proceso de capacitación, del desarrollo personal, y del desarrollo organizacional, no se puede dejar de mencionar toda esta planeación que sirve para lograr los diferentes objetivos de crecimiento en la organización. Dicha planeación tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras y el avance en estas mismas de alguna manera implica el resultado de todo el proceso de generación de conocimientos y habilidades.

Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. Esta presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. (Chiavenato, I, 2012)

### **2.2.2. ¿Qué son las necesidades de capacitación?**

El concepto de necesidades de capacitación es bastante simple, claro e intuitivo. De hecho, alude a dos conceptos clave, fáciles de asimilar. Primero, las necesidades de capacitación son carencias o fallas, actuales o potenciales, que presenta un individuo en cuanto a su competencia o voluntad para realizar un trabajo; y segundo, se trata de carencias que pueden ser corregidas a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje sistemático con objetivos definidos y evaluables.

Como ya se ha señalado, el objetivo primordial de la capacitación en las organizaciones mejorar las competencias técnicas, las competencias sociales y la disposición anímica de los trabajadores, para reducir la brecha entre su desempeño efectivo y el desempeño deseado (Martínez y Martínez, 2009)

Es muy importante hacer notar que siempre existe la necesidad de una constante capacitación (dinámica), a causa de los cambios en las técnicas de trabajo y en las modificaciones a los sistemas de organización. Los empleados no son estáticos y los puestos en sí cambian con más o menos frecuencia. Por ello, los programas de capacitación tienen que equilibrar las capacidades e intereses de los empleados, con las oportunidades y requisitos de la empresa (Romero-Betancourt, 1982).

Por su parte Chiavenato, I. (2009) menciona al diagnóstico como un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace.

Por lo tanto, podríamos resumir que estas necesidades son la discrepancia entre la expectativa y la realidad. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.

### **2.2.3. Métodos para detectar necesidades de capacitación**

El conocimiento del comportamiento laboral deseado y de los requisitos de desempeño en los puestos de trabajo, son la base del análisis de las necesidades de capacitación en una organización. Estos antecedentes son el punto inicial para identificar las competencias técnicas y psicosociales que se necesitan para realizar el trabajo con eficiencia, calidad, autonomía y seguridad.

La determinación de necesidades de capacitación constituye, posteriormente, las bases para elaborar los objetivos particulares, que señalan lo que requiere el personal para desempeñar adecuadamente su puesto, y específicos, que permiten definir el tipo de curso a realizar. (Chiavenato, I., 2009)

Existen diversas aproximaciones metodológicas para abordar el problema de detectar las necesidades de capacitación en una organización, las más comunes son:

- Evaluación de competencias.
- Evaluación del desempeño.
- Análisis de problemas.
- Proyecciones de cambios tecnológicos y organizacionales.
- Proyecciones de movimientos de personal. (Martínez y Martínez, 2009)

La realización de un inventario de necesidades de capacitación se puede hacer debido a cuatro niveles de análisis, como muestra la figura 11:

1. El análisis organizacional, a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.
2. El análisis de los recursos humanos, a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
3. El análisis de la estructura de puestos, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
4. El análisis de la capacitación, a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.

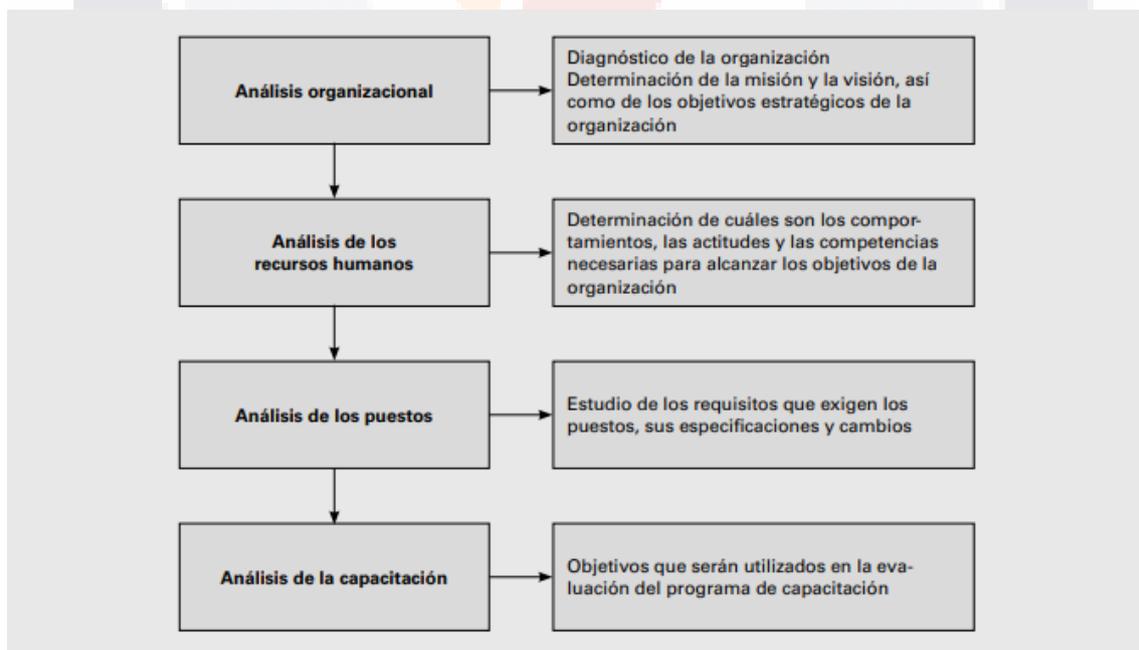


Figura 11. Niveles de análisis inventario de necesidades de capacitación  
Fuente: Chiavenato, 2009.

### 3. PROPUESTA DE MODELO

Al tener los fundamentos teóricos y definiciones sobre conceptos relacionados al desarrollo de talento, se expone esta propuesta de modelo integral. Se precisa como integral ya que no solamente incluye la forma en cómo la compañía podría generar esos planes de carreras flexibles y multidireccionales, que además de considerar la capacitación, desarrollo personal y el organizacional, también se incluye la propuesta de mecanismos que permiten identificar las oportunidades que van surgiendo en el mercado debido a los cambios. Tener un modelo que no considere la disrupción del entorno, reduce las posibilidades de éxito de que el empleado pueda eventualmente hacer uso de sus nuevas capacidades adquiridas, o bien de la empresa para responder a las necesidades que van surgiendo en el mercado.

Esta propuesta se divide en dos grandes fases: Modelo de desarrollo de Talento y Proceso de Integración de oportunidades, cómo propongo en la siguiente tabla:



Figura 12. Propuesta de modelo de desarrollo integral

Fuente: Muñoz, M. (2020)

Para un mejor entendimiento de los lectores, se explica el modelo fase por fase.

## MODELO DE DESARROLLO DE TALENTO

Más allá de ser un proceso que destaque los pasos para entrenar o capacitar a las personas, es un proceso que identifica todos los aspectos necesarios que logran integrar un proceso de desarrollo de la persona dentro de la organización alineado no solo a las necesidades de negocio y a perfil de la persona, sino también a los intereses que tenga.

Está dividido en 3 etapas:

- Entradas: refiriéndose a todos los recursos físicos, humanos o técnicos que entran en el proceso sin los cuales el proceso no podría llevarse a cabo.
- Proceso: se refiere a las tareas que se llevarán a cabo en las cuales las entradas se transformarán en salidas.
- Salidas: es el resultado de la transformación de esas entradas una vez pasando por el proceso.

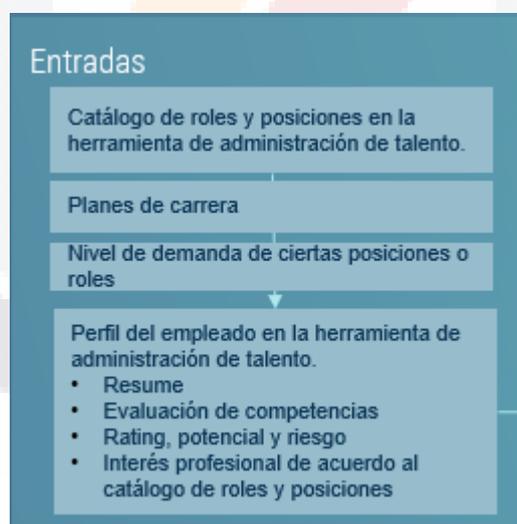


Figura 13. Entradas proceso de desarrollo de Talento

Fuente: Muñoz, M. (2020)

Como parte de las entradas, se considera el catálogo de roles y posiciones, es importante tener presentes todas las posibles opciones dentro de la compañía, así como los planes de carrera ya existentes que son un parteaguas en el crecimiento de las

personas y es la forma de desarrollo ya definida, que a través del proceso se complementa con otros elementos.

También se consideran datos como el nivel de demanda de ciertas posiciones o roles, tener este dato define el nivel de posibilidades que un empleado tiene de cubrir alguna de esas posiciones que pudieran estar dentro de su interés, mientras más demanda hay de alguna posición en particular, aumenta la posibilidad para el empleado de tener la oportunidad de moverse.

Para finalizar como parte de las entradas se considera que el perfil del empleado como herramienta de administración de talento es esencial, dado que proporciona información que permite conocer a detalle sus habilidades, su preparación académica, sus competencias, cómo ha sido su desempeño, el potencial (refiriéndome a empleados que tienen capacidades que aún no se explotan en sus roles actuales así como aspiración por crecer en la organización) y por último se toma en cuenta también, dentro de este grupo de elementos, el interés que las personas tengan ya por roles específicos.

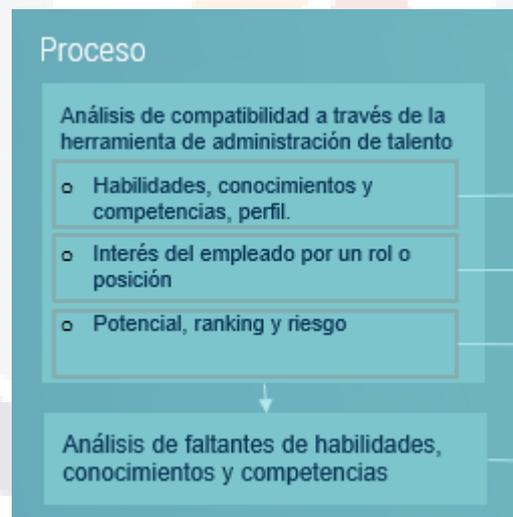


Figura 14. Procesos modelo de desarrollo de Talento  
Fuente: Muñoz, M. (2020)

En la parte del proceso, hay dos tareas que se mencionan, la primera se refiere a un análisis de compatibilidad a través de la herramienta de talento, el cual ya se validó es factible realizar. Esta tarea implica el identificar de acuerdo con los criterios mencionados en la figura (habilidades, interés, potencial, etc.) con qué roles el empleado será más compatible de acuerdo con su perfil.

La segunda tarea se refiere al análisis de faltantes de habilidades, conocimientos y competencias, es decir una vez identificado con cuáles roles tiene mayor compatibilidad o afinidad, señalar cuál es la brecha entre el conocimiento actual y el necesario para cubrir esa posición.

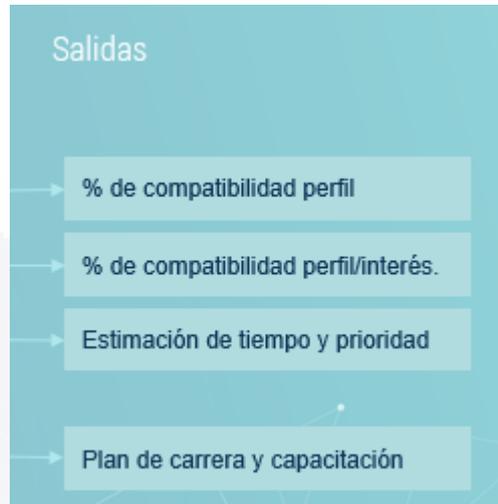


Figura 15. Salidas proceso de desarrollo de Talento

Fuente: Muñoz, M. (2020)

En cuanto a los resultados existen tres esperados, una vez realizada la primera tarea, el porcentaje de compatibilidad del perfil se refiere al o los roles con los cuales mostró más afinidad de acuerdo con su experiencia, formación académica, habilidades y competencias.

El porcentaje de perfil/interés, se refiere a qué tanto el empleado es afín o compatible con los roles que ha señalado le interesan, este porcentaje es la comparación entre el perfil del empleado contra el perfil requerido.

Estimación de tiempo y prioridad es el resultado del análisis del potencial, riesgo y desempeño, se busca sea un indicador que marque la pauta para los tiempos en que una persona deba moverse, si una persona tiene alto potencial, alto riesgo de salida y buen desempeño, la empresa debe considerarlo como alguno de los primeros candidatos para dar el siguiente paso en su carrera.

Plan de carrera y capacitación se refiere al resultado de la tarea de análisis de los faltantes o las brechas de entrenamiento, esto da como resultado una lista de

capacitaciones que el empleado deberá cubrir para incrementar su nivel de afinidad con alguna posición en particular, y de esa forma desarrollar las habilidades y competencias requeridas.

Todo el proceso permite recoger la información ya existente, incluyendo los planes de carrera y a su vez, el análisis de otros aspectos como el interés, nivel de demanda para ciertos roles y los porcentajes de compatibilidad, son elementos que juegan un papel importante, siendo los que ayudan a complementar los ya existentes planes de carrera, hacerlos flexibles y multidireccionales, cubriendo así uno de los objetivos de este caso práctico.

## PROCESO INTEGRACIÓN DE OPORTUNIDADES

De igual manera, Esta segunda fase del modelo incluye las 3 etapas de entradas, proceso y salidas que fueron explicadas anteriormente.

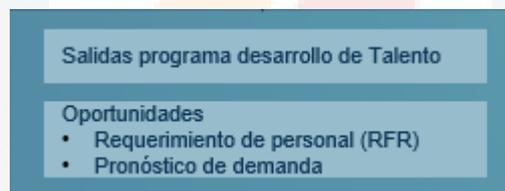


Figura 16. Entradas proceso de integración de oportunidades

Fuente: Muñoz, M. (2020)

Para dar comienzo a esta fase, es necesario contar con las salidas del proceso de Desarrollo de Talento, es decir los porcentajes de compatibilidad, indicadores de tiempo y prioridad, así como el plan de capacitación y desarrollo.

En segundo lugar, tener bien identificadas las oportunidades actuales, o mejor conocidos en la empresa como "Request for Resource", es decir las posiciones abiertas, así como las posibles oportunidades que existen en los procesos de pronósticos de demandas o en las propuestas de negocios.

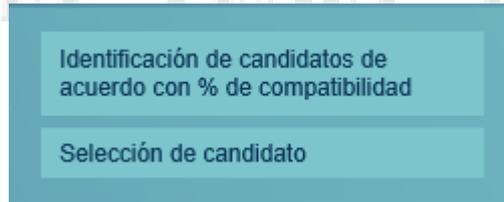


Figura 17. Tareas proceso de integración de oportunidades  
 Fuente: Muñoz, M. (2020)

Una vez que se tienen ambas bases de datos, se mencionan dos tareas como parte de este proceso, cuando se de identificación de candidatos de acuerdo con el porcentaje de compatibilidad, se refiere a la lista de estos al ser idóneos por su perfil para tomar esa posición.

Posterior a eso se sugiere que la empresa siga sus procesos de selección internos para identificar al mejor candidato.

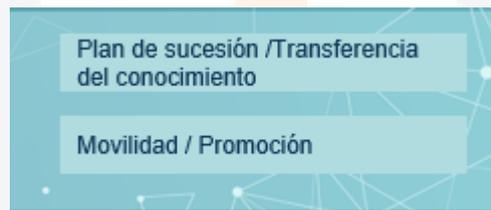


Figura 18. Salidas proceso de integración de oportunidades  
 Fuente: Muñoz, M. (2020)

Finalmente, los resultados esperados una vez identificado al mejor candidato, es trabajar en un plan de sucesión y en un entrenamiento para preparar a quien se queda en su lugar, teniendo esta transición completada, se puede concluir todo el proceso con una movilidad o promoción del empleado.

Con esta segunda fase del proceso, se cumple el segundo objetivo del presente caso práctico que es definir un procedimiento que permita la identificación y comunicación de las oportunidades que van surgiendo en las organizaciones.

## CONCLUSIONES

Para poder responder de una manera más efectiva a las necesidades que surgen en el mercado es indispensable contar con mecanismos de administración de demanda, lo que implica un desafío en tiempos tan tecnológicamente disruptivos, en donde los cambios son constantes y rápidos, y las empresas de tecnologías se enfrentan a la tarea de estar alertas para reaccionar de manera ágil a lo que se requiera.

El ambiente tan cambiante de las Tecnologías de la Información empuja a las organizaciones a generar planes de carrera donde a pesar de la especialización los perfiles puedan adaptarse y transformarse de acuerdo con lo que va demandando el mercado, implica un verdadero desafío el poder anticipar esas demandas y responder de una manera efectiva a las mismas, tomando en cuenta que los procesos de desarrollo de talento llevan su tiempo.

Habiendo comprendido esa realidad la propuesta del modelo de desarrollo que conecte con las oportunidades de crecimiento en la organización en una empresa de Tecnología de la Información identifica elementos que permiten flexibilizar los planes de carrera, esto permite agregar elementos durante la carrera de las personas en la organización, que le permitan irlo adecuando a las necesidades que surgen.

De cualquier manera, es transcendental recordar que para lograr la implementación exitosa del modelo es necesario contar con procesos maduros, estandarizados y bien documentados, en consideración de procesos de administración del cambio que permitan establecer mecanismos de comunicación entre áreas que informen las oportunidades de manera que se prepare al personal y sean los mismos quienes pueden crecer dentro de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2009). *Construyendo talento*. Ediciones Granica SA.

Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica SA.

Amit, R., y Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Arrieta, E. (2015). Diez retos tecnológicos para las empresas. *Expansion*. <https://www.expansion.com/economiadigital/innovacion/2015/10/20/562116d146163f95788b4594.html>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Career development international*.

Brunner, J. (2000). Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos y estrategias. Disponible en: <http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/brunner.pdf>

Certo, S. (2000). *Modern management: diversity, quality, ethics & the global environment*.

Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*, New. ed. MX.

Chiavenato, I., Sacristán, P. y Roa, M. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.

DeCenzo, D. y Robbins, S. (1988). *Personnel: human resource management*. Prentice-Hall.

DeCenzo, D., Robbins, S. y Verhulst, S. (2016). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.

DeFillippi, R. y Arthur, M. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of organizational behavior*,

Deloitte, G. (2016). Tendencias Globales en Capital Humano 2016. La nueva organización: un diseño diferente.

Dessler, G. (2016). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.

Dierickx, I., y Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12): 1504-1513.

Durán, C., Piore, M., y Schrank, A. (2005). Los retos para el desarrollo de la industria del software. *Comercio Exterior*, 55(9), 744-753.

Flores, L. y Santa-Cruz, L. (2008). Propuesta de un modelo de plan estratégico para el desarrollo organizacional y humano, de la empresa agroindustrial Pomalca SAA. *Hatun Runa*.

García-Parga, A. (2019). Retos y oportunidades para las organizaciones. *Expansion*. <https://expansion.mx/opinion/2019/12/28/2020-retos-y-oportunidades-para-las-organizaciones>

Garden, A. (1997). Relationships between MBTI profiles, motivation profiles, and career paths. *Journal of Psychological type*.

Garden, A. (1990). Career orientations of software developers in a sample of high tech companies. *R&D Management*.

González, O. (2019). ¿Cómo marcha el Plan de Desarrollo “Aguascalientes 2045”? *Líder Empresarial*. <https://www.liderempresarial.com/como-marcha-el-plan-de-desarrollo-aguascalientes-2045/>

Granrose, C. y Portwood, J. (1987). Matching individual career plans and organizational career management. *Academy of management Journal*.

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage implication for strategy formulation. *California Management Review*. 114-135.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Helfat, C. y Peteraf, M. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.

Hofer, C., y Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation Analytical Concepts Company*, Chapter 2. South Western. <https://www.thomsonreuters.com/en/products-services/technology/top-100.html>

Ivancevich, J. (2001). *Human Resource Management*. Richard D. Irwin. Inc, USA.

Juárez Escalona, C. (2019). Sector de tecnologías de la información crecerá menos este 2019. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Sector-de-tecnologias-de-la-informacion-crecera-menos-este-2019-20190207-0022.html>

Kim, Y., Williams, R., Rothwell, W. J., y Penaloza, P. (2014). A strategic model for technical talent management: A model based on a qualitative case study. *Performance improvement quarterly*.

Koc, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. *Computers & industrial engineering*.

Leonard, E. y Nadler, Z. (1984). *The handbook of human resource development*. New York, John Wiley and Sons.

Lozano-Correa, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60),147-164.

Mabilon, A. (2010). Retos de la gestión de las tecnologías de información en una nueva era de colaboración social. *Nuevas tendencias en Management: Fundamentos y aplicaciones*.

Martínez, E., y Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencias. Principios y métodos*. Santiago.

Mejía-Giraldo, A. y Jaramillo-Arango, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4(1),43-81.

Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.

Mondy, R., Noe, R. y Premeaux, S. (2005). *Human resource management*.

Montoya-Agudelo, C. y Boyero-Saavedra, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20.

Navarro, M. (2018). *Estas son las 100 empresas tecnológicas líderes, según Reuters*. <https://www.forbes.com.mx/estas-son-las-100-empresas-tecnologicas-lideres-segun-reuters/>

Paul, A. y Anantharaman, R. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*.

Paul, A. y Anantharaman, R. (2004). Influence of HRM practices on organizational commitment: A study among software professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management*, 14(3): 179-191.

Prahalad, K y Gary Hamel, (1990). "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, pp.79-91.

Prieto-Bejarano, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).

Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G. y Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*. 30(6), 167-176.

Romero-Betancourt, S. (1982). *La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna*.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Rugman, A. y Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(1), 769-780.

Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ).

Sánchez-Peñaflor, S. y Herrera-Avilés, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(2), 133-146.

Seleim, A., Ashour, A., y Bontis, N. (2007). Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies. *Management Decision*.

Siliceo, A. (1998). Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Limusa.

Silva-Giraldo, C., Dugarte-Mendoza, J. y Rueda-Mahecha, Y. (2020). El talento humano, una perspectiva desde la gerencia en las mipymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (89), 1.

Spencer, L. y Spencer, P. (2008). Competence at Work models for superior performance. John Wiley & Sons.

Stadler, C. (2007). The 4 principles of enduring success. *Harvard business review*: 62-72.

Teece, D. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 39-63.

Tejada-Zabaleta, A. (2011). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 115-133.

Torres, L. y Díaz, J. (2010). Organizaciones basadas en inteligencia: aproximación a una realidad del siglo XXI. *Revista científica teorías enfoques y aplicaciones en las ciencias sociales* (5), 117-127. 

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Vardi, Y. (1980). Organizational career mobility: An integrative model. *Academy of Management Review*, 5(3), 341-355.

Velásquez-Burgos, B., Remolina de Cleves, N. y Calle-Márquez, M. (2010). La creatividad como práctica para el desarrollo del cerebro total. *Tabula Rasa*, (13),321-338.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(1) 171-180.

Wright, P., Dunford, B. y Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view for the firm. *Journal of Management*, 27(1), 701-721.

