

EDITORIAL  
CUADERNOS DE SOFÍA

ISSN 0719-5753

VOLUMEN 5 - NÚMERO 1 - ENERO/JUNIO 2019

The cover features a photograph of several books. On the left, a stack of books is visible, with one book open, showing its pages. To the right, three more books are standing upright, leaning against each other. The background is a dark, textured surface with a repeating circular pattern. The title is printed in a white, elegant serif font in the upper right quadrant.

*Revista  
Ciencias  
de la  
Documentación*

#### CUERPO DIRECTIVO

##### Directora

**Carolina Cabezas Cáceres**

*Editorial Cuadernos de Sofía, Chile*

**Laura Sánchez Menchero**

*Instituto Griselda Álvarez A. C., México*

##### Subdirectores

**Eugenio Bustos Ruz**

*Editorial Cuadernos de Sofía, Chile*

**Alex Véliz Burgos**

*Universidad de Los Lagos, Chile*

##### Editor

**Juan Guillermo Estay Sepúlveda**

*Editorial Cuadernos de Sofía, Chile*

##### Cuerpo Asistente

##### Traductora: Inglés

**Pauline Corthorn Escudero**

*Editorial Cuadernos de Sofía, Chile*

##### Traductora: Portugués

**Elaine Cristina Pereira Menegón**

*Editorial Cuadernos de Sofía, Chile*

##### Portada

**Felipe Maximiliano Estay Guerrero**

*Editorial Cuadernos de Sofía, Chile*

Asesoría Ciencia Aplicada y Tecnológica:

**Editoril Cuadernos de Sofía**

Santiago – Chile

Revista Ciencias de la Documentación

Representante Legal

Juan Guillermo Estay Sepúlveda Editorial

#### COMITÉ EDITORIAL

**Dra. Kátia Bethânia Melo de Souza**

Universidade de Brasília – UNB, Brasil

**Dr. Carlos Blaya Perez**

Universidade Federal de Santa María, Brasil

**Lic. Oscar Christian Escamilla Porras**

Universidad Nacional Autónoma de México,  
México

**Ph. D. France Bouthillier**

MgGill University, Canadá

**Dr. Miguel Delgado Álvarez**

Instituto Griselda Álvarez A. C., México

**Dr. Juan Escobedo Romero**

Universidad Autónoma de San Luis de  
Potosi, México

**Dr. Jorge Espino Sánchez**

Escuela Nacional de Archiveros, Perú

**Dr. José Manuel González Freire**

Universidad de Colima, México

**Dra. Patricia Hernández Salazar**

Universidad Nacional Autónoma de México,  
México

**Dra. Trudy Huskamp Peterson**

Certiefd Archivist Washington D. C., Estados  
Unidos

**Dr. Luis Fernando Jaén García**

Universidad de Costa Rica, Costa Rica

**Dra. Elmira Luzia Melo Soares Simeão**

Universidade de Brasília, Brasil

**Lic. Beatriz Montoya Valenzuela**

Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú

**Mg. Liliana Patiño**

Archiveros Red Social, Argentina

**Dr. André Porto Ancona Lopez**

Universidade de Brasília, Brasil

**Dra. Glaucia Vieira Ramos Konrad**

Universidad Federal de Santa María, Brasil

**Dra. Perla Olivia Rodríguez Reséndiz**  
Universidad Nacional Autónoma de México,  
México

**COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL**

**Dr. Héctor Guillermo Alfaro López**  
Universidad Nacional Autónoma de México,  
México

**Ph. D. Juan R. Coca**  
Universidad de Valladolid, España

**Dr. Martino Contu**  
Università Degli Studi di Sassari, Italia

**Dr. José Ramón Cruz Mundet**  
Universidad Carlos III, España

**Dr. Carlos Tulio Da Silva Medeiros**  
Instituto Federal Sul-rio-grandense, Brasil

**Dr. Andrés Di Masso Tarditti**  
Universidad de Barcelona, España

**Dra. Luciana Duranti**  
University of British Columbia, Canadá

**Dr. Allen Foster**  
University of Aberystwyth, Reino Unido

**Dra. Manuela Garau**  
Universidad de Cagliari, Italia

**Dra. Marcia H. T. de Figueredo Lima**  
Universidad Federal Fluminense, Brasil

**Dra. Rosana López Carreño**  
Universidad de Murcia, España

**Dr. José López Yepes**  
Universidad Complutense de Madrid, España

**Dr. Miguel Angel Márdero Arellano**  
Instituto Brasileiro de Informação em Ciência  
e Tecnologia, Brasil

**Lic. María Auxiliadora Martín Gallardo**  
Fundación Cs. de la Documentación, España

**Dra. María del Carmen Mastropiero**  
Archivos Privados Organizados, Argentina

**Dr. Andrea Mutolo**  
Universidad Autónoma de la Ciudad de  
México, México

**Mg. Luis Oporto Ordoñez**  
Director Biblioteca Nacional y Archivo  
Histórico de la Asamblea Legislativa  
Plurinacional de Bolivia, Bolivia  
Universidad San Andrés, Bolivia

**Dr. Alejandro Parada**  
Universidad de Buenos Aires, Argentina

**Dra. Gloria Ponjuán Dante**  
Universidad de La Habana, Cuba

**Dra. Luz Marina Quiroga**  
University of Hawaii, Estados Unidos

**Dr. Miguel Ángel Rendón Rojas**  
Universidad Nacional Autónoma de México,  
México

**Dr. Gino Ríos Patio**  
Universidad San Martín de Porres, Perú

**Dra. Fernanda Ribeiro**  
Universidade do Porto, Portugal

**Dr. Carlos Manuel Rodríguez  
Arrechavaleta**  
Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

**Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza**  
Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

**Dra. Vivian Romeu**  
Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

**Mg. Julio Santillán Aldana**  
Universidade de Brasília, Brasil

**Dra. Anna Szlejcher**  
Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

**Dra. Ludmila Tikhnova**  
Russian State Library, Federación Rusa



CUADERNOS DE SOFÍA  
EDITORIAL

## Indización

Revista Ciencias de la Documentación, se encuentra indizada en:



## CATÁLOGO





CUADERNOS DE SOFÍA  
EDITORIAL

ISSN 0719-5753 - Volumen 5 / Número 1 / Enero – Junio 2019 pp. 73-82

## GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: UNA ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL ALCANCE DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL ARMÓNICO

### HUMAN TALENT MANAGEMENT: A MANAGEMENT STRATEGY FOR THE SCOPE OF AN HARMONIC ORGANIZATIONAL CLIMATE

**Mg. Roberto Carlos Santander Rodríguez**

Universidad Católica de Cuenca, Ecuador  
rcsantanderr@ucacue.edu.ec

**Mg. Cristina Guadalupe Ordóñez Espinoza**

Universidad Católica de Cuenca, Ecuador  
cgordoneze@ucacue.edu.ec

**Mg. Mariory Prisila Orbe Guaraca**

Universidad Católica de Cuenca, Ecuador  
mporbeg@ucacue.edu.ec

**Fecha de Recepción:** 18 de febrero de 2019 – **Fecha Revisión:** 25 de febrero de 2019

**Fecha de Aceptación:** 12 de abril de 2019 – **Fecha de Publicación:** 01 de junio de 2019

#### Resumen

Las nuevas políticas empresariales insertadas en las sociedades modernas, visualizan a los individuos como seres humanos caracterizados por necesidades e intereses, que influyen en su desempeño laboral, por ello, la introducción de nuevas teorías que conducen a comprender sus cambios, situaciones personales, conflictos a nivel laboral, profesional, personal y familiar. Desde este enfoque, la misión del líder gerente debe ser vista como una acción moderna donde se crean nuevas estructuras de participación, delegación y distribución de las responsabilidades, o la connotación de la mejora como condición prevaleciente. Es decir, la gerencia deja un lado su concepción trazada en logro de objetivos como fines determinantes, para comenzar a valorar la importancia del recurso humano, entendido como el pilar generador de transformaciones relevantes para su posicionamiento empresarial en un determinado espacio geográfico. En razón de esto, se desprende la importancia que tiene el presente artículo, el cual centra su atención en realizar un estudio documental que le permita analizar la gestión del talento humano como estrategia para el alcance de un clima organizacional armónico, estableciéndose para ello, su definición, importancia y tipos de gestión, la cual, entendida desde un punto de vista institucional, debe desarrollarse, a través de una actuación amplia, recíproca, flexible y dinámica y comunicacional, a fin de introducir nuevos esquemas y oportunidades laborales, construyéndose de esa manera un clima organizacional que aspira de manera mancomunada el crecimiento, éxito y durabilidad en el tiempo de la organización en la que se desempeña.

### **Palabras Claves**

Gestión del Talento Humano – Clima organizacional – Productividad – Estrategias Gerenciales  
Recursos Humanos

### **Abstract**

New business policies inserted in modern societies, visualize individuals as human beings characterized by needs and interests, which influence their work performance, therefore, the introduction of new theories that lead to understand their changes, personal situations, conflicts labor, professional, personal and family level. From this perspective, the mission of the managerial leader should be seen as a modern action where new structures of participation, delegation and distribution of responsibilities are created or the connotation of improvement as a prevailing condition. That is to say, the management leaves aside its conception drawn in the achievement of objectives as determining ends, to begin to value the importance of the human resource, understood as the generating pillar of relevant transformations for its business positioning in a certain geographical space. Because of this, the importance of this article is clear, which focuses its attention on making a documentary study that allows it to analyze the management of human talent as a strategy for achieving a harmonious organizational climate, establishing itself for this, its definition, importance and types of management, which, understood from an institutional point of view, should be developed, through a broad, reciprocal, flexible and dynamic and communicational, in order to introduce new schemes and job opportunities, building on that way an organizational climate that aspires in a joint way the growth, success and durability in the time of the organization in which it performs.

### **Keywords**

Human Talent Management – Organizational climate – Productivity – Management Strategies  
Human Resources

### **Para Citar este Artículo:**

Santander Rodríguez, Roberto Carlos; Ordóñez Espinoza, Cristina Guadalupe y Orbe Guaraca, Mariory Prisila. Gestión del talento humano: una estrategia gerencial para el alcance de un clima organizacional armónico. Revista Ciencias de la Documentación Vol: 5 num 1 (2019): 73-82.

## Introducción

Hoy en día en un mundo cada vez más globalizado se busca un mayor nivel de competitividad por parte de los países y las diferentes organizaciones que los componen. De ahí, que en el ámbito empresarial, la supervivencia y desarrollo de cada organización va a depender de la adaptación y respuesta que se tengan a los nuevos requerimientos de la sociedad, tales como identidad, solidez, eficiencia, eficacia, responsabilidad social, procesos “amigables” con el medio ambiente, entre otros.

Los adelantos tecnológicos y los altos niveles de competitividad organizacional existentes han llevado a que las empresas presten particular atención al tema del clima organizacional y de las estrategias manejadas por sus líderes en el funcionamiento empresarial pues de su desempeño depende la eficiencia y la eficacia en el logro de los objetivos<sup>1</sup>.

De allí, la importancia de que las empresas establezcan lineamientos asertivos, los cuales que les permitan como conjunto laboral adaptarse a las exigencias de un entorno cada vez más dinámico y complejo; estableciéndose para ello políticas que logren un clima organizacional motivador que logre cumplir con el propósito de brindar y garantizar el bienestar físico, financiero y humano del sector laboral que en ellas se desempeña.

Es un verdadero reto de la gerencia, el desarrollar políticas competitivas, las cuales permitan estar a la vanguardia de las expectativas sociales económicas, científicas y tecnológicas del mundo de hoy, dado que, se debe aprender a trabajar efectivamente en un proyecto de grupo, a intermediar para solucionar un problema, y cómo manejar equipos de trabajo.<sup>2</sup>

En razón de lo mencionado, se requiere que cada organización cuente con una directiva que logre fomentar un clima organizacional integrador, el cual incida provechosamente sobre los actores sociales, motivando al talento humano hacia un mejoramiento en su desempeño y una actitud dirigida a alcanzar resultados de orden superior en medio de una diversidad creciente de culturas, visiones, misiones, valores, creencias y expectativas socio productivas.

Se entiende con ello que, el clima organizacional representa el trabajo desarrollado por el gerente y directivos institucionales, por ser éstos, quienes deben actuar y establecer las condiciones del entorno, a fin de fijar pautas, tareas, situaciones, estrategias cónsonas a las necesidades previamente diagnosticadas, para luego construir objetivos delineados en función a las características organizacionales.

Orientación hacia la acción es decir construir su enfoque ante la toma de decisiones; asimismo la orientación al cliente, donde todos los recursos y personal de la organización dirigen sus actividades cotidianas a satisfacer las necesidades. Seguidamente la autonomía y decisión, para fomentar el surgimiento de líderes innovadores. La productividad a través de la gente, visto como un activo importante de la

---

<sup>1</sup> U. Serrano, Cultura Organizacional y su influencia en la comunicación entre docentes y Directivos (Lima: Trabajo de grado no publicado realizado en la Universidad Nacional de San Marcos en Lima Perú, 2015).

<sup>2</sup> P. Zambrano, Retos de la Gerencia Moderna (Bogotá: Editorial: Mc Graw-Hill, 2016).

institución. Compromiso con los valores, desde los niveles superiores, la alta dirección se mantiene en estrecho contacto, observa y dialoga con sus miembros. La cercanía al conocimiento del trabajo, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Es decir, en la organización cada personal sabe la parte de valor que agrega a las actividades y participación de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias<sup>3</sup>.

Lo señalado lleva a interpretar que el gerente en conjunto con la directiva organizacional deben, ante todo, debe promocionar el desarrollo de un clima organizacional armónico, el cual se ajuste a los elementos del entorno; considerando las características de su personal, reconociendo sus potencialidades, habilidades y destrezas en su actuación laboral. Asimismo, debe incluir el desarrollo de procesos comunicacionales efectivos dirigidos a fomentar relaciones interpersonales asertivos, buscándose con ello, establecer equipos de trabajos con alto compromiso, desde una visión gerencial con capacidad para observar, analizar e interpretar los posibles problemas que pudieran generar amenazas.

En consecuencia, este nuevo enfoque de la gerencia debe estar enmarcado dentro de los criterios administrativos representativos y actualizados. Por ello, el líder gerente al realizar sus funciones de organización, ejecución y control en correspondencia con la realidad del entorno institucional, logra analizar los diferentes problemas para comprender el comportamiento de los demás miembros de la organización y en este sentido, insertarse en el paradigma postmoderno.

Por todo esto, el trabajo del gerente dentro de toda organización, no puede ser conducido, sin encontrar un camino básico determinado por la toma de decisiones, ya que, a través de ella, podrá establecer las respectivas acciones a cumplir, manejar el personal, aplicar normas, reglas, controlar, supervisar, fijar su postura mediante un liderazgo efectivo, basado en el uso de niveles de comunicación fluidos para manejar adecuadamente los respectivos lineamientos que le permitan encontrar en su entorno posibles actividades en pro de generar las transformaciones pertinentes para crear una institución moderna y competitiva.

Por lo antes descrito, es importante que la gestión de un gerente sea desarrollada mediante una visión innovadora, fundamentada en una filosofía asertiva, motivadora desarrollada dentro de espacios comunicacionales abiertos, dirigidos a contemplar la mejora de un universo organizacional y capacitar el talento humano, buscándose con ello, eliminar todas las interferencias o vicisitudes que pueden existir dentro de la empresa, promoviéndose con ello, un compromiso laboral que conduzca a la cooperación y consenso entre todos sus integrantes.

Es por tal razón que, el clima organizacional entendido desde el punto de vista institucional, debe ser conducido bajo la presencia de líderes capacitados para tomar decisiones asertivas, abiertas al cambio, con visión prospectiva, que reconozcan y valoren las habilidades de los grupos, busquen soluciones a las problemáticas de sus actores sociales y del entorno, un gerente que identifique y motive las fortalezas, reconociendo de igual forma, la presencia de posibles amenazas externas e internas que le permitirán cumplir las tareas y satisfacción del personal como recurso humano relevante en la institución.

---

<sup>3</sup> G. Drucker, Puntos Claves de la Gerencia Moderna (Lima: Ediciones Amparo, 2015).

No obstante, los planteamientos antes descritos se alejan de la realidad observada en algunas organizaciones, las cuales se ven caracterizadas por una gerencia autocrática, la cual, simplemente establece normas y fija estrategias que van desde su postura de líder, lo que en consecuencia genera ambientes laborales desmotivados, donde fluye la apatía por las acciones a desarrollar y el desinterés por crear un ambiente organizacional próspero, que lleve la productividad a su máxima expresión.

Estos hechos llevan a generar consecuencias que se visualizan en el clima organizacional de estas instituciones, lo que conduce al deterioro de sus interrelaciones, generándose en algunos casos, la formación de grupos divididos que manejan sus propios intereses, apartándose de los fines que integra la misión y visión de cada organización; planteamientos éstos que llevan a resaltar la importancia del presente artículo, el cual centra su atención en analizar el enfoque multidimensional del clima organizacional.

### **Fuentes Documentales**

El análisis correspondiente a las características que predomina en el tema seleccionado, llevan a incluir diferentes fuentes documentales encargadas de darle el respectivo apoyo y en ese sentido cumplir con la valoración de los hechos a fin de generar nuevos criterios que sirven de referencia a otros procesos investigativos. Las fuentes documentales incorporadas en la investigación documental o bibliográfica, representa la suma de materiales sistemáticos que son revisados en forma rigurosa y profunda para llegar a un análisis del fenómeno<sup>4</sup>.

### **Técnicas para la Recolección de la Información**

La conducción de la investigación para ser realizada en función a las particularidades que determinan a los estudios documentales, tiene como fin el desarrollo de un conjunto de acciones encargadas de llevar a la selección de técnicas estrechamente vinculadas con las características del estudio. En tal sentido es una técnica particular para aportar ayuda a los procedimientos de selección de las ideas primarias y secundarias<sup>5</sup>.

Por ello, se procedió a la utilización del subrayado, resúmenes, fichaje, como parte básica para la revisión y selección de los documentos que presentan el contenido teórico. Es decir, que mediante su aplicación de estas técnicas se pudo llegar a recoger informaciones en cuanto a la revisión bibliográfica de los diversos elementos encargados de orientar el proceso de investigación.

Las técnicas documentales proporcionan las herramientas esenciales y determinantes para responder a los objetivos formulados y llegar a resultados efectivos<sup>6</sup>. Es decir, para responder con eficiencia a las necesidades investigativas, se introdujeron como técnica de recolección el método inductivo, que hizo posible llevar a cabo una valoración de los hechos de forma particular para llegar a la explicación desde una visión general.

---

<sup>4</sup> F. Arias, Paradigmas de la Investigación Científica (Madrid: Editorial Lucas, 2010).

<sup>5</sup> F. Arias, Paradigmas de la Investigación Científica...

<sup>6</sup> F. Arias, Paradigmas de la Investigación Científica...

Asimismo, se emplearon las técnicas de análisis de información para la realización de la investigación que fue ejecutada bajo la dinámica de aplicar diversos elementos encargados de determinar el camino a recorrer por el estudio. Las técnicas de procesamiento de datos en los estudios documentales “son las encargadas de ofrecer al investigador la visión o pasos que debe cumplir durante su ejercicio, cada una de ellas debe estar en correspondencia con el nivel a emplear”<sup>7</sup>. Esto indica, que para llevar a cabo el procesamiento de los datos obtenidos, es necesario establecer las técnicas que serán seleccionadas, destacándose en este caso, de manera particular: fichas de resumen, textual, registros descriptivos entre otros, los mismos se deben ajustar al nivel que ha sido seleccionado.

## Resultados

### Gestión del Talento Humano

A medida que el mundo se adentra en el siglo XXI, en general se necesita un incremento en la economía, por esto se precisa que se debe presentar una mayor atención a la estructura y calidad de crecimiento al apoyo del desarrollo humano y reducción de la pobreza, protección del medioambiente garantizando la sustentabilidad. La gestión del talento “representa una directriz colectiva en busca de un fin común, cuyo objetivo es llegar hacia un eje central de manera conjunta personas y organización, con el propósito de incrementar la productividad y competitividad de las organizaciones”<sup>8</sup>.

En virtud de lo señalado, se puede entender que las tendencias de la gestión del talento humano se encuentran direccionadas a combatir las batallas que se presentan dentro de la organización, se sitúan en que las personas talentosas deben expandirse a nuevos entornos laborales considerando siempre la movilidad laboral. Por tal razón, la gestión del talento humano debe llegar al cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera conjunta entre personas y organización con un solo propósito de incrementar su productividad y competitividad de la organización.

En otras palabras, la gestión del talento humano es la capacidad de las personas para resolver problemas dentro la organización mediante sus habilidades, destrezas y experiencias para operar de manera competente en el desempeño de sus actividades y así alcanzar los objetivos individuales de manera directa o indirecta en el trabajo.

Por lo tanto, la gestión del talento humano dentro de una organización es la capacidad que estas tienen para atraer, motivar fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, capaces, comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual a través de un proyecto en talento organizativo.

### Enfoques de la Gestión del Talento Humano

#### Enfoque por Procesos

Este enfoque plantea que un resultado deseado se consigue de manera eficiente cuando las actividades y los recursos afines se gestionan como un proceso, para tener

<sup>7</sup> F. Arias, Paradigmas de la Investigación Científica...

<sup>8</sup> B. Saldarriaga, Estrategias de Gestión bajo la Visión Prospectiva Empresarial (Barquisimeto: Ediciones CIDEF, C.A., 2008).

una idea más clara de esta aplicación en este enfoque es importante comprender la diferencia entre el nuevo enfoque y el enfoque tradicional, donde el enfoque tradicional está establecido en el progreso individual de unidades, cargos, áreas, funciones, etc. Y el enfoque moderno o por procesos está apoyado en delimitar el esfuerzo en la mejora de un conjunto integrado de unidades, cargos, áreas, funciones de una manera totalmente integral. De allí, la importancia de intervenir en los procesos con el propósito de mejorar las actividades de manera integral que permitan incrementar la productividad y competitividad de la organización.

### **Enfoque Sistémico**

El enfoque sistémico según Gracia Thairise basa en un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, donde se observa como objetivo la integración absoluta del talento humano en las estrategias y las necesidades estratégicas de la organización y cómo las prácticas de administración de personal deben ser admitidas y utilizadas por los dirigentes y recursos humanos como parte de su trabajo diario.

Las organizaciones son ejemplos claros de sistemas que constan de varias partes que deben actuar adecuadamente para lograr el objetivo ambicionado, cabe manifestar que la gestión humana desde una perspectiva estratégica es la que da sentido y la que permite agregar valor a los procesos de gestión humana en la organización.

Partiendo del concepto dado por este autor podemos manifestar que el enfoque sistémico permite relacionar todos los factores necesarios para obtener un recurso o talento humano de calidad, con la finalidad de fomentar un proceso de adaptación mediante la formación, capacitación y desarrollo, factores que van a direccionar el compromiso del personal para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### **Enfoque por Contingencias**

La contingencia asume que el ambiente y los subsistemas internos de cada organización son únicos, mismos que proveen bases para el diseño y administración de organizaciones específicas. La contingencia reconoce parecidos y diferencias entre organizaciones, pero conserva énfasis en que el papel primario gerencial es averiguar oportunidad entre subsistemas, por lo tanto, los sistemas de contingencias no suministran principios generales para conducir a todas las organizaciones, pero si proveen lineamientos importantes para un diagnóstico organizacional y acciones generales en una situación específica. Se manifiesta que cada organización tiene su ambiente interno único, diseñando su propia administración organizacional en busca de oportunidades en sus subsistemas y de ahí partir con la toma de decisiones para emitir su diagnóstico tomando acciones correctivas.

### **Enfoque por Competencias**

El enfoque por competencias se basa en un nivel de desarrollo continuo en el proceso de determinación de las competencias, llevando a cabo aplicaciones a tres actividades básicas como son; selección de personal, formación y evaluación del desempeño, de forma independiente sin llegar a la integración entre ellas ni con las demás actividades de gestión del talento humano. Al ser un enfoque funcionalista, conductista o constructivista y evidenciando las desventajas por su aplicación individual se constituye el término gestión por competencias en sí mismo en una limitación.

## Clima Organizacional

El clima organizacional se considera como el ambiente humano y físico en el que las personas desarrollan las actividades cotidianas, se relacionan de manera directa con el saber hacer del directivo con los comportamientos de las personas con la manera de trabajar, la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la actividad de cada uno, por consiguiente, el clima laboral se puede evaluar, siendo la clave para la mejora del rendimiento y de los resultados.

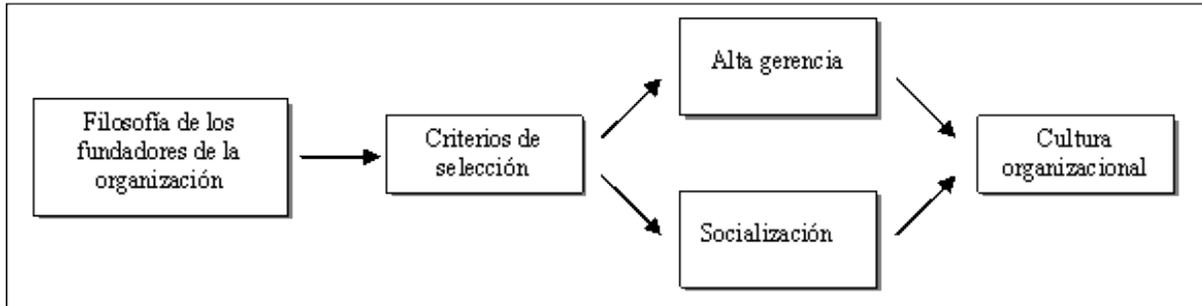


Figura 1  
Prácticas Gerenciales  
Fuente: F, Liutt<sup>9</sup>

## Importancia

El clima organizacional representa un factor empresarial de gran importancia, el mismo hace referencia al contexto de un trabajo caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que se presentan de manera relativa estable en una organización afectado a actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y por consiguiente al desempeño de la organización, mismo que puede ser percibido por los integrantes por lo tanto puede ser medido desde el punto de vista operativo a través del estudio de las percepciones y descripciones o a través de la observación y otras medidas subjetivas.

El clima laboral, es de gran importancia para cada institución pues constituye un instrumento fundamental dentro del trabajo de los empleados, siendo éste un medio para identificar el desenvolvimiento y el buen desempeño de los mismos y en cada una de sus funciones, con el objetivo de crear mayor satisfacción y motivarlos a que mejoren su desempeño laboral, logrando que se sientan identificados con los objetivos y el perfil de la organización, lográndose con ello, que exista una mejor comunicación entre todos los departamentos y se obtenga mayor fidelidad entre empleados y organización.

Por consiguiente, el clima organizacional es de gran importancia, pues caracteriza el funcionamiento armónico de una institución, de manera específica, sus resultados influyen de manera directa en la atención al cliente, con recomendación de mantener y potenciar los factores positivos y rectificar los factores negativos del mismo, con el fin, no sólo de optimizar la atención al cliente, sino de incrementar la eficiencia y productividad de las instituciones.

<sup>9</sup> F. Liutt, Prácticas de la Gerencia Moderna (Medellín: Editorial Labarca, 2015).

## Conclusiones

Luego de analizar los diversos fundamentos teóricos que abordan las variables gestión del talento humano y clima organizacional, se pudo determinar que representan el conjunto de actividades orientadas al logro de los objetivos de la institución. A través de un modelo de gestión eficiente, se logra implantar mecanismos o estrategias orientadas a la renovación y adaptación del sector laboral a la realidad de una organización, creándose para ella una responsabilidad compartida.

Por consiguiente, a través de una gestión del talento humano eficiente se logra alcanzar una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado y un nivel de desempeño mayor que la suma total de sus portaciones individuales. A tal efecto un clima laboral armónico debe estar determinado por acciones individuales estructuradas que faciliten la consecución de los objetivos, pues, la intervención del talento humano asegura que el trabajo de cada una consolida el esfuerzo de todos juntos.

Se puede decir entonces que, una gestión del talento humano es efectiva, cuando el gerente establece una visión centrada e innovadora, donde se le de oportunidades de ascenso a su personal, donde se escuche las necesidades y opiniones del sector laboral, donde se fundamente una filosofía asertiva, la cual garantice a la empresa su desarrollo hacia un futuro próspero y productivo, permitiéndole a la misma mantenerse en el tiempo. En definitiva, una gestión efectiva del talento humano será aquella que busque ofrecer un servicio de calidad, coordinando de manera efectiva las distintas tareas y funciones de los miembros de su organización, a fin de poder alcanzar la consecución de proyectos comunes, creándose así una cultura laboral inteligente, que permita asegurar el desarrollo de una labor competitiva, la cual resulta necesaria y fundamental para el éxito y durabilidad de toda empresa.

En términos generales, la gestión del talento humano es aquella que construye significados compartidos entre todos los miembros que la integran en conjunto, es aquella que descubre nuevos conocimientos y se compromete con cursos de acción desde una forma prospectiva, la cual surge cuando los tres procesos del uso de la información percepción, creación de conocimiento y toma de decisión, llegan a integrarse en un ciclo constante de interpretar, aprender y resolver.

## Bibliografía

- Arias, F. Paradigmas de la Investigación Científica. Madrid: Editorial Luces. 2010.
- Drucker, G. Puntos Claves de la Gerencia Moderna. Lima: Ediciones Amparo. 2015.
- Liutt, F. Prácticas de la Gerencia Moderna. Medellín: Editorial Labarca. 2015.
- Saldarriaga, B. Estrategias de Gestión bajo la Visión Prospectiva Empresarial. Barquisimeto: Ediciones CIDEG, C. A. 2008.
- Serrano, U. Cultura Organizacional y su influencia en la comunicación entre docentes y Directivos. Perú: Trabajo de grado no publicado realizado en la Universidad Nacional de San Marcos en Lima Perú. 2015.

Zambrano, P. Retos de la Gerencia Moderna. Bogotá: Editorial Mc Graw-Hill. 2016.

CUADERNOS DE SOFÍA  
EDITORIAL



Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad  
y no necesariamente reflejan el pensamiento  
de la **Revista Ciencias de la Documentación.**

La reproducción parcial y/o total de este artículo  
debe hacerse con permiso  
de **Revista Ciencias de la Documentación.**