

CAPÍTULO 1: **MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se discuten aspectos importantes para la comprensión de la gestión del talento humano en las empresas. Se define lo que es la gestión del talento humano en las empresas hoy en día. Seguidamente, se expone la metodología empleada para recopilar y presentar la información a lo largo de la investigación, luego se menciona un poco acerca del desarrollo histórico de la gestión del talento, sus principios psicológicos y las nuevas tendencias que están surgiendo alrededor del tema.

Gestión del talento humano

Se puede decir que la administración es la búsqueda de cumplir los objetivos de una organización mediante el aprovechamiento y entrelazamiento de recursos y esfuerzos humanos coordinados. Claramente, la parte humana cobra una importancia marcada en la administración moderna ya que para obtener el mejor esfuerzo del individuo se deberá poder maximizar su satisfacción en su trabajo y eso se logra a través de una correcta gestión de talento humano.

La gestión del talento humano consiste en una serie de actividades que se llevan a cabo para atraer, seleccionar y retener personas talentosas dentro de la organización. Las personas talentosas son aquellas que poseen cualidades sobresalientes que las hacen efectivas para desarrollar sus puestos de trabajo, manteniendo a las personas talentosas satisfechas se puede obtener un mejor desempeño de dichas personas que culminan en mejores resultados para la organización en general.

1.1 Metodología de trabajo

Para poder lograr crear una guía de gestión del talento que sea útil a diversos empresarios, se decidió recurrir a la fusión de diferentes fuentes de información para lograr un producto final que estuviera integrado por la información más valiosa acerca del tema. Con este propósito, se decidió consultar diversos libros para poder absorber y transmitir los conocimientos teóricos relacionados a la gestión del talento humano. Esta información teórica se complementó con la obtenida mediante visitas a diferentes empresas de éxito a nivel nacional en distintos rubros y de diferentes tamaños. Como parte de la investigación, en las empresas nacionales visitadas, se indagó en cuanto a sus prácticas de gestión del talento humano, lo que las motivó a realizar el esfuerzo que realizan y se les invita a comentar sobre los resultados obtenidos. A fin de enriquecer esta información, se agregan algunas de las experiencias de empresas multinacionales con la parte de gestión del talento humano.

Las empresas nacionales visitadas son seis, con estas empresas no se pretende tomar una muestra de la población de empresas en la nación y que sean representativas de ellas sino que se busca integrar los conceptos teóricos, las prácticas de gestión de talento de empresas foráneas y las prácticas de empresas de éxito nacional en un solo lenguaje que sea fácil de comprender para cualquier lector a través de la guía que se elaborará en este trabajo. Para seleccionar las seis empresas nacionales se tomaron en cuenta organizaciones de diferentes tamaños, ingresos y rubros. Las empresas seleccionadas son organizaciones muy competitivas en sus respectivos mercados, empresas reconocidas en sus rubros y sobretodo, dispuestas a colaborar con la presente investigación.

A continuación se presenta una breve descripción del as empresas nacionales visitadas.

Goldex:

Goldex Foods S.A. de C.V. se dedica a la comercialización de huevos, esta empresa fue fundada en marzo del 2003, los propietarios de la empresa tienen una experiencia de más de 35 años en la industria avícola. Dicha empresa está enfocada a vender huevo empacado en cartones de 30, 15 y 6 unidades, el mercado objetivo son las cadenas de supermercados y las tiendas en el área metropolitana de San Salvador. Goldex Foods comercializa dos marcas: Huevos Goldex y Huevos Buen Día.

La Catalana S.A de C.V.

Las empresas Granja Catalana y la Nueva Avícola, fueron fundadas en 1974 la primera como fábrica productora de concentrado para aves, desarrollo y explotación de ponedoras. La segunda como empresa dedicada al desarrollo de pollitas para suministrar estas empresas como Granja Catalana, y otras empresas avícolas relacionadas.

En 1968 Granja Catalana se dedica a la elaboración de concentrados y desarrollo de aves, y La Nueva Avícola, a la producción y comercialización de huevo.

En agosto del 2001, Granja Catalana adquiere los bienes de producción de La Nueva Avícola, asumiendo ésta el proceso de producción del alimento de las aves, el desarrollo de las minas y la producción de huevo, quedando la actividad específica a La Nueva Avícola de la comercialización del huevo. Por tanto, La Nueva Avícola vende desde ese momento el huevo que produce Granja Catalana.

Suministros Electromecánicos S.A de C.V. (SESA de C.V)

Suministros Electromecánicos S.A de C.V. (SESA de C.V) es una empresa comercial fundada en 1974 para importar y distribuir materiales y equipos para la industria eléctrica, la industria de las telecomunicaciones, la industria productiva y contratistas eléctricos.

Unilever

Unilever es una corporación multi-nacional con orígenes Británicos y Holandeses. Fundada en 1930, Unilever distribuye un gran número de marcas reconocidas de productos alimenticios, bebidas, artículos de limpieza y artículos de cuidado personal. En El Salvador en el año 1963, la empresa Productos Alimenticios S.A propiedad de los De Sola y único fabricante de margarina, pasa a constituir lo que en adelante sería Industrias Unisola S.A., formada por 50% de capital anglo-holandés y 50% de capital salvadoreño. Con el pasar del tiempo, la organización fue expandiéndose hasta que en el año 2000 se realiza la fusión de Unilever Global con Bestfoods y se efectúa la integración en una sola unidad de negocios llamada Unilever de Centroamérica. En El Salvador, Unilever cuenta con más de 576 empleados directos y 726 terciarizados.



Figura 1. Logo de Unilever

PALIC

Pan American Life es una compañía mutualista fundada en 1911 con el objetivo específico de proporcionar solución a las necesidades financieras del mercado latinoamericano.

PALIC es una compañía sólida y fuerte con \$1.6 billones en activos, según estudios de una de las empresas más prestigiosas en análisis financieros de Estados Unidos, PAN AMERICAN LIFE se encuentra entre las 25 compañías de mayor solidez financiera de Estados Unidos



Figura 2. Logo Pan American Life

Citibank

Banco Citibank inicia el 16 de Junio de 1812, en Estados Unidos cuando se funda City Bank of New York. Citibank forma parte de Citigroup, la compañía más grande de servicios financieros en el mundo.



Figura 3. Logo Banco Citibank

En El Salvador, Citi inició las negociaciones con Banco Cuscatlán en el 2006 y no fue hasta septiembre del 2008 que la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) autorizó la fusión.

1.2 Antecedentes

Desde los comienzos de los tiempos existe el hecho de que las personas trabajen para otras, durante esa época las personas eran maltratadas, marginadas y explotadas, no se tomaba en cuenta el talento que tenían para realizar sus funciones, sino que simplemente debían trabajar sin pensar en recibir algo a cambio. Años después comenzó a surgir la necesidad de gozar algún beneficio por su trabajo, es entonces cuando comienza a desaparecer la esclavitud y comienza a surgir la servidumbre, los trabajadores eran explotados pero a cambio recibían vivienda y alimentos. Al final se logró entender que las personas son muy importantes en las empresas y que este necesita de que se cumplan ciertas condiciones para desarrollar su trabajo, es en este momento que surge el término de Relaciones industriales, el cual se refiere al vínculo entre la empresa y las personas, surge después de un tiempo el término de Departamento de Personal, este se refiere a la unidad pagadora de salarios y de recolección de información de los empleados. Posteriormente se habla de Capital Humano y no de Recurso Humano, aunque este término no es adoptado todavía por todas las empresas.

1.3 La sicología de la satisfacción laboral

La motivación y satisfacción de las personas es un aspecto importante en todos los ámbitos de la vida humana. El desempeño de los empleados en su trabajo depende del esfuerzo que estos impriman a sus labores, el esfuerzo que dedican las personas está directamente relacionado con su nivel de satisfacción. A continuación se presentan las teorías de varios psicólogos industriales famosos como Maslow y Herzberg

Tabla 1. Las 3 premisas esenciales que explican el comportamiento humano

El comportamiento es causado	Factores hereditarios, familiares y del entorno afecta el comportamiento humano.
El comportamiento es motivado	Todo comportamiento tiene una finalidad.
El comportamiento es orientado hacia objetivos	Las necesidades motivan el comportamiento.

Fuente: Elaboración propia

Abraham Maslow, un psicólogo humanista importante del siglo veinte, propone un esquema piramidal en el cual se establece una jerarquía para las necesidades que tienen todas las personas. En la parte inferior de la pirámide se encuentran las necesidades más básicas de las personas o de supervivencia, estas se denominan primarias. Las necesidades en la parte superior están relacionadas con el deseo de desarrollo de las personas y se conocen como necesidades secundarias. Maslow menciona que el humano busca satisfacer un nivel superior de necesidades solo cuando el nivel inferior ha sido satisfecho.

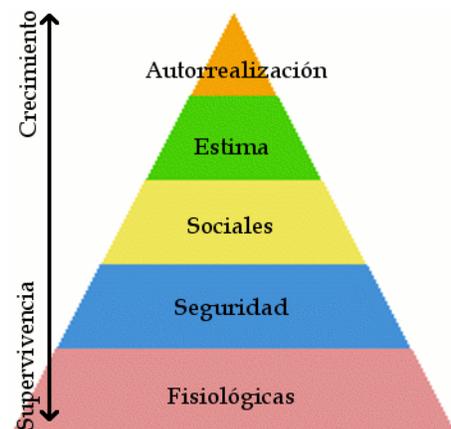


Figura 4. Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.¹

Tabla 2. Necesidades humanas según Abraham Maslow

Necesidades Fisiológicas	Estas necesidades deben ser satisfechas en un corto plazo y reiteradamente como por ejemplo: la alimentación y dormir. Cuando una de estas necesidades no es satisfecha domina por completo el comportamiento de las personas.
--------------------------	--

¹ Pinceladas de la vida; <http://pinceladasdelavida.blogspot.com/2007/10/piramide-de-maslow.html>

Necesidades de seguridad	Lleva a la persona a buscar protegerse de peligros físicos y abstractos. Se tiende a buscar la estabilidad, huir de los peligros y protegerse de cualquier amenaza.
Necesidades sociales	Estas están relacionadas con la interacción de la persona con los demás, se busca la asociación con otras personas, la aceptación de los colegas, amistad y amor.
Necesidades de autoestima	Están relacionadas con la forma en la cual la persona se ve a sí misma, por ejemplo, la seguridad en sí mismo, confianza en sí mismo y reputación.
Necesidades de autorrealización	Están relacionadas al desarrollo del potencial de cada persona, sus habilidades y conocimiento.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Teoría de los dos factores de Herzberg

Factores higiénicos	Son todas las cosas que rodean al empleado, las condiciones físicas del lugar de trabajo, el ambiente, la remuneración y reglamentos de la empresa. Su satisfacción no garantiza motivar a la gente pero si están insatisfechos entonces provocan insatisfacción en los empleados
Factores motivacionales	Estos están relacionados con el contenido del cargo en sí, que desempeña la persona. Dentro de estos factores se encuentran sentimientos de realización, reconocimiento profesional, poder de decisión y logros personales. Estos en muchas ocasiones se denominan factores de motivación.

Fuente: Elaboración propia

1.4 Nuevas tendencias

Anteriormente la gestión que se implementaba en las empresas estaba basada en la tecnología y la investigación, en cambio hoy en día se comienza a poner en práctica la Gestión por Competencias, la cual consiste en crear un canal de comunicación entre la empresa y el empleado. La Gestión por Competencias involucra las necesidades y deseos de los trabajadores con el fin de ayudar a los empleados y a enriquecer su personalidad como empleados.

Al pasar de los tiempos, las necesidades de los empleados van cambiando y se adaptan a los cambios del mercado, es por esta razón que también empieza a cambiar sus niveles de exigencias. La Gestión de Talento Humano busca que la

empresa posea un sistema que ayude a tratar de satisfacer las necesidades de los empleados, brindar la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional.

Ahora que se conocen algunos aspectos básicos de la gestión del talento humano, sus antecedentes y nuevas tendencias así como sus principios, es posible adentrarse en el proceso que se lleva a cabo en las personas en el momento de escoger un empleo u otro.