



**UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA**

**PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL TALENTO COMO PLAN DE
DESARROLLO EN FRESENIUS MEDICAL CARE**

Melissa Angulo Paredes

e-mail: melissaangulo.paredes@gmail.com

Leidy Barbosa Chala

e-mail: leydyb12@yahoo.es

Edna Lucia Reyes

e-mail: ednaluciareyes@gmail.com

Tutor

Fernando Amador

Universidad Sergio Arboleda
Especialización Gerencia de Talento Humano
Bogotá D.C. agosto 16 de 2016

Tabla de contenido

Resumen	4
Problematización.....	5
<i>Descripción de problemática.....</i>	<i>5</i>
<i>Antecedente.....</i>	<i>5</i>
<i>Justificación.....</i>	<i>8</i>
Objetivos.....	9
<i>Objetivo general.....</i>	<i>9</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>9</i>
Alcance.....	10
Metodología.....	11
Marcos de referencia	
<i>Marco Conceptual</i>	<i>12</i>
<i>Marco teórico.....</i>	<i>13</i>
Producto de investigación	38
Conclusiones.....	52
Recomendaciones	54
Referencias.....	55

Lista de tablas y figuras

Figura 1. Contexto organizacional.....	20
Figura 2. Gestión del talento.....	22
Figura 3. Entrenamiento Chiavenato (2009).....	28
Tabla 1. Competencias organizacionales actuales y anteriores.....	42

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo Generar una propuesta como Plan de Desarrollo de Talentos para Coordinadores de Enfermería de la Empresa Fresenius Medical Care Colombia S.A.. Para llevar a cabo la propuesta se realiza una descripción contextual de la organización e investigaciones que permiten generar una propuesta como soluciones a las problemáticas presentadas en la compañía con el fin de generar mejores resultados relacionados con la gestión de talentos y como alternativa para un Plan de Desarrollo.

Palabras clave: Talento, habilidades, fortalezas, plan de desarrollo

Absract

The main goal of this study is generate a talent development plan for the coordinators of nursing compani Fresenius Medical Care SA. Company contextual description and investigation were used for getting a solution to the problems presented in the Company's and créate better results related to talent management as n alternative to a development plan results.

Key words: Talent, abilities, strengths development plan

Problematización

Descripción del problema

Los procesos de Atracción del Talento Humano en las organizaciones se encuentran enfocados en tener el mejor personal o potencial en las compañías, sin embargo todo este gran proceso va ligado a las percepciones emocionales o cognitivas que cada ser humano tiene y que se deben descubrir desde el proceso de selección, pues estas situaciones van trascendiendo en el desarrollo del tiempo de las personas dentro de una organización de manera positiva y negativa, y es en este aspecto es donde el área de Talento Humano debe tener conocimiento y acercamiento a través de estrategias y acompañamientos asertivos con los jefes y demás personas involucradas para el descubrimiento de sus habilidades, no obstante, las compañías se preocupan por la rentabilidad y ganancias del negocio, dejando de lado el desarrollo de sus talentos los cuales son los que dan valor agregado a la empresa y éste suele ser un ítem que se deja de lado en muchas compañías. Existe la tendencia de capacitar por el cumplimiento legal sin tomar en cuenta desarrollar el talento individual; es aquí donde se enfatiza la importancia del desarrollo de liderazgo en jefes y líderes para que evidencien el talento y confíen en sus equipos de trabajo; puesto que se ha evidenciado en estudios como el de Lee Hecht Harrison recuperado en capital humano (2015), refieren que al menos el 33% de las compañías encuestadas en Estados Unidos no confían en las habilidades de sus colaboradores.

Con base en esto el mundo globalizado y el permanente cambio, influyen en la dinámica de las empresas, basándose en exigir la definición de políticas de gestión del talento humano que estén acorde con el hecho de mantener la capacidad competitiva en condiciones de eficiencia y eficacia. Es importante tener en cuenta que no existe un modelo ideal de competencias, que nos permita evaluar los talentos de los colaboradores, porque no todos los cargos requieren de las

mismas habilidades y destrezas, sin embargo actualmente la competencia en el mundo se da a nivel de los talentos con los que cuentan las organizaciones. Por esta razón, el talento humano debería ser el eje que promueve las ideas que son únicas de la empresa y que generaran un elemento diferenciador para que las compañías superen exitosamente a sus competidores. Pero en este aspecto, la cuestión radica en saber si para las empresas el talento es la variable más indispensable de las organizaciones y es enfocada en generar ventajas competitivas para ellas mismas.

Antecedentes

A continuación, se evidenciarán algunos estudios investigativos donde se muestra la literatura encontrada frente al tema que se aborda en el presente trabajo de grado y de otros hallazgos investigativos que se relacionan con el tema y contribuyen a un mejor abordaje del presente trabajo. En el artículo de Gallup Consulting (2004) menciona que las compañías recurren a procesos de selección y desarrollo sin realizar una previa evaluación y planificación, por esto las decisiones tienden a ser incompatibles y subjetivas, ocasionando una inestabilidad y desequilibrio en un equipo de liderazgo, lo cual afecta ya que no se conoce al talento y no se pueden ejecutar las actividades de manera eficaz para la organización; es allí donde Gallup ofrece un proceso sistemático basado en fortalezas para la selección, el desarrollo y planes de sucesión que evalúa el talento del liderazgo.

Una de las empresas donde Gallup ha demostrado su trabajo es en ANN INC. Una compañía cuyo propósito es inspirar y conectar con las mujeres para poner lo mejor de ella cada día. La compañía opera 1,032 tiendas en 47 estados, el Distrito de Columbia, Puerto Rico y Canadá. Gallup se encuentra asociado con ANN INC desde hace varios años para seleccionar y

comprometer los mejores talentos. Sin embargo, la compañía no se encontraba segura en invertir en la selección de talentos o en el compromiso de los colaboradores, no sabían si dejando de seleccionar habría mejor rendimiento. Gallup realizó un estudio de tres años, el análisis concluye en la relación existente entre el compromiso de los colaboradores y el talento, los dos mencionados anteriormente fueron medidos por instrumentos de Gallup, de igual manera correlacionado con los resultados que miden el éxito de las tiendas.

El impacto que generó este estudio para la compañía ANN INC fue significativo debido a que la compañía pretendía cortar presupuesto para la selección de talentos. De igual manera se resalta la importancia de seleccionar los gerentes con talento, que pudieran fomentar la aparición de talento de rendimiento y de colaboradores altamente comprometidos. Gallup Talent and engagement accelerate performance (2014)

De igual manera se evidencian resultados en otra empresa, donde se realizó un trabajo con Gallup en selección de personal basado en talentos de algunos departamentos, donde se llegó a resultados como la disminución de rotación y aumento de ingresos y las distintas líneas de negocio que manejaba el banco. Al evidenciar estos resultados los líderes de negocio optaron por ampliar su enfoque basado en la contratación de talento

Gallup realizó un estudio, donde la selección de los individuos era en función del rendimiento global, luego Gallup creó las evaluaciones de talento predictivo basados en talento innato de los gerentes de alto rendimiento, el cual permite al banco determinar si el candidato tiene los talentos necesarios para desempeñar el cargo, en cuanto al impacto que generaron los resultados, se evidencia que se generó crecimiento de ingresos por los gerentes de alto talento en comparación con los de menor talento, de igual manera el banco encontró que el ser agente de

talentos impulsa el compromiso de los equipos. Gallup Does talent really make difference? (2015)

Por otra parte se encuentran aportes Fleming; & Harter (2009) en su artículo “la aplicación de la economía del comportamiento para impulsar el crecimiento y la rentabilidad” mencionan la dificultad que los líderes de negociaciones deben enfrentar a las distintas emociones de los colaboradores y la conducta del cliente; y para comprender estas dos aristas se enfocan en la comprensión de la naturaleza humana y de allí resaltar que el papel que juega es indispensable para comprender el mercado y el lugar de trabajo.

Justificación

Con la evaluación de talento para los Coordinadores de Enfermería de la Empresa Fresenius Medical Care, se espera formular una propuesta como alternativa en la gestión del desarrollo humano, que permita complementar los procesos que existen en la actualidad, con el fin de generar una mayor productividad, disminución en la rotación de personal y efectividad de los colaboradores. Con este modelo se busca que se genere: motivación, desarrollo individual y profesional, afianzamiento de los valores corporativos, los cuales impacten directamente en el cumplimiento de las estrategias organizacionales.

Aunque no se puede desconocer que en el transcurso de los últimos tiempos ha habido cambios significativos en la forma en que el talento es visto y gestionado, tampoco se puede pasar por alto que la mayoría de las organizaciones todavía se adhieren a modelos tradicionales.

Es por ello, que las empresas están en la obligación de innovar en las prácticas relacionadas con la Gestión del Talento para fomentar el compromiso, la pertenencia y la satisfacción de los colaboradores, además de evaluar si las prácticas que ya están implementadas

son aceptadas y útiles para las personas como alternativas que influyen directamente en su desarrollo.

No obstante, los programas más exitosos para la gestión del talento deben ser aquellos en los que se involucre la interacción directa e individual entre líderes y colaboradores, con el fin de que exista un acompañamiento en la búsqueda del desarrollo de los talentos, obteniendo beneficios mutuos para las personas y las organizaciones que asumen el reto de gestionar las cualidades y habilidades de su capital humano.

Objetivos

Objetivo General

- Generar una propuesta como Plan de Desarrollo de Talentos para el nivel de Coordinadores de Enfermería de la Empresa Fresenius Medical Care Colombia S.A.

Objetivo específico

- Facilitar herramientas para controlar la alta rotación del personal de enfermería
- Realizar un diagnóstico sobre la relación que existe actualmente entre los procesos de Selección de personal y Desarrollo.
- Identificar la herramienta más adecuada que permita la mejora continua en la Coordinación de Enfermería

Alcance

El contexto de las organizaciones busca el crecimiento personal, el liderazgo y el desarrollo integral de los talentos dentro las compañías, también seres que constantemente den retroalimentación a sus equipos para mantener relaciones óptimas manteniendo a los colaboradores contentos y eficaces en los resultados.

Fresenius Medical Care es una Multinacional que maneja muchas áreas tanto en el sector salud como farmacéutico, en este caso particular se observará al personal de enfermería (área Médica) más puntual a los Coordinadores de Enfermería, quienes lideran a sus equipos y que su labor es de gran importancia pues son uno de los pilares en el desarrollo del cumplimiento de la estrategia empresarial y uno de los motores principales para la ejecución de estas mismas, ya que la rotación del personal de enfermería influye en la pérdida de información, conocimiento, tiempo, procesos y servicio que se presta a los pacientes, y para alcanzar y mantenerse en el mercado requiere contar con personal enfocado en competencias altas en servicio, calidad, aprendizaje organizacional, trabajo en equipo, conciencia social y orientación al logro para poder cumplir con la satisfacción del cliente, de la compañía, y todos los interesados en el crecimiento, la estabilidad y el posicionamiento de Fresenius como marca.

Es por esta situación que un Coordinador de Enfermería no solo debe ser líder dentro de sus competencias si no que debe tener una llama de optimismo para manejar su equipo de trabajo y poder desarrollar los talentos de sus personas a cargo, por este motivo estos cargos deben conocerlos y hacer uso de ellos a favor y así con acciones positivas en su liderazgo ver anexo 5, mantener motivado a su equipo por medio del reconocimiento de sus habilidades, ya que por medio de estas sensaciones positivas que un buen líder pueda otorgar, los equipos de trabajo pueden llegar a sentirse más seguros y mejorar en sus habilidades y destrezas. Bohórquez,

(2014), dice que Colombia se caracteriza por ser un país que le gusta el reconocimiento por parte del otro, por esto la importancia del reconocimiento de los talentos de las personas.

Por esto el liderazgo es un lenguaje universal donde las culturas y el clima laboral influyen en el desarrollo de las mismas junto con los ritos y costumbres, así se mezclan los comportamientos de las naciones, todo conlleva el miedo al cambio que se tiene en los diferentes territorios, Forero, (2014), las organizaciones van dejando de lado el recurso llamado Talento y su principal deseo es el cumplimiento de objetivos, perdiendo esos potenciales y esas habilidades que pueden ser positivas para el crecimiento y desarrollo de una organización. Por eso es importante resaltar el modelo de gestión por competencias, donde su gran importancia es la selección y desarrollo del talento humano, pues gracias a la identificación de las capacidades y los resultados que una persona pueda otorgar en un lugar de trabajo los resultados serán los más óptimos dentro de la organización. (Serrano, 20011).

Metodología

La modalidad es un caso empresarial, con el cual se busca aportar mediante un diagnóstico las diferentes necesidades que se perciben en la Empresa Fresenius Medical Care, ya que existe una rotación de personal y por medio de esta observación generar mejoras para enriquecer de manera real el área de Talento Humano en el cumplimiento de sus indicadores y en la estrategia empresarial posicionándola como una de las mejores compañías para trabajar.

El método de investigación es de tipo cualitativo explicativo, debido a que utiliza metodología interpretativa, el tratamiento de los datos es cualitativo, según Grinnell (1997, citado en Pérez 2005) este método incluye variedad de concepciones, visiones, técnica y estudios

no cuantitativos. Dentro de sus características más relevantes se encuentra que se examina un suceso donde se desarrolla una teoría fundamentada Esterberg (2002, citado en Pérez 2005). En la mayoría de los estudios cualitativos no se generan hipótesis, estas se generan durante el proceso.

En cuanto a la profundidad y objetivo se clasifica como explicativa, este tipo de estudio tiene como finalidad establecer la existencia de relación entre variables y medir el grado de estas relaciones, este tipo de estudio implica busca la causa de un fenómeno en específico. Fassio (2002)

Marco Conceptual

A continuación, se hará una breve descripción de conceptos que son relevantes para el desarrollo respectivo de este ensayo, tomado de Chiavenato, I. (2008).

Desarrollo de Talentos: La manera en que las personas aprenden nuevas actitudes, ideas, que modifiquen sus hábitos y comportamientos que les permita ser más eficientes en lo que hacen dentro de las compañías.

Liderazgo: Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación, dirigida por medio de la comunicación humana con el fin de conseguir uno o varios objetivos

Retroalimentación: Es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. Constituye una acción de retorno.

Gestión del talento humano: Proceso que se enfoca en la conservación de las expectativas y el esfuerzo de los colaboradores de la organización, enfocado en obtener un beneficio mutuo, a nivel individual y propio de la empresa.

Competencia: Es el conjunto de conocimientos, que al ser utilizados mediante diferentes habilidades de pensamiento en diferentes circunstancias, generan destrezas que contribuyen al desarrollo o resolución de problemas.

Globalización: Es un proceso que se ha acelerado en los últimos años, el cual conlleva a que exista una apertura de las economías y las fronteras, y por ende las empresas deben gestionar un cambio en todos sus procesos.

Recurso humano: Es el conjunto de trabajadores o colaboradores que forman parte de una empresa y que se caracterizan por desempeñar tareas específicas.

Talento: Interacción de habilidades de una persona, en relación con sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, actitud, carácter, las cuales se constituyen como competencias para aprender y desarrollarse en cualquier contexto.

Marco Teórico

A continuación, se realizará una descripción de los elementos que son bases teóricas planteadas por uno o varios autores, que permitirá fundamentar el conocimiento que se planteará en la propuesta sobre evaluación del talento como Plan de Desarrollo.

En el presente ensayo de grado, en el cual se formula una proposición que resulta ser interesante, a través de una propuesta de una evaluación del talento como Plan de Desarrollo para los Coordinadores de Enfermería de la Empresa Fresenius Medical Care, se trata de revelar un aspecto que puede llegar a ser novedoso y de examinar lo aprendido a lo largo de la Especialización y de la construcción de conocimiento que se logrará a través del desarrollo de la presente investigación.

En el siglo XXI, se evidencia que varias tendencias demográficas y económicas han ocasionado un gran impacto en la cultura organizacional. Los cambios dinámicos y estas nuevas tendencias, como lo son la globalización, la competitividad, la apertura económica, entre otros, han ocasionado que las empresas crean la necesidad de enfocar algunos de sus procesos hacia los avances a nivel tecnológico. Es la competitividad de la que se habla, la que se convierte en un aspecto fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que los líderes y/o gerentes realizan más esfuerzos para alcanzar niveles óptimos de eficiencia y productividad.

No obstante, para tener una concepción más clara de la forma como las compañías piensan y operan, es fundamental darle la importancia respectiva a: los esquemas gerenciales; al conocimiento que posee el trabajador para desarrollar y cumplir los objetivos; al tipo de estructura; al proceso que se maneja cuando se introducen cambios; al sistema de compensación establecido; y por último a la participación que tiene el equipo de trabajo en las acciones organizacionales. En relación a esta premisa, Roger (1991) establece que: La competencia organizacional deberá basarse no sólo en principios ya conocidos, como lo son la estabilidad, pertenencia y control, sino más bien en principios de flexibilidad, asociación e interdependencia. Por lo tanto, para competir de forma estratégica en el mundo cambiante y globalizado, se debe dar la importancia respectiva al factor humano. Los resultados obtenidos en la empresa, son el

reflejo de las capacidades y funciones desempeñadas por cada individuo y la interacción de todas estas personas.

De este modo, el papel que desempeña la Gerencia de Talento Humano es significativo para la aplicación de nuevas teorías, técnicas y principios que dan respuesta al comportamiento humano en las organizaciones modernas. Es necesario recalcar, que el autor Villegas (1997), asegura que existen necesidades básicas que se encuentran agrupadas en tres grupos: La primera de ellas es la necesidad de contribuir de una forma más efectiva y mayor en el logro de las metas de productividad de la empresa; la segunda es la necesidad de tener apertura de mente al cambio por parte de la gerencia para que exista una dinámica propia del funcionamiento de la organización; y la tercera es la necesidad de adaptarse y asimilar los cambios que se presentan en la administración del personal, planificando mejores relaciones de trabajo.

Estas consideraciones de necesidades observadas por el autor Villegas, apuntan a que deben ser satisfechas por la Gerencia, desde el punto de vista que la empresa debe contar con profesionales idóneos que cuenten con las capacidades necesarias para ejecutar efectivamente los nuevos roles que surgen para lograr que tanto la empresa como los colaboradores, sean más rápidos, inteligentes y mejores. La búsqueda de la ventaja competitiva se ha convertido en un elemento esencial para la gerencia que se desenvuelve en un entorno competitivo y más aún, si el uso de la tecnología es imitado de manera fácil y el capital económico se mueve donde más tenga rentabilidad, es allí donde el capital humano juega un papel primordial como elemento diferenciador, Villegas (1997), pues se debe contar con colaboradores altamente comprometidos, flexibles y preparados con las organizaciones.

Para lograr lo anterior, es esencial que las organizaciones satisfagan las necesidades de sus trabajadores de manera eficiente y esto se logra a través de la gerencia del talento humano y

sus estrategias. Según Dolan, Shuler y Valle (2000), el elemento que actualmente distingue con mayor claridad la gerencia estratégica del talento humano, es de su vinculación directa a la estrategia empresarial. A través del desarrollo humano a nivel personal y por equipo se facilita el cambio organizacional necesario para la creación de un buen negocio, que se revertirá en beneficios económicos, culturales y sociales.

Dentro del proceso de cada empresa se requiere la recolección de evidencia necesaria para soportar la necesidad de personal y así, con base en los criterios estipulados, desarrollar el mejor talento en cada organización, es por esto que la identificación de las competencias dentro de la misma permite asegurar que el desarrollo cada vez afiance la mejora de la compañía, es decir que las competencias se relacionan con el saber y las habilidades concretas, para así potencializar los talentos y generar plan carrera dentro de las organizaciones. Gallart, M & C, Jacinto (1995). Con base en esto las competencias en la cotidianidad se ven reflejadas en diferentes contextos uno de ellos es el laboral siendo de alto interés e importancia para poder captar las habilidades individuales, la fluidez y el cambio de las personas Rodríguez, N (2000) es por esto la intervención y presencia de las áreas de Recursos Humanos en las organizaciones para lograr afianzar y asegurar estos procesos.

Toda esta información permite aclarar el nacimiento de esta necesidad, llamada plan de desarrollo esto quiere decir que las competencias de los individuos son evaluadas para establecer un crecimiento dentro de la compañía, de igual manera la evaluación de competencias estará presente a lo largo de la vida laboral como medio para valorar su desempeño en el puesto de trabajo o sus posibilidades de desarrollo, Gil (2007). Todo esto permitirá tener el primer insumo o acercamiento de las habilidades de los talentos en las empresas y así lograr el seguimiento por parte del Área de Talento Humano, este debe ser claro con los líderes para poder desarrollar los

talentos de las personas que se encuentran a su cargo. Es indispensable mencionar el proceso de selección porque de allí parte la consecución del talento que se quiere desarrollar en las organizaciones, de tal manera que sus capacidades sean el camino para que el desempeño tenga resultados satisfactorios y así evitar un costo innecesario con la alta rotación de personal que le cuesta a la compañía por un mal proceso de selección, por tal motivo este proyecto se enfoca en el desarrollo y fortalezas de los colaboradores dentro de las organizaciones.

Cuando se hace referencia al desarrollo de talentos es importante que las organizaciones conozcan los talentos innatos de las personas y basados en ellos para generar mejores resultados. Se ha encontrado que la mayoría de organizaciones se centra en las debilidades de sus colaboradores, en vez de centrarse en sus fortalezas. En el artículo de Amador Gallup (s.f), se menciona que el 60% de las personas creen que el secreto del éxito se encuentra en trabajar las debilidades. De igual manera debido a la velocidad de los cambios tecnológicos se ha convertido en ser parte de la cotidianidad el ser “multitareas”, realizar varias actividades a la vez, revisar correos electrónicos, contestar llamadas, revisar informes etc. Muchas personas consideran que el ser “multitareas” los hace más productivos, sin embargo, algunos estudios demuestran que se es más eficiente cuando se realiza una sola actividad. Leung, Li (2015). La tendencia tiende a ser el desarrollo de otras habilidades sin evidenciar que puede llegar a duplicar la tasa de errores al no enfocarse en las prioridades.

Estudios mencionan que 2 de cada 10 colaboradores son un activo para la empresa, lo que implica que el resto de colaboradores estén realizando sus actividades de manera adecuada pero no logrando un desempeño excelente. Gallup, Amador(s.f). Los distintos conocimientos y habilidades que adquieren las personas parten del entorno, la cultura y la educación los cuales se

convierten en fortalezas; cuando estas fortalezas son parte del que hacer en la compañía las personas se convierte en activos para la empresa.

La integración de las fortalezas y desarrollo de competencias son una estrategia para aumentar los resultados organizacionales, Gallup menciona la importancia de definir las competencias adecuadas, en donde se puede evidenciar las habilidades a desarrollar con entrenamiento y otros comportamientos que se pueden enseñar, basado en los talentos naturales de las personas.

En el artículo de Gallup Integrating Strengths and Competency Development (2010) para el desarrollo efectivo de las competencias se toma como necesario los siguientes ítems:

- 1) *Definición de competencias adecuadas*: Es necesaria la definición y tener en cuenta las partes interesadas como la participación de los clientes, retención y productividad.
- 2) *Concentrarse en lo que se puede enseñar*: Un programa de desarrollo basado en competencias debe iniciar por conocer los talentos naturales de cada persona. Estos talentos pueden ser mejorados con conocimiento y habilidades.
- 3) *Pesa más “el hacer” que el “poder hacer”*: Las personas están en capacidad de realizar alguna actividad relacionada con su labor, sin embargo, se debe tener en cuenta la frecuencia, la facilidad con que realiza la actividad y que tan bien la realice.
- 4) *Garantizar coherencia*: No se debe perder el foco de la evaluación por competencias, lo cual implica que la competencia debe evaluar lo que menciona que quiere evaluar.

Cuando el programa se centra en enfocarse en los talentos individuales se crean bases para las competencias, allí los jefes pueden encontrar formas eficientes para el desarrollo de talentos y el incremento de la productividad. Gallup (2010)

Gestión del talento

En la actualidad para que las empresas sean más competitivas en su entorno, han incorporado en su planeación estratégica el proceso de la gestión del talento, que busca desarrollar e incorporar nuevas personas a la fuerza laboral de la organización, además de retener cuando sea necesario al recurso humano con el cual ya se cuenta. Gestionar el talento se basa principalmente en buscar y destacar aquellas personas que poseen un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Alvarado, G (2011)

Ha cobrado tanta importancia este tema el día de hoy, que la competencia y rivalidad entre empresas ha llegado a ser muy dura, hasta el punto en que se ha convertido este proceso en una “guerra por el talento”, integrando planes al interior de las compañías basados en: atraer y reclutar candidatos con formación competitiva; definir y administrar sueldos competitivos; proponer oportunidades para el desarrollo y capacitación; establecer mecanismos para manejar el desempeño; implementar programas de retención; y administrar traslados y ascensos verticales u horizontales.

El Talento como elemento de diferenciación

Aunque el talento debe ser un elemento clave y diferenciador para las organizaciones, no siempre es muy fácil que esta necesidad de contar con el personal más calificado se satisfaga. Es por esta razón, que las empresas implementan prácticas, que les permitan conseguir el éxito a través de tres aspectos fundamentales: El primero, es dedicar el tiempo y esfuerzo necesario para conocer las tendencias del mercado laboral, además de realizar un diagnóstico que permita analizar la empresa en tiempo presente y futuro para definir el talento con el cual se quiere marcar diferencia en el mercado. El segundo, es lograr actuar en toda la gestión del talento, convirtiendo todos los procesos en una cadena y consiguiendo con ello, que no solo se base en

atraer y retener el talento, sino en brindar especial atención a identificar, desarrollar y desplegar a las personas que ya forman parte de la empresa, eliminando de esta forma las barreras en los procesos de selección, formación y compensación. por último, es fundamental que todos los colaboradores, independientemente del cargo y posición que ocupen en la estructura organizacional, se involucren en todas las fases del proceso para apoyar la iniciativa como se muestra en la imagen 1. Alvarado, G (2011)



Figura 1. Contexto organizacional

No obstante, es importante tener presente que los talentos de las personas contribuyen de forma eficiente al cumplimiento de manera individual y colectiva de los resultados de la organización, guardando un vínculo estrecho con la estrategia. Sin embargo, se puede destacar que uno de los errores más habituales que cometen las empresas, consiste en que no tienen una fase de definición del talento y por el contrario optan por imitar las buenas prácticas de otras organizaciones exitosas que han conseguido buenos resultados.

Como resultado de lo anteriormente mencionado, el riesgo de que la dirección se centre en realizar comparativos con otras compañías, conlleva a que se cree una visión limitada de la situación actual y no se genere apoyo con la estrategia. En este aspecto es importante cuestionar el hecho de ¿qué tan alineado se encuentra la gestión del talento con la estrategia del negocio? Y

es ahí donde todos los procesos del área de Talento Humano entran en acción, puesto que se debe involucrar a todas las áreas concientizándolos de que los resultados obtenidos por cada uno de ellos impacta directamente en el rendimiento de la organización.

Por lo tanto, se considera que para marcar la diferencia entre la gestión del talento y las prioridades del negocio, se deben establecer unos indicadores periódicos, que faciliten la medición y permita que la estrategia sea sostenible con el tiempo. Es tiempo de pensar que el margen de riesgo del negocio se puede disminuir y tener una competitividad creciente, si se toma de decisión de invertir en el talento de las personas.

En este aspecto, para que las compañías se basen en crear valor, las actividades se centran principalmente en lo que se puede controlar y lo que se sabe mejor hacer, a lo cual se deriva darle mayor valor a aquellos colaboradores que poseen los conocimientos, técnicas y habilidades sobre los aspectos críticos del negocio, siendo indispensable direccionar y gestionar el talento humano hacia el auge del conocimiento y la innovación.

La Gestión Integral del Talento en la empresa

La principal dificultad para gestionar el talento en las organizaciones, radica en que se tiende a tomar la parte por el todo, es decir que se considera que el desarrollo de los procesos son el enfoque integral de la gestión del talento.

Son muy pocas las compañías que tienen algún grado de coordinación, hasta el punto de realizar una reorganización de funciones, centrando sus procesos. Ver imagen 2.



Figura 2. Gestión del talento

- a. *Dirección estratégica*: Esta premisa está basada en la relación y el acoplamiento que debe existir entre el entorno y la empresa. Es fundamental que el área de Talento Humano pase de ser un simple ejecutor de la estrategia y se vincule directamente en el rol de la formulación y aplicación de la misma Valero, (2005). Para esto, se debe enfocar en dos rasgos indispensables:
- Reconocer que desempeña al interior de la organización, un rol de socio estratégico, capaz de ayudar a generar, desarrollar y sostener una ventaja competitiva.
 - Adoptar e implementar una metodología o procedimiento estratégico, que este acorde a las fases de la dirección estratégica del mismo negocio.
- b. *Desarrollo de líderes*: Para que una empresa despliegue el éxito deseado, es importante que su enfoque sea en el liderazgo, ya que es el líder quien se convierte en el motor que dirige y ejerce influencia en sus colaboradores para realizar las diferentes actividades. El desarrollo de un líder se basa en la premisa de tener combinación entre la inteligencia emocional y los resultados que se obtienen de acuerdo a los objetivos establecidos. El autor Peter Drucker señala que “la tarea del líder es desarrollar líderes” Delgado (2003)

- c. *Eficacia organizativa*: El éxito de la estrategia organizacional está centrada en las personas y por ende en el nivel de participación y compromiso del talento humano. Como se refiere Porter (1991) “*Las empresas consiguen ventaja competitiva al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos, bajar costos y diferenciarse de las otras del sector*”. Por lo tanto, el nivel de eficacia en la gestión del talento humano es un componente básico en la cadena de valor de la compañía, porque garantiza resultados como sustentabilidad del negocio en un entorno dinámico y cambiante y vital operatividad que da sentido económico al capital intelectual.
- d. *Compromiso del empleado*: Se trata de involucrar a los individuos mediante la implementación de un modelo de participación con el fin de integrarlos en la cultura corporativa sólida y un clima organizacional que sea saludable para desempeñar y desarrollar el trabajo de una manera satisfactoria. El objetivo principal es pretender reducir la rotación de personal y aumentar la satisfacción laboral.
- e. *Transición de carrera*: Según los autores Wayne Mondy y Robert Noe (2005), un plan de carrera es “Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas”. Por ello, es fundamental que las organizaciones ayuden a sus colaboradores en la planeación de sus carreras, puesto que esto contribuye a satisfacer las necesidades individuales y organizacionales. Para la generación de ventajas competitivas, la gestión del talento humano debe enfocar todos sus esfuerzos en el desarrollo personal y profesional de los individuos generando planes de carrera, a través de: evitar el retiro de colaboradores que se encuentran adecuadamente capacitados; disminución de

contrataciones externas; valorar el desempeño y los resultados de sus colaboradores, entre otros.

- f. *Evaluación del talento*: Utilizando las herramientas y metodologías adecuadas, se busca determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y por ende realizar un plan de acción que conlleve a tomar medidas correctivas al respecto.

Dentro de la literatura revisada, se evidencian estudios realizados por Gallup (2014), en donde se encuentran como resultados que la empresa Winegardner y Hammons reconoce que un entorno positivo genera un escenario para mejor rentabilidad y servicio. Al centrar su estrategia de negocio de selección basada en el talento y el compromiso de los empleados, la empresa ha encontrado la manera de poner en práctica su misión, pues reconoce al colaborador como la base de su éxito, e invierte en la contratación y en el desarrollo de los colaboradores.

Gallup realizó un diseño de herramientas para selección de los diferentes roles que se maneja en la organización, en donde los líderes creen que esta herramienta ha ayudado a descifrar el mejor candidato para la compañía. Gallup (2014).

Otro de los estudios realizado por Gallup en su artículo *Creating a growth advantage in a competitive market* (2014) una de las empresas es fabricante mundial de manufactura con sede en Europa, la cual solía tener altos niveles de deuda y el crecimiento de las ventas no era alto, se evidenciaba que la mayoría de los directivos contaban con una formación técnica sólida y frecuentemente no contaban con las habilidades de gestión de personas para dirigir un equipo con éxito. Debido a ello el cliente experimentaba una falta de confianza y la comunicación no era adecuada entre directivos y subordinados. Gallup ayudo a la compañía a crear un programa de compromiso sostenible, se formó a Recursos Humanos con los conocimientos necesarios para

entrenar a los gerentes y aplicar métricas de Gallup para controlar el rendimiento de los empleados, con esto se evidenció que la empresa evolucionó durante un periodo de tres años y las puntuaciones de participación aumentaron. Estas mejoras económicas mostraron que la transformación cultural del cliente estaba ayudando a la compañía en volver a estar en camino de lograr el crecimiento económico. Gallup (2014).

Se encuentra de igual manera evidencia sobre los modelos actuales del Talento Humano donde el autor Calderón (2008), define unos modelos, los cuales tienen como objetivo desarrollar al máximo el potencial estratégico de cada uno de los trabajadores de la organización. A continuación, se describen cada uno de ellos:

- a) *Modelo de proyección organizacional*: Se basa en la hipótesis que para dar respuesta a los problemas identificados, el desarrollo de las capacidades internas y los requerimientos del mercado se deben definir políticas y objetivos organizacionales, pero enfocado en el capital humano, lo cual incrementaría la productividad, existirían mejores resultados financieros y se crearía la concepción de retención de cliente.
- b) *Modelo de gestión del cambio*: Para implementar programas y procedimientos que permitan la mejora de procesos, es necesario centrarse en la transformación organizacional y mejora en la producción. Para este modelo deben estar integradas la estrategia, la tecnología, la estructura, las personas y la cultura.
- c) *Modelo de liderazgo de las personas*: Por medio del desarrollo de competencias en un ambiente de aprendizaje continuo, el mejoramiento de los estilos de dirección y el desarrollo de la capacidad de la comunicación, se facilita que exista movilidad de las personas y que por ende contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la organización.

d) *Modelo de productividad*: Para que las personas sean más eficientes, se reduzcan costos y optimicen resultados, se debe tener en cuenta el valor fundamental de la formación y motivación del talento humano.

e) *Modelo de gestión del talento humano por competencias*: Para desarrollar las competencias acordes con las necesidades de la organización, este modelo permite un reentrenamiento laboral y se constituye como uno de los ejes para los procesos de mejoramiento.

Al implementar estos modelos, la labor principal de cada uno de los colaboradores se centrará en alinear los esfuerzos de los mismos con los objetivos de la empresa y establecer como prioridad de los recursos humanos el compromiso, desarrollo e implementación de las estrategias organizacionales. Pardo (2007). Todo esto con el fin de ser cumplidores de la estrategia empresarial y que por medio del desarrollo de las habilidades de las personas se podrá continuar con este propósito generando otro tipo de cercanía con ellas.

Actualmente la gestión del talento humano, es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es “obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro”. Rodríguez, &., Herrera, T. (2011). Por lo tanto, la gestión del talento humano, es implementada para mejorar el aporte de las personas a cada una de las organizaciones, por esto mismo, es fundamental que exista una sinergia e interacción dinámica entre los siguientes componentes: los *objetivos organizacionales*, relacionado con las metas trazadas por la empresa; *la organización*, como una estructura que tiene unos componentes y una cultura; y *las personas*, como el capital intelectual.

El autor Chiavenato (2008), afirma que las personas son el principal activo de la organización y plantea los siguientes objetivos y su contribución a la eficacia organizacional:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumentar la satisfacción de las personas en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar e impulsar el cambio.
- Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Es fundamental tener en cuenta que la gestión del talento humano está ligada a la estrategia de la organización, haciendo énfasis en que los colaboradores son la fuente de creación de la ventaja competitiva, y teniendo en cuenta que las empresas actualmente se encuentran compitiendo en un mundo cambiante, en donde deben responder a las dinámicas internas y externas de los modelos sociales, políticos y económicos inherentes a los tipos de mercado, los modelos de producción y la globalización.

Desarrollo de personas

Continuando con este orden de ideas Chiavenato menciona en su libro Gestión del talento Humano, que el desarrollo de personas es dar información básica para que las personas aprendan nuevas actitudes, ideas, soluciones, conceptos que modifiquen su hábitos y comportamientos, que les permita ser más eficientes en lo que hacen, puesto que ayuda al enriquecimiento de personal.

En su libro Chiavenato menciona tres estados que se aplican: en primera medida se encuentra el entrenamiento; segundo aspecto es el desarrollo de personas y por último, el desarrollo organizacional, en donde se consideran estados menores el entrenamiento y desarrollo de personal, los cuales estudian el aprendizaje individual, el desarrollo y aprendizaje de las personas, mientras que el desarrollo organizacional es un estado más amplio y hace referencia a cómo se desarrollan y aprenden las organizaciones a través de los cambios que se presenten.

En la siguiente tabla se puede evidenciar las 4 clases de cambio de comportamiento logrado mediante el entrenamiento.

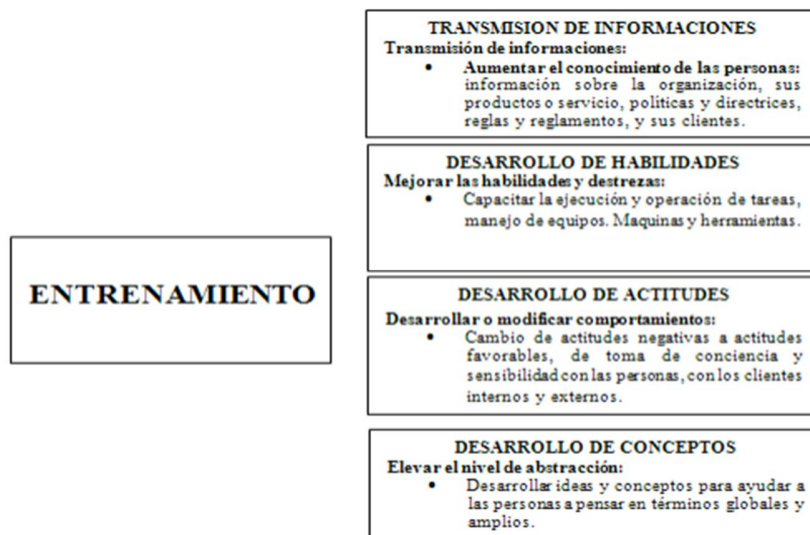


Figura 3. Entrenamiento Chiavenato (2009)

El entrenamiento tiene como significado alcanzar el nivel de desempeño esperado por la compañía a través del desarrollo constante de los colaboradores en un proceso cíclico y continuo, este proceso debe tener en cuenta un diagnóstico para identificar las necesidades o falencias en el entrenamiento para que este sea beneficioso tanto para la compañía como para los colaboradores, debe ser un medio para aumentar el capital y potencializar el talento, en donde el capital humano se debe desarrollar cuidadosamente para que los resultados sean efectivos.

Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento

El diagnóstico se debe llevar a cabo a partir de investigaciones internas previas las cuales ayuden a descubrir las necesidades. Las necesidades de entrenamiento son la falta de preparación profesional de las personas. Al identificar estas necesidades o falencias en el entrenamiento es beneficioso para los empleados y para la compañía.

Con base en esto se reitera la necesidad de encontrar un punto intermedio que permita aliviar a las organizaciones en el desarrollo del talento que se tiene, normalmente en las compañías se percibe el desgaste del proceso de selección al no contar un proceso o regla establecido, si no con el supuesto de una tradición o simplemente una entrevista de trabajo donde se argumenta más la vida personal de los candidatos, es por esto y como menciona Alles (2005) las empresas se encargan de invertir en procesos en modelo de gestión por competencias, pero luego no saben cómo seguir.

Normalmente todos los modelos apuntan a tres subsistemas: selección, evaluación por competencias, evaluación por desempeño y fundamental el desarrollo de las personas, Alles (2005), estas teorías permiten confirmar como las empresas manejan erradamente los procesos internos, esto enfocado a que la compañía no realiza las diferencias del proceso, ya que primero está el formato inicial de entrevista donde se contempla información básica, adicional el formato

por competencias que maneja la información antigua pero no el análisis de las habilidades de las personas. Adicional no se cuenta con una evaluación en el área de desarrollo que permita hacer un seguimiento oportuno de las personas que están en la compañía.

En estudios revisados por Gallup (2014), plantean estas problemáticas, las cuales se presentan constantemente en las organizaciones, lo cual han planteado mejores prácticas para la selección del talento humano y se han generado resultados satisfactorios donde se encuentra mayor productividad y compromiso en la organización.

Métodos empleados en el inventario de necesidades de entrenamiento

Uno de los métodos es encontrando factores como debilidades, barreras, productos rechazados, evaluando el proceso productivo de una compañía con el desempeño de las personas, activos, etc.; otro método es la retroalimentación directamente a las personas frente a las necesidades de entrenamiento en la compañía, las personas emiten información clara frente a las actitudes habilidades e información requiere para desempeñarse mejor en sus actividades, por último, es el método de incluir nueva tecnología, para fabricar o desarrollar productos y servicios esto implica que las personas deben adquirir nuevas habilidades.

A modo de conclusión de lo mencionado anteriormente, el entrenamiento es un medio para aumentar el capital y potencializar el talento de los colaboradores, el capital humano se debe desarrollar cuidadosamente para que los resultados sean efectivos.

Métodos para el desarrollo de personas

Para desenvolver las habilidades de las personas en su puesto actual de trabajo, el autor Chiavenato (2009) propone que existen algunos métodos dentro y fuera de la organización que pueden ser establecidos como una estrategia para el desarrollo del talento humano.

a) *Rotación de puestos*: Es una técnica que actualmente están estableciendo las compañías, para que los individuos conozcan acerca de toda la operación y se conviertan en los especialistas de los procesos. Esto se consigue a través de la movilización de las personas por varios puestos de trabajo, buscando expandir sus conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades. Generalmente la rotación de puestos se puede dar de dos maneras: la primera es la rotación horizontal, la cual es una transferencia de corto plazo y de forma lateral y tiene como fin que los individuos adquieran experiencias y conocimientos de igual complejidad a su cargo actual y la segunda, es la rotación vertical, en donde la persona es ascendida pero de forma provisional a un puesto más complejo.

El objetivo principal de este método consiste en que las personas aumenten sus experiencias individuales y se genere el desarrollo de nuevas ideas, brindando una evaluación de desempeño más confiable.

b) *Puestos de asesoría*: El trabajador desempeñará una labor como asistente staff, trabajando provisionalmente en un área de la compañía y se encontrará bajo la supervisión de un gerente exitoso, quién le brindará al individuo toda la guía y apoyo necesario para desempeñar las tareas de manera exitosa y poder de esta manera, explotar de buena forma todo su potencial.

c) *Aprendizaje práctico*: Esta técnica es utilizada para desarrollar proyectos especiales de los departamentos de la empresa. Su enfoque se basa en la cooperación y en el proceso de capacitación, que permitirá que el trabajador se pueda dedicar de tiempo completo a resolver y analizar problemas específicos.

d) *Asignación de comisiones*: Este método va relacionado con la técnica de aprendizaje práctico y es un proceso basado en que el individuo podrá observar e investigar problemas específicos de la compañía y participará en la toma de decisiones mediante comisiones de trabajo. La

diferencia con el método anterior, radica en que las tareas que se le asignan a la persona tienen que ver con resolver un problema en específico, por lo cual debe brindar alternativas, soluciones y recomendaciones a la resolución de la situación. El contexto en que se lleva a cabo, permite que exista interacción y retroalimentación con los miembros de la organización, logrando que exista un crecimiento profesional y a la vez personal.

e) Participación en seminarios y cursos: Mediante este proceso que se realiza a nivel interno de la organización, se busca que los individuos desarrollen habilidades de tipo conceptual y analíticas, mediante la transmisión de conocimientos y experiencias por parte de grupos expertos, como consultores, capacitadores, proveedores, etc. Hoy en día las compañías, disponen de herramientas de tecnología de información, como por ejemplo e-learning, que permite que los usuarios a distancia tengan procesos de aprendizaje y capacitación mediante el uso del internet.

f) Ejercicios de simulación: Esta es una herramienta que actualmente está teniendo gran importancia en los procesos de la organización, puesto que aparte de ser un gran apoyo para el área de Selección, también se ha convertido en un potente mecanismo de aprendizaje para las personas potenciales, puesto que hace posible que aprendan sobre los factores que influyen en la operación de las áreas a través de la comunicación, argumentación, negociación y toma de decisiones. Aunque la simulación en sí misma no es una experiencia real, de una u otra forma ofrece una técnica de capacitación, incluyendo estudios de casos, juegos de roles y simulación de funciones. La ventaja del uso de este mecanismo radica en que se puede acelerar el aprendizaje y la transferencia de conocimiento, disminuyendo el tiempo de adquisición y desarrollo de competencias.

- g) *Capacitación fuera de la empresa:* Respondiendo a las necesidades del personal y en la búsqueda de mejorar las actitudes, el conocimiento, las habilidades y capacidades de los mismos, las compañías proporcionan el tiempo y los recursos económicos, para que los colaboradores se entrenen y desarrollen por fuera y mejoren la productividad de la organización. Estas capacitaciones son otorgadas por empresas especializadas que ofrecen esquemas integrados.
- h) *Estudio de casos:* Este método se basa en un proceso de aprendizaje, en el cual el trabajador junto con un grupo de personas, se enfrenta a una situación específica que plantea un problema, el cual debe ser observado, analizado, comprendido y resuelto a través de un proceso de discusión. El objetivo principal es lograr integrar la teoría y la práctica, desarrollando en los participantes pensamientos críticos, trabajo en equipo y toma de decisiones innovadoras y creativas.
- i) *Juegos de empresas:* Esta metodología permite que se incorporen conocimientos y desarrollo de competencias, mientras se compete entre los equipos de trabajo. Las situaciones empresariales las cuales son simuladas, buscan que se tomen decisiones y se ejecuten, a través de la revisión y análisis de los resultados y planteando oportunidades para mejorar procesos. Las ventajas de esta práctica para las personas y empresa es: desarrollo de nuevas habilidades, mejoramiento del trabajo en equipo, creación de conciencia de la importancia de los procesos, aumento del rendimiento y productividad e incorporación de nuevos conocimientos a los procedimientos empresariales.
- j) *Centros internos de desarrollo:* Con el fin de facilitar la formación continua de los trabajadores, actualmente algunas empresas invierten recursos en centros de formación o universidades corporativas, para instruir a su personal y mejorar sus habilidades y

competencias, en aras de lograr claros resultados en la productividad y competitividad. Es claro que las organizaciones también tienen como propósito alinear al personal con la estrategia y la consecución de los objetivos.

k) Coaching: Mediante esta técnica se busca que las personas sean los verdaderos responsables de la competitividad empresarial, puesto que los esfuerzos están enfocados directamente al equipo humano y a que se logre eficacia en los resultados. Con la implementación de este método, se obtienen beneficios basados en: tener un acercamiento hacia los trabajadores, facilitar un ambiente de continua formación, mejorar la calidad del trabajo, entre otros.

La consecuencia de la globalización ha sido principalmente que las organizaciones han tenido que asumir nuevos retos, en donde deben diseñar nuevos modelos de gestión que permitan potenciar el talento humano de hoy en día. Por esto, se crea la necesidad de un aprendizaje continuo, donde el individuo tenga el poder, el deseo y la capacidad de desarrollar todo su potencial, puesto que hoy en día se demandan nuevas competencias para los trabajadores.

La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos Chiavento (2002), de tal forma que se busca concebir que dentro de las empresas el activo más valioso e importante deben ser las personas, para lo cual la gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de estas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia. Chiavenato. Pag 8. Concluyendo, que la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima

creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento.

Herramientas existentes en el mercado actual para el desarrollo del personal

Se evidencia que en las compañías existe un gran esfuerzo para el desarrollo del personal, con el fin de generar mejores resultados de desempeño, mayor productividad de las labores, evitar rotación de personal, ejercer motivación, entre otras, sin embargo, en ocasiones suele ocurrir que la energía y el presupuesto de las compañías se enfoca en corregir debilidades de sus colaboradores, más no en el desarrollo de sus talentos o existen falencias en el desarrollo del enfoque basado en competencias.

En el mercado actual hay diferentes empresas, que dentro de su catálogo permiten evaluar a sus colaboradores de distintas maneras, las cuales se relacionarán a continuación.

- *THT The Talent System*: Es una organización que tiene herramientas para mejorar productividad en el trabajo, basado en el Método de los colores, con la teoría de los 4 Temperamentos de Hipócrates y otras investigaciones por parte de William Moulton Marston, en donde se permite hacer selección, desarrollo y alineación de personas. En cuanto a los informes que arroja esta herramienta, se puede decir que se encuentran enfocados a competencias tales como, trabajo en equipo, orientación al logro, estilo de liderazgo, negociador, emprendimiento, manejo de conflictos, toma de decisiones, ventas, valores, entre otras. tht.company (s.f)
- *RH&T*: Es una compañía que ofrece consultoría y la cual está orientada al diseño y desarrollo de Pruebas Psicológicas Sistematizadas, con el fin de medir y diagnosticar el talento humano en las organizaciones. RHT diseñó un modelo llamado Gestión 360° y Evaluación por Competencias Multidiferencial, donde cuenta con un sistema que permite realizar

comparaciones de los distintos perfiles que aplican al cargo, no obstante, esta herramienta pretende realizar un acercamiento al perfil deseado de la organización. De igual manera evalúa competencias como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación asertiva, etc. Otras de las pruebas psicotécnicas que RHT ofrece tiene que ver con la evaluación de valores, para servicio al cliente. Triviño, D (s.f)

- *PSIGMA*: Es una empresa donde evalúa competencias, habilidades cognitivas, valores, personalidad e intereses ocupacionales. Para el desarrollo de competencias realizan una evaluación de competencias que permite la visión del rol, denominada ADN 360° donde evalúa competencias cognitivas, interpersonales, liderazgo. También ofrecen una prueba llamada líder 720°, la cual determina factores críticos a evaluar y se realiza evaluación de competencias de acuerdo con el perfil requerido por la organización. Psigmacorp (s.F)
- *EVALÚA*: Mide las competencias según el cargo y las funciones a desempeñar. La descripción de esta prueba va enfocada a evaluar competencias que son básicas, como por ejemplo: la capacidad de enfrentar hechos, capacidad de generar alternativas, competencias genéricas, las cuales son conocimientos generales frente a las áreas de estudio, manejo de tecnología de la información, manejo de una segunda lengua, etc. y competencias profesionales, laborales y ciudadanas esta en cuanto al marco de los valores construcción de proyecto de vida. Evalua.co (s.f)
- *ASCENDO*: Empresa que ofrece software para la evaluación de competencias, por medio de la herramienta evaluación por competencias 360 grados, donde permite identificar fortalezas y debilidades, para convertirlas en oportunidades de mejora. Esta herramienta cruza las competencias con el cumplimiento de las metas, donde pretende obtener resultados a través de

los cuales se tomarán decisiones para reubicar personal, mantener personal mejor calificado, capacitar a quienes lo requieran para desempeñare mejor en su cargo. Ascendo (sf)

- *GALLUP*: Gallup en vez de evaluar lo que los colaboradores pueden hacer, identifica lo que los empleados realizaran naturalmente con base en los talentos que aporten a las funciones desempeñadas. Gallup considera que un programa bien diseñado basado en competencias puedes ser eficaz, puesto que se define competencia como algo “demostrado para impulsar el rendimiento que se puede desarrollar” Gallup (sf), al estar bien diseñado un programa por competencias se establece como un medio para establecer los objetivos del trabajo. Sin embargo, un programa por competencias suele cambiar con el tiempo su objetivo; se puede re direccionar acorde con las necesidades, tiende a tener variedad de competencias donde la intención es que los empleados cumplan con todos los requisitos esperados, centrándose en lo que se puede enseñar.

Como se evidencia en la descripción previa, las compañías suelen enfocarse las falencias encontradas en las organizaciones, reforzando estas debilidades que se encuentran en los colaboradores, utilizando teorías que clasifican al personal y en algunas ocasiones los resultados no son los más satisfactorios.

Las empresas evalúan y desarrollan competencias basados en definición de competencias acorde con las necesidades de la organización y la herramienta identifica y define las competencias que se pueden mejorar con entrenamiento centrándose en lo que se puede enseñar. Gallup (s.f)

Productos de la investigación

Enfoque de Negocio de Fresenius Medical Care

Como punto de observación para este caso empresarial se tendrá la empresa Fresenius Medical Care Colombia S.A, siendo esta una Multinacional Alemana líder mundial en productos y servicios que se encarga de mejorar la calidad de vida de los pacientes con Enfermedad renal crónica ERC, teniendo en cuenta que existen más de 2.8 millones de pacientes con esta enfermedad en el mundo y en algunas partes no se trata adecuadamente, siendo la diálisis un procedimiento vital para el desarrollo de estas personas y que funciona como una limpieza de la sangre sustituyendo la función que realiza el riñón. Es por esto que la responsabilidad que tiene esta compañía, es la de atender a más de 300,000 pacientes a través de 3,432 clínicas, con la presencia de 40 plantas de producción donde se realizan los productos e insumos, máquinas de diálisis, las cuales en el 2015 el 50% de éstas fueron vendidas en el mundo posicionando la marca, así mismo todo esto permite garantizar la calidad y la vida del paciente. Fresenius (s.f) Internet

La sede principal o casa matriz se encuentra en Bad Homburg (Alemania) y su presencia esta en más de 120 países, ofreciendo cada 0,7 segundos un tratamiento de diálisis en cualquier lugar del mundo, contando con más de 104,000 empleados en más de 50 países. Fresenius Medical Care inicio en el año 1492 por medio de una farmacia en Frankfurt, en 1912 el creador de esta marca Eduard Fresenius da inicio a la elaboración de productos y hasta el año 1934 inicia su planta de producción, dada la evolución en el año 1966 se inicia con la venta de máquinas de diálisis y posterior a ello el reconocimiento por sus logros y aportes en investigación y desarrollo.

En el año de 1996 tras una fusión llega al mercado Colombiano donde su desarrollo ha sido de impacto, pues los aportes que ha realizado han constituido la garantía de vida para muchas familias, por esto en el año 2007 se creó FMEXpress un programa de diálisis a domicilio y FMEPrever un programa de prevención temprana para ayudar a las personas a evitar el crecimiento o el cuidado de sus riñones. Fresenius (s.f)

Este negocio es llamativo pues integra la gestión responsable y cumplimiento normativo, manejan principios y valores que son calidad, honestidad, integridad, innovación, respeto, trabajo en equipo y dignidad, son responsables con sus colaboradores, pues consideran que las relaciones deben ser beneficiosas pues garantizan el equilibrio y desarrollo continuo todo orientado al crecimiento de estrategias e ideas que permitan también desde la incorporación de Talento Humano llegar a cada colaborador para poderlo desarrollar como profesional y hacerlo competitivo en el mercado, adicional el compromiso que tiene la compañía con la investigación siempre apuntando a la ética y a los mejores resultados, manteniendo a sus colaboradores comprometidos para seguir siendo un lugar atractivo para trabajar.

Uno de los principales objetivos de la empresa es mejorar la calidad de vida de los pacientes con ERC aliándose con instituciones que defienden los intereses, también con la incorporación de estrategias para orientar una vida saludable, también se encuentran actualizándose y por esto realizan conferencias científicas con todo lo relacionado a nefrología, con el fin de capacitar al personal que hace parte de esta labor por medio de fundaciones, por ejemplo la Sustainable Kidney Care Foundation que hace proyectos en África con el fin que las personas que no cuentan con recursos propios tengan la opción de este tratamiento.

Otra labor importante que Fresenius realiza es la concientización y compromiso que siente con la ERC al llevar a cabo el día mundial del riñón donde en espacios públicos llevan

mensajes a las personas para que cuiden su cuerpo y más sus riñones, así mismo la relación que tiene la Enfermedad Renal con la Cardiovascular.

Toda esta información permite evidenciar que la labor y el compromiso que la compañía tiene desde todas las áreas, es de gran importancia e impacto para muchas poblaciones y que la labor desde el área médica es de aun mayor grado de implementación, pues su alcance es el de seguir prestando un servicio integral en las clínicas, con la más alta tecnología para el tratamiento de diálisis y el acompañamiento de personal altamente calificado con un gran posicionamiento de marca en el sector salud.

La empresa Fresenius lleva 20 años en Colombia y hoy cuenta con 37 clínicas renales prestadoras de este servicio a nivel nacional, por esta razón una de las áreas más críticas y objeto de este caso empresarial es la Enfermería y Nefrología, pues por lo visto anteriormente son fundamentales en la realización y finalización de este proceso, todo enmarcado en el contexto de sus competencias, de su desarrollo y motivación para seguir creciendo como profesionales y personas con el apoyo de la compañía especialmente del área de Talento Humano, quienes se encargan de promover, innovar y hacer seguimiento de todas las necesidades de la compañía.

Procesos de Selección y Desarrollo en Fresenius Medical Care

Es por esto que el área de Talento Humano es un intercesor o eje principal y participativo en la estrategia de la compañía, como objetivo del pilar de este proyecto en el área de enfermería, busca ser el aliado estratégico del negocio, permitiendo la consecución de talentos por medio de la atracción de una buena oferta y la retención del mejor talento competitivo en el país, especialmente el sector Salud ofreciendo buen ambiente laboral, cultura organizacional idónea, desarrollo de competencias para alcanzar los objetivos corporativos y demás actividades. Todo

esto garantizando el cumplimiento de las leyes y políticas laborales establecidas en la política de la empresa.

Para poder desarrollar todo lo mencionado anteriormente y ante todo para lograr cumplir, es necesario tener bien establecidos los procesos que involucran selección y desarrollo, manteniendo los programas activos, desde el primer momento que la persona llega a la compañía.

Lo que se evidenció es que desde el proceso de selección, se maneja un formato de entrevista por competencias genérico y se encuentra en reestructuración con el fin de alinear las competencias corporativas antiguas a las establecidas por la región. Fresenius (s.f)

Con base en esto el índice de rotación de personal no cumple el 10% anual y durante el año 2015 el indicador estuvo sobre el 7,2% teniendo una cifra alarmante en la movilidad de personas para ese año, en consecuencia, el modelo de competencias que se estaba manejando pudo ser una causal de la amplia rotación y por eso desde todos los focos la compañía busca entender la trazabilidad desde el proceso de selección hasta el desarrollo de personas, alineando las competencias corporativas para así mismo incentivar el crecimiento de los talentos del personal de esta misma. Fresenius (s.f)

Algunos estudios demuestran que muchas veces la decisión voluntaria de cambiar de trabajo, involucra las funciones, el clima laboral, entre otras, incidiendo directamente en que no se facilita la adaptación del nuevo empleado. Algunas veces no existen políticas empresariales definidas, objetivos comunes o reconocimientos de talentos; aunque cabe la posibilidad que la empresa los tenga, el problema radica en la falta de comunicación al no transmitirlo. (Santacruz, 2011).

Esta tabla permite ver la evidencia entre las competencias anteriores estandarizadas y las que fueron concretadas con la regional, generando una alineación a nivel Latinoamérica para así desde las áreas de Talento Humano generar un impacto organizacional y lograr perfilar los profesionales que hacen parte de esta compañía.

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES ANTERIORES	COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES ACTUALES
<p>Orientación al Logro: Identifica objetivos desafiantes y obtiene resultados, fijando prioridades, realizando seguimiento permanente y persistiendo ante los obstáculos.</p>	<p>Orientación a resultados: Establecer y ejecutar estrategias e iniciativas, con gestión optimizada de los recursos, garantizando resultados cualitativos y cuantitativos establecidos en los planes de metas.</p>
<p>Trabajo en Equipo: Genera relaciones de cooperación y sinergia basadas en la confianza para obtener el resultado grupal esperado.</p>	<p>Comunicación: Expresar objetivamente sus ideas en los lenguajes escritos y orales, de forma estructurada, clara y efectiva, así como establecer un dialogo cordial y profesional con atención y respeto.</p>
<p>Calidad: Reconoce y aplica estándares de calidad definidos en el sistema de gestión integral; verificando su cumplimiento e implementando acciones de mejora.</p>	<p>Orientación a clientes y servicios: Identificar, comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, garantizando la calidad en la entrega y el alineamiento a las prioridades de la Organización.</p>
<p>Aprendizaje organizacional: Adquiere y asimila información rápidamente con el fin de adaptarse a los cambios del entorno.</p>	<p>Influencia Técnica: Influnciar y desarrollar/aplicar el conocimiento técnico, sea a través de la investigación y desarrollo, o mediante la implementación de nuevas prácticas, procesos, herramientas,</p>
<p>Servicio: Comprende las necesidades del cliente (interno y/o externo) o paciente, logrando satisfacción del mismo, dando soluciones oportunas con valor agregado.</p>	
<p>Conciencia Social: Encamina sus acciones, actividades y decisiones, tanto personales, como profesionales para el mejoramiento de</p>	

<p>las personas en su contexto social, medio ambiente, salud y bienestar.</p>	<p>innovaciones y/o tecnología, direccionándolo para resultados concretos.</p> <p>Trabajo en equipo: Ejecutar tareas en equipo multidisciplinar con objetivo común, dividir responsabilidades y méritos, actuar de forma receptiva, empática y con visión global del equipo para orientar la toma de decisión y el alcance de los objetivos.</p> <p>Aprendizaje organizacional: Adquirir, integrar y utilizar nuevos conocimientos individuales y colectivos para ampliar la capacidad de generar e implementar soluciones nuevas y más eficaces, optimizar los resultados y contribuir con mejoras para la empresa.</p>
---	--

Tabla 1. Competencias organizacionales actuales y anteriores

Dentro de la situación actual en la compañía se enmarca el proceso de selección de una persona de la siguiente manera: Se da inicio con el formato de entrevista desde el área de selección. Ver anexo 2, posterior un formato de evaluación por competencias sujeto a alineación de la región según cuadro anterior, y por último la evaluación por 360° que es liderado por el área de Desarrollo y Formación, así mismo el tomar la decisión dentro de las acciones para el desarrollo de las personas, la documentación y el seguimiento de las mismas. Fresenius (Documento Interno).

Retomando las situaciones iniciales con base en la rotación del Área de Enfermería en los últimos dos años estuvo de la siguiente manera: en el 2014 había 243 Jefes de Enfermería y se retiraron 30 con un impacto en promedio anual del 88% y el 2015 aumentó la cantidad de personas a 264 con un retiro de 29 para un promedio de 89%, obteniendo este dato del indicador de selección Rotación de personal (promedio personal año \ No de retiros). Fresenius (s.f). ver Anexo 3.

Esta rotación de personal incide directamente en consecuencias para el personal antiguo de la empresa pues impacta en la carga laboral, la motivación, el entrenamiento que dura 12 días con cada una de las personas que ingresan, lo que implica 120 a 140 horas del Coordinador enfocadas a esa persona, adicional a ello, el pago de horas extras aumentando las jornadas laborales del personal antiguo de 12 a 16 horas por persona, es decir que se pagaría un recargo de 96 horas adicionales en los días de entrenamiento, ya que una hora en esta compañía se paga a una Jefe un valor de \$15.875. Fresenius (s.f)

Esta situación hace reflexionar al área de Atracción del Talento y Área Médica, puesto que cada proceso de selección tiene un costo de \$230.000 si se suman todos estos gastos el impacto es alto económicamente, generando que la confiabilidad de la empresa en el sector de la salud vaya perdiendo posicionamiento. Fresenius (s.f)

Propuesta para Evaluación del Talento

Al analizar cada una de las herramientas que se ofrecen hoy en día en el mercado colombiano, que permita evaluar los talentos de los colaboradores, la herramienta que se propone para que sea implementada en Fresenius Medical Care es la Evaluación StrengthsFinder de Gallup sobre los 34 talentos.

Para lo cual el objetivo será que los trabajadores que se desempeñan en el cargo de Coordinadores de Enfermería puedan construir sobre sus talentos y de la misma manera contribuirán a construir los talentos de las personas que se encuentran a su cargo.

Es claro que la prueba StrengthsFinder mide en realidad el talento, no la fortaleza. Es fundamental tener presente que la evaluación no realiza preguntas relacionadas con el conocimiento, educación formal, títulos académicos ni profesionales ni tampoco trayectoria laboral.

El proceso para el desarrollo de la evaluación, se realiza de la siguiente manera:

- a) Se podrá llevar a cabo accediendo a la plataforma de Strengths.gallup.com, mediante un código de acceso y la cual tendrá una duración aproximada de 30 minutos.
- b) Se tienen solo 20 segundos para responder a cada elemento, puesto que cuando se dan respuestas instintivas y rápidas, son más reveladoras y se permite identificar respuestas más naturales e intensas y menos propensas a cambiar con el tiempo.
- c) La evaluación consiste en describir de forma hipotética diferentes situaciones, a la cual la persona responderá con la que más se identifique.
- d) Una vez que se termine la evaluación, se recibirá una Guía de descubrimiento de fortalezas y de planificación de acciones integral, el cual incluye:
 - Un reporte de los cinco temas principales, basado en el Entendimiento de las Fortalezas.
 - 50 Ideas para la acción (10 para cada uno de los temas principales)
 - Una entrevista para el descubrimiento de las fortalezas, basado en cómo el conocimiento, la experiencia y las habilidades contribuyen a construir las fortalezas.
 - Un Plan de acción, que permita establecer metas específicas para la aplicación de las fortalezas en un tiempo determinado.

A continuación, se describen los 34 temas que se evalúan en la prueba:

- 1- **Activador:** Se encuentra enfocado en aquellas personas que se encuentran impacientes por la acción y que consideran que ésta es la única manera de hacer que sucedan las cosas. Consideran que mediante la acción se produce desempeño y por ende aprendizaje, puesto que se toma una decisión, medidas al respecto, se mide el resultado y se aprende.
- 2- **Adaptabilidad:** Se encuentra relacionado con el hecho de responder de manera voluntaria a las exigencias y circunstancias del momento. No se ve el futuro como un destino fijo, sino como un lugar que se puede crear a partir de las elecciones que se realicen.
- 3- **Afinidad:** Se concentra en el hecho de tener empatía hacia las personas, que le permitan entender sus sentimientos, metas, miedos y sueños, describiendo de esta manera la actitud existente con respecto a las relaciones.
- 4- **Analítico:** Está relacionado con el hecho de que considera que todas las teorías deben ser demostrables a través de datos y que desafiar a los demás es una buena estrategia para demostrar que las teorías son sólidas sin destruir las ideas de las otras personas.
- 5- **Aprendedor:** El proceso de aprendizaje es especialmente emocionante para los individuos con estas características, los cuales siempre se encuentran interesados en sentir emoción por los primeros hechos y por aquellos primeros esfuerzos donde practican lo que han aprendido.
- 6- **Armonía:** Aunque se es consciente de que todas las personas tienen opiniones diferentes, se trata de llegar a un área de acuerdo, en donde el conflicto y la fricción se mantengan alejados del entorno.

- 7- **Autoconfianza:** Es la confianza existente de las fortalezas, aquellas que le permitirán asumir retos, afrontar nuevos desafíos y más aun lo que permitirá que se produzcan resultados. También se encuentra relacionado con la confianza que se debe tener en el juicio, aquél que guiará su toma de decisiones, actuación y forma de pensar.
- 8- **Coleccionador:** Tiene en cuenta que el mundo está rodeado de una infinita variedad y complejidad, por lo tanto se interesa por coleccionar cosas que pueden ser tangibles e intangibles.
- 9- **Competitivo:** Son individuos que disfrutan hacer las cosas bajo presión, ya que encuentran una real satisfacción y placer por las competencias, siempre teniendo el deseo de ganar.
- 10- **Comunicación:** Se centra en el hecho de buscar los mecanismos para retratar las palabras, los cuales conlleven a despertar el interés de las personas, agudizar el mundo e inspirar a los demás.
- 11- **Conexión:** Cumplen con la característica de ser personas consideradas, comprensivas y preocupadas. Aunque piensan que los seres humanos son individuales, responsables de su propio juicio y con la posesión de tener libre albedrío, hacen parte de un todo.
- 12- **Consistente:** Es buscar siempre guardar un equilibrio, tratando a todas las personas por igual. Tienen la firme convicción de que las personas funcionan mejor si se vive en un ambiente equitativo en donde las reglas para todos son claras y que se aplican a todos por igual. Ser predecible e imparcial es su concepción.
- 13- **Contexto:** El pasado es lo que le permite comprender y darle sentido a su presente, puesto que es en este tiempo donde se hallan las respuestas. Son individuos que tiene un

proceso de hacer preguntas cuando se enfrentan a nuevas personas y situaciones y deben permitirse que los proyectos emerjan por sí solos.

14- **Coordinador:** Su principal función se basa en controlar todas las variables y alinearlas para cumplir un objetivo en específico. Se interesa por encontrar la mejor forma de hacer las cosas y en hacerlas lo más productivas posibles.

15- **Creencia:** El sustento de su vida se basa en los valores fundamentales de la vida, puesto que son los que inciden directamente en la conducta de las personas y los direcciona a través de la vida alejándolos de las distracciones y tentaciones.

16- **Deliberativo:** Tienen la característica de ser personas bastantes serias que enfrentan la vida con cierta reserva. Es consciente que la vida tiene varios riesgos, pero se enfocan en identificarlos, evaluarlos y por ende reducirlos.

17- **Desarrollador:** Todos las personas tienen un potencial, pero también se encuentran en un proceso de formación y se desenvuelven en un entorno que está lleno de posibilidades de progreso. Las personas que cumplen con esta característica, siempre buscan estar interactuando con los demás, para incentivarlos y ayudarlos a crecer.

18- **Disciplina:** Su concepción se basa en querer tener el control sobre todos los planes, estructuras y proyectos. Tiene establecido un método instintivo que les permita mantener su progreso y productividad frente a las diferentes distracciones de la vida.

19- **Empatía:** Tienen la capacidad intuitiva de comprender y de sentir las emociones de todos aquellos que lo rodean, viendo el mundo a través de sus ojos y compartiendo sus perspectivas.

- 20- **Enfoque:** Deben tener un destino claro, en donde se obliga a realizar acciones de filtro, evaluando cada acción antes de adoptarla, para determinar si le permitirá el cumplimiento o no de la meta establecida.
- 21- **Estratégico:** De una u otra manera ordenan la confusión y encuentran la mejor opción para salir adelante. Es una habilidad que no se puede enseñar, puesto que es una manera distinta de pensar y de tener una perspectiva especial de ver el mundo en general.
- 22- **Futurista:** Son aquellos individuos a los que les encanta mirar por encima del horizonte y aportan ideas sobre el futuro, destacándose inclusive en situaciones que implican empezar desde cero. Les encanta trabajar en proyectos de emprendimiento.
- 23- **Idear:** Personas que generalmente tienen la capacidad de ser creativas y originales y que convierten la idea en un concepto y conexión.
- 24- **Inclusión:** Cree en la firme convicción de que todos los seres humanos son iguales y que por ende todos son importantes, por lo tanto nadie debe ser ignorado y considerado para formar parte de un grupo.
- 25- **Individualización:** Siente intriga por las cualidades y motivaciones únicas de cada persona, observando de manera instintiva el estilo y pensamiento de cada una de ellas. Piensa que el tema de individualizar ayuda a construir equipos productivos.
- 26- **Intelección:** Son aquellas personas que les gusta pensar y tener actividad mental ejercitando los músculos del cerebro. Se caracteriza por ser una persona introspectiva, puesto que disfruta de tener tiempo a solas que le permitirá tener tiempo para meditar y reflexionar.
- 27- **Logrador:** Se caracterizan por ser individuos que siempre tienen el impulso y el deseo para comenzar a realizar nuevos desafíos y nuevas tareas.

- 28- **Mando:** Su enfoque está basado en estar siempre listo para hacer frente a las cosas. Para lo cual aprovecha el hecho de querer “hacerse cargo” puesto que esto le permitirá estabilizar y reafirmar a los demás en momentos de crisis.
- 29- **Maximizador:** Su premisa es lograr transformar algo que se caracteriza por ser bueno en algo extraordinario. Al encontrar una fortaleza, se siente obligado a alimentarla, refinarla y extenderla hacia la excelencia.
- 30- **Positivo:** Su principal concepción es destacarse por ser personas con mucho entusiasmo y energía al momento de desempeñarse en cualquier rol. Celebra cada logro que se consigue y encuentra la manera de hacer las cosas de forma más emocionante y más vital.
- 31- **Responsabilidad:** Estas personas se definen por tener la capacidad para cumplir con lo comprometidos adquiridos, diferenciándose porque no le gusta sacrificar la calidad por la velocidad en el momento de ejecutar los proyectos.
- 32- **Restaurador:** Les encanta resolver problemas, ya que se enfocan en analizar los síntomas, identificar qué es lo que no funciona y encontrar la solución de una manera enfocada y profesional.
- 33- **Significación:** Se caracterizan por ser personas que se nutren cuando son reconocidas por sus contribuciones. Sienten la necesidad de ser admirados como individuos creíbles, profesionales y exitosos.
- 34- **Sociable:** Disfruta el reto de conocer personas nuevas y conseguir agradables. Mediante este talento se da la capacidad de acelerar el ritmo de su entorno.

Es por esto que se propone la prueba StrengthsFinder como herramienta, como bien se ha señalado anteriormente Fresenius Medical Care le da importancia al desarrollo del personal, pues han utilizado desde hace varios años distintas herramientas de competencias para evaluar sus

colaboradores e intentar disminuir la rotación de personal, con esto no se pretende cambiar el modelo de competencias, pero si la oportunidad de mejorarlo, para llevar a cabo oportunidades de mejora. Ver anexo 1.

Lo que se refuerza con los hallazgos de Gallup (2014) en su artículo **Managing change with a strengths-based approach, donde la Cooperativa Trupointe**, con la aplicación de la prueba de Clifton StrengthsFinder, los colaboradores lograron con sesiones de entrenamiento de fortalezas, mejorar la comunicación para desempeñar mejor su rol dentro de la compañía, aumentar el rendimiento y resolver conflictos entre los mismos miembros del equipo. De igual manera en su artículo Gallup (2015) **Strengths-based culture drives customer and employee engagement, donde los gerentes realizaron la prueba de Clifton StrengthsFinder** como primer paso, esto les permitió identificar sus talentos dominantes, en donde Gallup ayudó en el entrenamiento y desarrollo, ya que lo que se buscaba era ayudar a los gerentes a aprender a utilizar estos puntos fuertes para comprometer a los colaboradores y mejorar el rendimiento del equipo. El resultado fue satisfactorio, puesto que se evidenció un aumento de compromiso del 30% en los colaboradores que aprendieron sus fortalezas, a diferencia de los colaboradores que no realizaron la prueba. De igual manera Gallup trabajo con el equipo financiero para evidenciar que cada aumento de 10% de compromiso de los empleados la empresa generaba 100.000\$ de ganancia por año. Lo cual muestra que esta herramienta puede generar los resultados esperados en los Coordinadoras de Enfermería de Fresenius Medical Care.

Conclusiones

- En cuanto al objetivo general se puede concluir que con el estudio realizado a Fresenius Medical Care, se brinda la herramienta necesaria para solventar las problemáticas que se presentan con los Coordinadores de Enfermería.

La prueba de Gallup de 34 talentos según la investigación realizada, permitirá que la clave éxito de la organización sea retener y potenciar el talento humano. Al desarrollar sus talentos se crea un mayor sentido de pertenencia, incidiendo directamente en la disminución de la rotación y generándole rentabilidad al negocio.

- En cuanto al primer objetivo específico se puede concluir que según la investigación realizada la herramienta de Gallup, puede ayudar a disminuir la rotación, puesto que estaría innovando en la manera de evaluar a los Coordinadores de Enfermería y permitiendo tener un acompañamiento individual en la búsqueda del desarrollo de sus propios talentos.
- En cuanto al segundo objetivo específico se evidencia la necesidad de contar con una herramienta oportuna que brinde solución, retención y ante todo atracción del mejor talento y con las personas que hacen parte de esta o cualquier compañía, las competencias desde el diagnóstico previsto en el momento que inicia la selección de personal y de las personas que ya hacen parte de la compañía permiten comprobar que la falencia radica en no conocer las habilidades de los miembros de la empresa, que se reconocen por su experiencia, dedicación, pero no realmente por sus talentos, razón por la cual en los centros de las unidades renales no se ve un crecimiento ideal en este perfil y tienden a sentir estancamiento en su proceso de desarrollo.

Como propuesta al modelo se concluye que este proyecto al ser implementado tendrá varias acciones positivas y se afianzará realmente el concepto de convertir a la multinacional en el mejor lugar para trabajar.

- En cuanto al tercer objetivo específico, se propone la herramienta de Clifton StrengthsFinder, como método de evaluación para la mejora continua del rol de Coordinador de Enfermería, como lo muestra la investigación de Gallup (2015) donde menciona que el enfoque en el desarrollo de las fortalezas, van asociadas al mayor compromiso y a la implementación de nuevas estrategias, para generar mayores resultados en los distintos aspectos como lo son mejor desempeño, incrementar el nivel de compromiso, etc.

Como objetivo central de Fresenius Medical Care el cuidado y calidad de vida a los pacientes, la armonía que una Enfermera Jefe debe mantener tiene que ser la más apropiada y el solo hecho de conocerla y ponerse en sus zapatos permitirá la fluidez de mejores equipos. Cabe resaltar que el personal culturalmente es distinto, por este motivo el tacto y el manejo varía de acuerdo a la región, por costumbres, ideologías o simplemente por crianza, sin embargo, en este contexto cada Coordinador al conocer los talentos de sus Enfermeras Jefes podrán marcar una diferencia no solo en la prestación de un excelente servicio si no en el posicionamiento de una compañía que espera seguir siendo la líder en los procesos de diálisis a nivel mundial.

Recomendaciones

El programada basado en competencias que tiene Fresenius Medical Care, no se pretende cambiarlo o quitarlo, se recomienda la oportunidad de mejorarlo basado en la herramienta de desarrollo de Gallup basado en las fortalezas como Clifton StrengthsFinder, se pretende construir una base sólida para mantener la responsabilidad de los colaboradores para cada competencia.

No solo aplicar la prueba a Clifton StrengthsFinder, a las coordinadoras de enfermería pues al abarcar más población al interior de la compañía genera mejores resultados como se mencionó anteriormente en estudios mencionados con el fin de evidenciar más variables como la implementar iniciativa fortalezas y poner en marcha el nuevo programa de compromiso con el cliente

Referencias

- Alvarado, G. Antonio, J.J . (2011) *la gestión del talento la generación de valor en la empresa*.
Ed 15. Escuela de postgrados de la UPC.
- Alles, M. (2005): *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*.
- Amador, F. (s.f) El camino al liderazgo extraordinario. Gallup External Consultant
- Ascendo (sf). Recuperado de <http://www.acsendo.com/es/blog/para-que-implementar-una-evaluacion-de-competencias-360-grados/> el 6 de agosto de 2016
- Benavides, Maz, Castro & Blanco (2004). *La Educación de Niños con Talento en Iberoamérica*.
Santiago de Chile. Ed. Trineo S.A
- Bohorquez, E. (2014). *¿Cómo está el liderazgo en Colombia?*. Recuperado el 1 de diciembre de 2015, de <http://www.elespectador.com/noticias/economia/esta-el-liderazgo-colombia-articulo-475289>
- Calderón Hernández, G. (2008). *Aproximación a un modelo de gestión humana que agregue valor a la empresa colombiana*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia
- Capital Humano (2015) Colsubsidio. Edición 04 pág. 32 y 33
- Chiaventao, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill;. Pág. 4, Ibid., pág 8
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009) *Gestión de Talento Humano*. Mc Graw Hill

Evalúa (s.f) recuperado de <http://www.evalua.co/portal/index.php/entidad-y-empresas> e 6 de agosto de 2016

Delgado, (2003). *El líder y el liderazgo: reflexiones*. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, pag.75,78,88.

Dolan, Soler Valle (2000): *La gestión de los recursos humanos*. Ed. McGraw-Hill, España

Fassio, A. Pascual, L., Suarez, F. (2002). *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo*. Buenos Aires. Ed. cooperativas

Fleming; & Harter (2009). *La aplicación de la economía del comportamiento para impulsar el crecimiento y la rentabilidad*". Gallup

Forero, A. (26 de septiembre de 2014). *¿Qué es ser un líder en Colombia?*. Recuperado el 1 de diciembre de 2015, de <http://www.semana.com/especiales/articulo/que-lider-colombia/107934-3>

Fresenius Medical Care: (2015).Portal Fresenius medical Care. Recuperado de <http://www.freseniusmedicalcare.com.co/es-co/inicio/> el 18 de junio de 2016

Fresenius (s.f).Documento interno

Fresenius (s.f) Documento interno

Gallart, M & Jacinto, C (1995). *Competencias Laborales: Tema clave en la articulación, educación y trabajo*. Buenos Aires. Argentina

Gallup Consulting (2004). *Assessing Leadership Talent, a Scientific Approach to Identify Hight Potential Leaders*. Recuperado el 1 de Diciembre de 2015 de

- file:///C:/Users/Abc.PC2012051014EIZ/Downloads/Assessing%20Leadership%20Talent.pdf
- Gallup, Inc. (2008). Strengths-based Development. Washington D.C
- Gallup (2010) Integrating Strengths and Competency Development
- Gallup, Inc. All right reserved (2014) driving growth through cultural transformation
- Gallup, Inc. All right reserved (2014) creating a growth advantage in a competitive market
- Gallup, Inc. All right reserved (2014) Talent and engagement accelerate performance
- Gallup, Inc. All right reserved (2015) Does talent really make difference?. Inc. All rights reserved.
- Gallup (2015) Strengths-based culture drives customer and employee engagement
- Gill, J (2007). *La evaluación de competencias laborales*. Vol 10, pag 87, 88.
- Lee Hecht Harrison (2015). *El Desarrollo del Liderazgo: prioridad número uno de las organizaciones para el 2015*. Recuperado el 2 de diciembre de 2015 de <http://lhh.com.co/web/2015/02/26/el-desarrollo-del-liderazgo-prioridad-numero-uno-de-las-organizaciones-para-el-2015/>
- Leung, Li. H (2015). The effects of Multitasking on operations Scheduling.
- Rodríguez, N (2000). *Selección efectiva de personal basada en competencias*. Venezuela. Vol. 51 N. 3
- Perez, F. Gutierrez, M. Garcia, A Gomez, J. (2005) *Procesos psicológicos básicos un análisis funcional*. Ed. Pearson education S.A., Madrid.
- Psigmacorp (s.F). recuperado de <http://www.psigmacorp.com/es/adn-360> el 6 de agosto de 2016
- Porter. M.(1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos aires: Vergara
- Rath, T. (2014) *Conozca sus fortalezas*

Rodríguez, Y., Herrera, T. (2011). *La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica*. Propuesta metodológica para su aplicación.

Serranp, J. (2011). *Implementación del modelo de gestión por competencias en enlace empresarial de servicios S.A.* Universidad Pontificia bolivariana

Tht.company (s.f). recuperado de <http://ttht.company/metodologia/> el 6 de agosto de 2016

Santacruz, F (2011) *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*

Triviño D. (s.f). Medición de competencias multireferencial - 360°. Recuperado de <http://rhtconsultores.net/MedicionCompetenciasMultireferencial>, el 6 de agosto de 2016

Valero, M.J (2005). La función contemporánea de los recursos humanos. Tecnos. Madrid p 35-55

Villegas, J. (1997). *Administración de personal*. Los Meraldos Negros. Venezuela

Mondy. W. Noe, R (2005): *Administración de recursos humanos*. Ed. Prentice- Hall. México pag.337

Anexos