

Indicadores de Gestión del Talento Humano: Base Estratégica para Fortalecer la Conducta y Mantener Organizaciones Competitivas

Human Talent Management Indicators: Strategic Base To Strengthen Behavior And Maintain Competitive Organizations

Filadelfia Hernández M.¹, Rosario Suárez J.², Aída D. García A.³

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Fecha de recepción: 10 de junio de 2023.
Fecha de aceptación: 07 de julio de 2023.

¹Licenciada en Administración. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.
E-mail: hernandezfiladelfia8@gmail.com.
Código ORCID:
<https://orcid.org/0000-0003-4852-5685>

²Doctora en Administración. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Docente. México.
E-mail: rosario.suarez@gmail.com.
Código ORCID:
<https://orcid.org/0000-0003-4211-042X>

³Doctora en Administración. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Docente. México.
E-mail: aida.garcia@ujat.mx
Código ORCID:
<https://orcid.org/0000-0002-2846-6924>

CITACIÓN: Hernández, F., Suarez, R., y García A. (2023). Indicadores de Gestión del Talento Humano: Base Estratégica para Fortalecer la Conducta y Mantener Organizaciones Competitivas. Revista Conocimiento, Investigación y Educación CIE. Vol. 2. (17), 01-08.

Resumen

El artículo aborda el tema de indicadores de gestión de talento humano, con el propósito de demostrar cuáles los indicadores que le permitan a las organizaciones establecer estrategias, para que su personal esté capacitado y pueda adaptarse ante circunstancias cambiantes, así como lograr las metas establecidas por la empresa, el objeto de estudio fue de análisis descriptivo, con información analizada de diversas fuentes. Los resultados analizados, muestran cómo implementar los indicadores adecuados para evaluar el desempeño de cada trabajador e identificar la contribución que hacen dentro de la empresa, a fin de mejorar su rendimiento en conclusión los indicadores de gestión ayudan a fortalecer la conducta del personal y establecer estrategias que le permitan ser más competitivas las empresas con buenos elementos que son aptos y tienen las habilidades y talentos necesarios para lograr cumplir las metas de la organización.

Palabras Clave: *Personal, Indicadores de gestión, talento humano.*

Abstract

The article addresses the issue of human talent management indicators, with the purpose of demonstrating which indicators allow organizations to establish strategies, so that their personnel are trained and can adapt to changing circumstances, as well as achieve the goals established by the company, the object of study was descriptive analysis, with information analyzed from various sources. The analyzed results show how to implement the appropriate indicators to evaluate the performance of each worker and identify the contribution they make within the company, in order to improve their performance. In conclusion, the management indicators help to strengthen the behavior of the personnel and establish strategies. . that will allow companies with good elements that are suitable and have the skills and talents necessary to achieve the goals of the organization to be more competitive.

Keywords: *Personnel, Management indicators, human talent.*

Introducción

Las organizaciones para que puedan lograr con los objetivos y las metas que se hayan propuestos, deben contar con los indicadores necesarios para llevar a cabo el proceso y todos los recursos que se van a requerir, es decir que esté acorde a las necesidades que se pretende cubrir, por supuesto con la ayuda de los trabajadores lo pueden resolver, siempre y cuando se tenga en claro de qué manera se alcanzará las metas trazadas.

Los procesos de talento humano en la era actual se convierte en una variable necesaria para lograr el éxito en el mundo, se visualiza la gestión del talento humano como parte estratégica en las organizaciones, pues esta representa un alto significativo en el valor económico, tanto en la calidad y el valor para fortalecer sus benéficos, así mismo en beneficio al desarrollo de la gente. (Ramírez, Villalobos y Herrera, 2018).

Para Maxwell (2016) define: Parte de la idea que, los seres humanos son talentos y no recursos, con oportunidades de desarrollo, pertinencia y aporte, es decir que pertenecen a la organización como un elemento imprescindible que puede producir conocimientos y emplearlo dentro de la misma.

Además, sugiere que quienes investigan la GTH, son actos que llevan a cabo las personas, mediante sus competencias, en un área en específico, reforzando los procesos de desarrollo, proyección y mejores condiciones de sí mismo y simultáneamente en un ambiente organizacional, creando personas con talentos que pueden realizar todo lo que se propongan y lo más importante aspirar a un mejor futuro (p.22).

Hoy en día las empresas tienen el gran desafío de buscar la manera de seguir permaneciendo en el mercado, misma que sin embargo se han presentado competencias en la que han sabido adecuarse dentro del entorno y fuera de ella, aprovechando cada momento para poder obtener mejores resultados y lograr ser el número uno no solo el mercado, sino el mejor en usar las mejores herramientas para alcanzar el éxito deseado.

Desarrollo

De acuerdo a Jaramillo, Pérez y Jesús (1992) un indicador es “una medida o expresión cuantitativa que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus políticas, objetivos y metas” (p.98).

Gracias a los indicadores se podrá obtener resultados favorables, pero también permitirá poder corregir todo lo que impide poder alcanzar los objetivos, en otras palabras, con la información recaudada se tomará las decisiones pertinentes de acuerdo a los procesos o estrategias implementadas.

Jiménez (2004) hace referencia que un buen indicador por lo menos deberá cumplir al menos con cuatro características: 1. Validez: En esta se debe reflejar el aspecto de conocer la calidad para el que se creó o estableció, teniendo en claro si el indicador ayudará a tener mejores resultados o no.

2. Confiabilidad: Brinda el mismo resultado en iguales circunstancias, en otras palabras, que sea siempre de apoyo con resultados satisfactorios en todos los procesos, sin necesidad de cambiar por otra alternativa.

3. Comprensibilidad: debe comprenderse fácilmente qué aspecto de la calidad

pretende reflejar, si realmente eso ayudará a que se transmita lo que se desea.

4.Sencillez: Debe ser sencillo de administrar, de aplicar y de explicar, sin generar ningún conflicto al momento de utilizar o ejecutar, de esta manera se podrá cumplir con las metas.

No existe un conjunto distintivo de “indicadores correctos” para medir un nivel de actuación. Lo que existe es un rango de posibles señales para medir el cambio en las variables con grados diversos de certeza. Las referencias de distintos autores sobre las características de los indicadores varían entre un mayor o menor número, pero de manera general un buen indicador se caracteriza por ser medible; preciso; consistente; y sensible. (Valle y rivera, 2008, p.2).

Para Torres (2002) la medición de desempeño es aquella que se basa en el uso de indicadores de resultados financieros, las ratios de rentabilidad o la ganancia por acción, entre otros (p.89).

Durante la llegada de la pandemia, se ha observado el gran cambio que vino hacer en el mundo, algunas organizaciones tuvieron que implementar nuevas estrategias con el fin de mantener a sus trabajadores, sin embargo, ha sido un gran desafío, por lo que el departamento de recursos humanos, tuvo que establecer nuevos mecanismos para que los colaboradores puedan realizar las actividades desde casa, como se observa en la siguiente:

Tabla 1

Estrategias para fortalecer la conducta humana antes y después de la pandemia

Estrategias	Antes	Después
Gestionar y supervisar el teletrabajo masivo	5% de personas teletrabajando para cumplir con las actividades desde casa.	30% se procura que toda la plantilla de trabajadores tenga medios tecnológicos para realizar sus tareas.
Garantizar el bienestar físico y emocional	Se informaban a los empleados por medio de folletos o carteles, sobre las seguridad que debían tener al hacer sus actividades	Se establecen de espacios como webinar liderados por psicólogos para manejos de ansiedad, estrés, etc.
Fomentar la participación y mantener la cultura y los valores de la organización a través de plataformas digitales.	Reuniones o eventos presenciales.	Se realizan eventos virtuales, redes sociales internas, etc.
Garantizar una adecuada conciliación entre la vida personal y la laboral.	Siempre los empleados estaban conectados para responder a las posibles peticiones de su empleador.	Ha hecho imposible establecer límites entre el trabajo y vida privada
Fomentar la capacitación para adaptarse al nuevo entorno.	Escasez de programas de formación y desarrollo de talento	La digitalización y las nuevas formas de trabajar requiere de nuevas habilidades y competencias.
Garantizar la desconexión digital.	Se prohibía contestar email o mensajes profesionales fuera de la jornada laboral.	Se intensificó a partir de pandemia
Repensar la planificación de la fuerza laboral necesaria.	Recorte personal	Compartir talento a otras organizaciones.

Fuente: Elaboración Propia.

Nota: Con base a los datos analizados, se observa las estrategias que las empresas hoy en día han decidido implementar después del impacto de la pandemia, sin embargo, garantizar una adecuada conciliación entre la vida personal y laboral ha hecho que los empleados no puedan adaptarse al nuevo cambio, ya que esto impide poder fortalecer la conducta

humana. Garriga (2021) expresa que durante el confinamiento domiciliario más estricto ya se observaron problemas con la conciliación. Elaboración propia con datos obtenidos del tema recursos humanos antes y después de la pandemia (Garriga, 2021).

Para la elaboración de indicadores de gestión de talento humano se consideran los siguientes conceptos: Grado de motivación de los trabajadores: Robbins y Judge (2013) La motivación se encarga de la dirección y persistencia del esfuerzo para que el trabajador tenga un buen desempeño laboral y pueda realizar las actividades de manera óptima considerando los factores externos e internos y así cumplir con el objetivo.

De acuerdo a Herzberg (como se citó en Onofre, 2021) planteó los factores motivacionales en la que están relacionadas en consideración en la emociones y conducta de los trabajadores y que pueden ser evaluadas con elementos como responsabilidad, compromiso, habilidades, progreso, conducta, reconocimiento, logros, formación, entre otros.

$$\text{Motivación} = \frac{\text{Personal con intensivos} \times 100\%}{\text{Total del personal}}$$

$$\text{Motivación} = \frac{\text{Premios aplicados} \times 100\%}{\text{Total de premios}}$$

Índice de satisfacción de los trabajadores: Influye en la productividad, el ausentismo y la rotación de los trabajadores y se analiza su evolución mediante los siguientes aspectos de acuerdo a Alles (2006): administración de la compañía, condiciones de empleo, facilidades y servicios, condiciones de salud y seguridad,

seguridad en el empleo, paga y beneficios, relaciones con los trabajadores, gestión del cambio, el ambiente de trabajo, entre otros aspectos (p. 40).

$$\text{Satisfacción} = \frac{\text{Total empleados que quedan} \times 100\%}{\text{Total de empleados al inicio}}$$

Ausentismo: Es un índice capital que puede llegar a indicar tendencias del trabajador y del funcionamiento de la empresa. Las ausencias se originan ya sea por faltas, por atrasos o permisos, por medio de la hora de trabajo se puede calcular el coste de la suma de sus ausencias (Celpax, 2019).

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Ausentes} \times 100\%}{\text{Total de empleados}}$$

Capacitación: Permite conseguir la máxima productividad en la relación de horas que cada trabajador desempeña en su puesto de empleo, incluyendo un concepto básico como la formación permanente, de manera que cada individuo se pueda adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos para el desarrollo de la actividad profesional. (Celpax, 2019)

$$\text{Capacitación} = \frac{\text{Capacitaciones ejecutadas}}{\text{Capacitaciones programas} \times 100\%}$$

Tiempo promedio en alcanzar los objetivos: Este indicador mide la eficacia de los trabajadores, se empieza a evaluar desde el momento en que el empleado inicia su contrato con la empresa, de esta manera permite asegurar si el proceso de selección fue la apropiada, tomando en cuenta el nivel y la evolución de la capacitación y de la adaptación dentro de la misma (Celpax, 2019).

$$\text{Tiempo} = \frac{\text{Tiempo requerido para completar los objetivos}}{\text{Total de objetivos definidos}}$$

$$\frac{\text{Objetivos} = \text{Objetivos alcanzados} \times 100\%}{\text{Objetivos definidos}}$$

Rotación de trabajadores: Determina las fluctuaciones de personal entre una organización y su ambiente, es decir, la cantidad porcentual de egresos de personal en un determinado tiempo. (Alles, 2006, p. 42)

$$\frac{\text{Rotación} = \text{Personal que se fueron} \times 100\%}{\text{Total de personal promedio}}$$

Considerando que facilita el cálculo del grado de permanencia de los trabajadores en la compañía., tomando en cuenta los resultados obtenidos la empresa tendrá que intervenir para tomar acciones, cuanto más alto sea la rotación como consecuencia se elevan los costes de reclutaje y de capacitación para llegar a reemplazar las piezas ausentes que proporcionaban buenas prestaciones a la empresa (Celpax, 2019)

Accidentabilidad laboral: La organización debe de contar con las herramientas fundamentales en materia de seguridad y salud, en la que se conozca y se evalúen cuales las medidas o procesos que se usan para que se proteja a los trabajadores de los peligros y riesgos relacionados con el trabajo, puesto que se podrá identificar las oportunidades de mejoras en beneficio y cuidado de todos (Celpax, 2019).

$$\frac{\text{Accidentabilidad} = \text{Número de accidentes} \times 100\%}{\text{Número de empleados}}$$

Tiempo promedio de vacantes no cubiertas: Este indicador de recursos humanos facilita el dato de cuánto tiempo están, sin cubrir las vacantes causadas por bajas laborales, vacaciones, renuncias, etc. El resultado es útil para mostrar con qué grado de dificultad se encuentra la empresa

a la hora de obtener recursos en el mercado laboral. (Celpax, 2019).

$$\frac{\text{Tiempo de contratación} = \text{Tiempo para completar las vacantes}}{\text{Número de vacantes disponible}}$$

Indicador de eficiencia: García et al.; 2019 mencionan que el término eficiencia sirve para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se han obtenidos, entre mayor son los resultados, mayor eficiencia se alcanza, es decir si hay mejores resultados conseguidos con el menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia, el costo y el tiempo son dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia en las organizaciones. Maestre y otros. (2019).

$$\frac{\text{Eficiencia} = \text{Actividades ejecutadas} \times 100\%}{\text{Actividades planificadas}}$$

Indicador de eficacia: Mejía (1998) menciona que es el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados (p.2).

$$\frac{\text{Eficacia} = \text{Actividades ejecutadas} \times 100\%}{\text{Actividades planificadas}}$$

De esta manera se puede saber si los recursos utilizados sirvieron para obtener satisfactoriamente excelentes resultados y por supuesto saber si la ejecución se realizó correctamente en tiempo y forma.

Valle y rivera (2008) explican que el indicador de eficacia indica si se hicieron las cosas exactamente como se habían planeado para el proceso, por tal motivo, en el establecimiento de este indicador es fundamental conocer y definir

operacionalmente todos los requerimientos en beneficios para la empresa.

Indicadores de efectividad: Pineaul y Daveluy (1987, Como se citó en Basuari, 1993) indican que la efectividad hace referencia a la capacidad o impacto de una actividad, para conseguir los resultados deseados, es decir conocer si realmente lo que se está haciendo, ayuda a los empleados a poder ser más capaces para cumplir con la misión de la empresa y que necesitan para motivarlos a cumplir con las tareas asignadas.

$$\text{Efectividad} = \frac{\text{Resultados obtenidos} \times 100\%}{\text{Resultados deseados}}$$

Salinas y González (2006) consideran que para determinar la efectividad es importante que se conozca la situación o necesidad, antes y después de realizar las acciones que se pretende evaluar, que permitirá determinar si funcionará durante su ejecución, en otras palabras, saber si el personal está satisfecho con lo que hace, con su área de trabajo y de esa manera tomar la decisión para buscar alternativas de llevar a cabo las respectivas acciones.

Metodología

Para la elaboración de esta presente investigación se utilizó una metodología análisis documental de fuentes oficiales y validas con relación al tema de investigación y análisis, la información tanto cualitativa como cuantitativa fue extraída de otros artículos publicados, libros y otros documentos de información oficial.

Los tipos de estudios son exploratorios, descriptivos y explicativos, dado que se investigaron y analizaron los temas relacionados a los tipos de indicadores de

gestión de talento humano más comunes en una organización, como sus respectivas características.

Los datos analizados para el presente estudio, se emplean diversas metodologías a través de datos, estudios y teorías. El presente artículo muestra el análisis y exposición que los resultados son de interés para toda persona física y moral en la que puede utilizar la presente investigación para guía y beneficio propio.

Conclusiones

La Gestión del talento humano es el puente que relaciona el desarrollo humano con el desarrollo organizacional es el encargado de establecer las condiciones necesarias para que las personas crezcan integralmente dentro de la organización y aporten a la permanencia de la misma (valencia y Aguirre, 2012, p.110).

Las personas deben prepararse, aprender cosas nuevas y ser destacados en cualquier ámbito, para poder ser mejores y conservar un lugar dentro de una organización.

El área de Recursos Humanos encargada del reclutamiento y la selección, tiene problemas porque no cuentan con suficientes recursos humanos capacitados y con las habilidades para ocupar un puesto de trabajo. Es decir, hay muy pocas opciones de personal que cubran un perfil de excelencia para poder realizar cualquier función y brindar a la organización todos sus conocimientos, esto provoca un aumento de destitución laboral por parte de la empresa y por ende representa pérdidas.

Gracias a estos indicadores, le será útil a toda empresa poder mejorar la conducta del talento humano, cabe mencionar que, no

solo se debe adecuar bien que indicadores usar, sino que se debe considerar de que el personal esté capacitado, de esta manera no solo la empresa saldrá beneficiada, sino que todos los miembros de la misma puedan generar su propio talento, habilidades para poder realizar las actividades encomendadas y sobre todo para su crecimiento y progreso individual.

Con el conocimiento adquirido y todo gracias a la organización que se preocupa no solo por la utilidad, sino por crear profesionales para lograr el éxito dentro de ella, lo importante es que cada trabajador desempeñe mejor sus deberes de la manera que se le hiciera más fácil sin importar que método utilizar, por lo que no importa el proceso sino los resultados.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Ediciones Granica.

Basauri, V. A. (1993). Evaluación de Servicios en Salud Mental. Asociación española de Neuropsiquiatra.

Celpax (29 de mayo de 2019). Los seis indicadores esenciales de recursos humanos. Recuperado de <http://www.celpax.com/es/los-seis-indicadores-esenciales-de-recursos-humanos/>

García, J., et al. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista espacios*, 40(22).

<http://www.revistaespacios.com/a19v40n22/19402216.html>

Jaramillo; Pérez, C.M.; & Jesús, M. (1992). Los indicadores de gestión. España.

Jiménez Paneque, R. E. (2004). Indicadores de calidad y eficiencia de los servicios hospitalarios: Una mirada actual. *Revista cubana de salud pública*, 30(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430104>

Maestre, B., Bracho, K. & Jurgensen, M. (2019). Motivación al Logro en Procesos de Aprendizaje. *Revista Conocimiento, Investigación y Educación. CIE. Vol. 1. (7)*, 30-37.

Martínez, H. R., & Pico, J. J. (2013). Eficiencia y productividad en el comercio del sector manufacturero entre Venezuela y Mercosur. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18 (62).

Maxwell, C.J (2016). *Desarrolle el líder que está en usted*. San Pablo, Bogotá-Colombia.

Mejía, C. (1998). Indicadores de efectividad y eficacia. Centro de Estudios en Planificación, Políticas Públicas e Investigación Ambiental. Recuperado de <http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf>.

Montiel, G., y Bracho, K. (2018). El Liderazgo Directivo y la Gestión Administrativa en los Gerentes de las Escuelas Básicas. *Revista Conocimiento, Investigación y Educación. CIE. Vol. 1. (5)*, 01-16.

- Onofre, K. (2021). Motivación del personal y su influencia en las ventas de la empresa Cantineta SAC Miraflores, 2019 [Tesis de licenciatura, Universidad Científica del Sur] Repositorio institucional.
- Ramírez, R., et. al. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. Repositorio Universidad de la Costa, 18. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/3097>
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. Pearson Education.
- Salinas Rodríguez, J. L., & González Díaz, H. E. (2006). Evaluación de la calidad en servicios de atención y orientación psicológica: conceptos e indicadores. *Psicología para América Latina*, (8). http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000400014
- Torres, H. (2002). Variables críticas en la medición del desempeño en empresas con implantación de la gestión de la calidad total. *Investigaciones Europeas*, 8 (2), pp. 87-102.
- Valencia, V. M., & Aguirre, A. M. (2012). La gestión del talento humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica*, 8(14), pp. 105-113.
- Valle, O., & Rivera, O. (2008). Monitoreo e indicadores. IDIE Guatemala. Educación Inicial y Derechos de la Infancia. Sevilla: Junta de Andalucía.