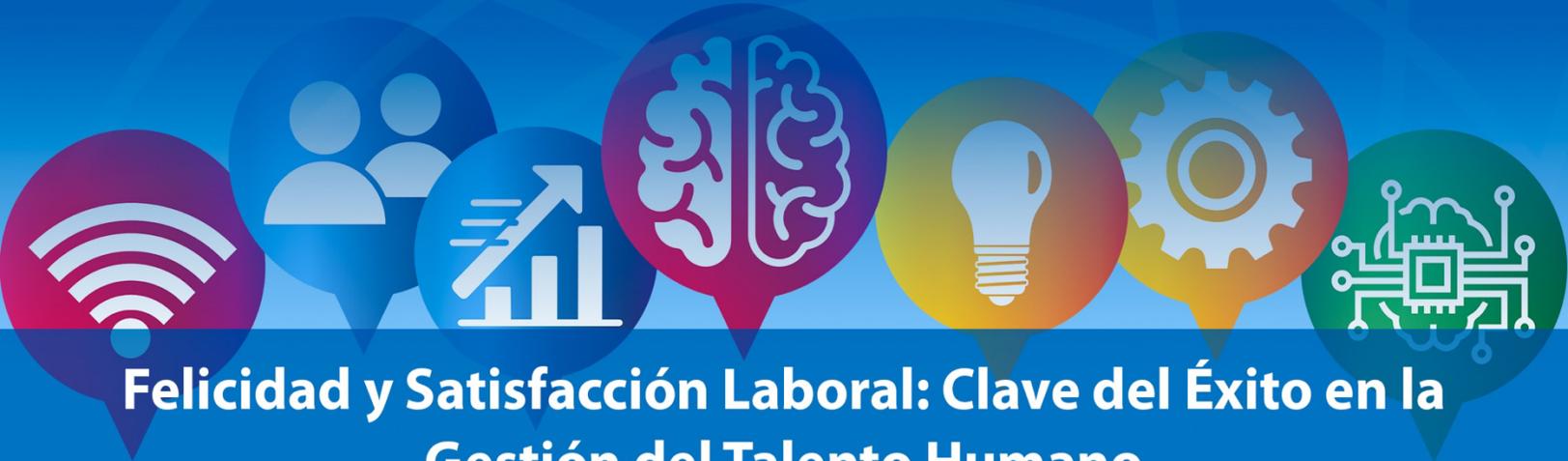


ISBN 978-9962-23-002-1



Felicidad y Satisfacción Laboral: Clave del Éxito en la Gestión del Talento Humano

Seyna Almengor
Luz Denis Castro
Yanira Almillátegui



Felicidad y Satisfacción Laboral: Clave del Éxito en la Gestión del Talento Humano

Autoras:

Seyna Almengor

Universidad de Panamá. Panamá.

[seyna.almengor@up.ac.pa/](mailto:seyna.almengor@up.ac.pa) <https://orcid.org/0000-0001-5598-2548>

Luz Denis Castro

Universidad de Panamá. Panamá.

[luz.castro@up.ac.pa/](mailto:luz.castro@up.ac.pa) <https://orcid.org/0000-0002-5206-8061>

Yanira Almillátegui

Universidad de Panamá. Panamá.

[yanira.almillategui@up.ac.pa/](mailto:yanira.almillategui@up.ac.pa) <https://orcid.org/0009-0004-9448-7178>

e -ISBN:978-9962-23-002-1

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15830929>

© Editorial Digital, Universidad de Panamá
Panamá 2025.

Evaluación por pares: sí
Licencia: Acceso abierto –CC BY NC SA -4.0

Entidades colaboradoras:



Depósito Legal / Digital

Biblioteca Nacional de Panamá Ernesto J. Castillero R, 2F2R+2RM, Panamá, Provincia de Panamá.

Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, XFM8+VRW, Av. Octavio Méndez Pereira, Panamá, Provincia de Panamá.

Cítese como:

Almillátegui, Y. Almengor, S. y Castro, L. (2025). *Felicidad Y Satisfacción Laboral: Clave Del Éxito En La Gestión Del Talento Humano*. Editorial Digital de la Universidad de Panamá. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15830929>

Disponible en: <https://editorialdigital.up.ac.pa/index.php/edup/catalog/series/librosup>



Las ideas y opiniones expuestas en este libro son responsabilidad única de sus autores y no comprometen a la Editorial Digital UP ni a la Universidad de Panamá.; de igual manera, ellos han declarado que en su totalidad es producción intelectual propia, en donde aquella información tomada de otras publicaciones o fuentes, propiedad de otros autores, está debidamente citada y referenciada, tanto en el desarrollo del documento como en las secciones respectivas a la Referencias bibliográficas.

Se autoriza la reproducción de este material para fines académicos o personales, siempre y cuando se cite la fuente original. Para la reproducción con cualquier otro fin es necesaria la autorización expresa de la Editorial Digital UP, de la Universidad Panamá.



El contenido de este libro está bajo licencia internacional Creative Commons
Atribución-No Comercial 4.0 Internacional

Resumen

En un mundo laboral cada vez más dinámico y exigente, la gestión del capital humano se erige como un pilar fundamental para el éxito organizacional. Este libro surge como una guía integral, ofreciendo nuevas perspectivas sobre competencias laborales, comunicación asertiva, trabajo en equipo y satisfacción laboral, a la vez que proporciona herramientas para enriquecer el entorno laboral, promoviendo el bienestar y el desarrollo personal de los empleados.

El libro está estructurado en cinco capítulos. El Capítulo I introduce al lector en las competencias laborales, desde su marco epistemológico hasta su impacto en el ámbito organizacional. A través de definiciones claras y una clasificación detallada, se explica cómo estas competencias determinan el desempeño individual, moldean la cultura organizacional y promueven la eficiencia empresarial.

El Capítulo II aborda la comunicación asertiva, destacando su importancia para mejorar la transmisión de información, fortalecer las relaciones interpersonales y minimizar los conflictos en la organización. La comunicación asertiva, que implica expresar ideas de manera clara y respetuosa, es un factor necesario para crear un ambiente de trabajo abierto y colaborativo, donde los empleados puedan resolver conflictos constructivamente y fortalecer sus relaciones.

En el Capítulo III se describe la importancia del trabajo en equipo, resaltando el significado que tiene a la hora de resolver problemas complejos y alcanzar las metas colectivas haciendo que, en un entorno laboral cada vez más interdependiente, los equipos efectivos sean esenciales para la creatividad, la innovación y la resolución colaborativa de los problemas. Las organizaciones que fomentan la confianza, la claridad de roles y la colaboración en sus equipos, pueden gestionar los conflictos constructivamente y aprovechar las fortalezas individuales para alcanzar el éxito organizacional.

Con el Capítulo IV se explora la satisfacción laboral, un aspecto para el bienestar del trabajador y la retención de talento. Factores como los horarios flexibles, la conciliación

laboral y familiar, las compensaciones justas y los programas de desarrollo profesional, son indispensables si se quiere motivar a los empleados y promover un sentido de pertenencia y realización personal que mejora la productividad y reduce el ausentismo, contribuyendo a la retención del talento.

Finalmente, en el Capítulo V se delinea un modelo innovador de gestión del talento humano basado en la felicidad y la satisfacción laboral. La particularidad de este capítulo se encuentra en la forma en que este enfoque holístico prioriza el bienestar emocional y el crecimiento profesional de los empleados, alineando las estrategias y prácticas propias de la gestión del recurso humano para crear culturas empresariales prósperas, creando un entorno donde los empleados deseen trabajar y desarrollarse.

Este libro ha sido concebido como una guía útil y práctica para líderes, gerentes, profesionales de recursos humanos y cualquier persona interesada en transformar su entorno laboral en un espacio donde la colaboración, la comunicación efectiva y la satisfacción personal sean la norma. Los temas abordados reflejan cómo la gestión del talento humano, enfocada en el desarrollo integral y la satisfacción de los empleados, mejora la productividad y contribuye a un entorno laboral más eficiente y sostenible, desde un enfoque que permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos financieros, mientras contribuye a crear una sociedad más justa y equitativa, donde el trabajo es una fuente de realización personal y profesional.

Palabras clave

Competencias Laborales, Comunicación Asertiva, Satisfacción Laboral

Abstract

In an increasingly dynamic and demanding work world, human capital management stands as a fundamental pillar for organizational success. This book emerges as a comprehensive guide, offering new perspectives on work competencies, assertive communication, teamwork, and job satisfaction, while providing tools to enrich the work environment, promoting the well-being and personal development of employees.

The book is structured in five chapters. Chapter I introduces the reader to work competencies, from their epistemological framework to their impact on the organizational sphere. Through clear definitions and a detailed classification, it explains how these competencies determine individual performance, shape organizational culture, and promote business efficiency.

Chapter II addresses assertive communication, highlighting its importance in improving the transmission of information, strengthening interpersonal relationships, and minimizing conflicts in the organization. Assertive communication, which involves expressing ideas clearly and respectfully, is a necessary factor in creating an open and collaborative work environment, where employees can constructively resolve conflicts and strengthen their relationships.

Chapter III describes the importance of teamwork, highlighting its significance in solving complex problems and achieving collective goals, making effective teams essential for creativity, innovation and collaborative problem solving in an increasingly interdependent work environment. Organizations that foster trust, role clarity and collaboration in their teams can manage conflicts constructively and leverage individual strengths to achieve organizational success.

Chapter IV explores job satisfaction, an aspect of employee well-being and talent retention. Factors such as flexible schedules, work-life balance, fair compensation and professional development programs are essential if you want to motivate employees and promote a sense of belonging and personal fulfillment that improves productivity and reduces absenteeism, contributing to talent retention.

Finally, Chapter V outlines an innovative model for human talent management based on happiness and job satisfaction. The uniqueness of this chapter lies in the way this holistic approach prioritizes the emotional well-being and professional growth of employees, aligning the strategies and practices of human resource management to create prosperous business cultures, creating an environment where employees want to work and develop.

This book has been conceived as a useful and practical guide for leaders, managers, human resources professionals and anyone interested in transforming their work environment into a space where collaboration, effective communication and personal satisfaction are the norm. The topics addressed reflect how human talent management, focused on the comprehensive development and satisfaction of employees, improves productivity and contributes to a more efficient and sustainable work environment, from an approach that allows organizations to achieve their financial objectives, while contributing to creating a more just and equitable society, where work is a source of personal and professional fulfillment.

Keywords

Job Skills, Assertive Communication, Job Satisfaction

Índice

Introducción	11
Capítulo I	13
Competencias Laborales.....	13
Marco Epistemológico de las Competencias Laborales.....	13
Clasificación de las Competencias	17
Las Competencias y el Contexto Actual	18
Capítulo II	28
Comunicación Asertiva Como Factor Relevante En Las Organizaciones.....	28
Teoría de la Comunicación Asertiva.....	28
Utilidad de la Comunicación Asertiva en el Campo Laboral.....	30
Técnicas para Mejorar la Comunicación Asertiva en el Área Organizacional	31
Una Mirada al Trabajo en Equipo	33
Relevancia del Trabajo en Equipo en la Actualidad.....	33
Estrategias para Fortalecer el Trabajo en Equipo a Nivel Organizacional	35
Capítulo III	37
Hacia La Satisfacción Laboral	37
Factores que Determinan la Satisfacción Laboral	40
Horarios Flexibles.....	41
Conciliación Laboral Y Familiar	42
Trabajo Desde Cualquier Lugar	44
Relaciones Interpersonales.....	45
Supervisión	45
Condiciones Favorables de Trabajo	46
Sistemas de Compensaciones Justas	46
Estrategias para Mejorar la Satisfacción en el Trabajo	47
Reconocimientos	48
Méritos	48
Motivación.....	49
Bonos	49

Premios e Incentivos Laborales.....	50
Capacitación y Desarrollo Profesional.....	51
Aprendizaje/Neuroplasticidad	51
Formación Tecnológica	52
La Inteligencia Artificial.....	53
La Big Data	53
Robótica Inteligente.....	54
Ciberseguridad	55
Salarios Emocionales	56
Gerencia de la Felicidad	57
Actividades Empresariales Centradas en la Satisfacción Laboral	57
Evaluación de la Satisfacción Laboral en la Empresa	58
Capítulo IV	60
Modelo De Gestión Del Talento Humano, Basado En La Felicidad Y La Satisfacción Laboral.....	60
Metodología Mixta para la Aplicación del Modelo de Gestión del Talento Humano Basado en la Felicidad y la Satisfacción Laboral.....	74
Diseño de la Investigación	74
Etapa Cuantitativa	74
Etapa Cualitativa	74
Muestra	74
Recolección de Datos.....	75
Análisis de Datos.....	76
Validación del Modelo	77
Informe de Resultados	77
Conclusiones	78
Referencias Bibliográficas	80

Introducción

En un mundo laboral cada vez más dinámico y exigente, la gestión del capital humano se erige como un pilar fundamental para el éxito organizacional, y es el motivo por cual, surge este libro como una guía integral que presenta otra perspectiva sobre las competencias laborales, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral, ofreciendo herramientas que enriquecen el entorno laboral, promoviendo el bienestar y el desarrollo personal de los empleados.

Con una estructura conformada por cinco capítulos, el Capítulo I introduce al lector interesado en el área de los recursos humanos, en el tema de las competencias laborales, desde su marco epistemológico hasta el impacto que tienen en el ámbito organizacional. A través de definiciones claras y una clasificación muy descriptiva, se explica cómo estas competencias determinan el desempeño individual, moldean la cultura y promueven la eficiencia, que requiere toda empresa moderna.

Las competencias laborales, son las habilidades, conocimientos y comportamientos que una persona necesita para desempeñar su trabajo. En el contexto laboral se clasifican como habilidades técnicas específicas, porque están relacionadas con el puesto, mientras que las habilidades blandas, engloban las capacidades de comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas y adaptabilidad al medio. El motivo de su estudio está dado por la necesidad de mejorar la capacidad de los empleados frente a los desafíos y la adaptación al cambio, que son factores que contribuyen al logro de los objetivos empresariales.

En recursos humanos, una vez que se reconocen las competencias de los trabajadores, se gestiona la importancia de la comunicación asertiva, que es el tema que se despliega en el Capítulo II, donde se evidencia cómo esta habilidad mejora la transmisión de información, por su importancia para fortalecer las relaciones interpersonales y minimizar los conflictos que comúnmente surgen dentro de la organización. Dado que la comunicación efectiva, es un catalizador para conseguir el éxito en cualquier contexto laboral, se manifiesta la necesidad de tener habilidades, de expresar las ideas y resolver los conflictos de forma constructiva, fortaleciendo las relaciones interpersonales.

El Capítulo III, se centra en el trabajo en equipo, considerado como una roca angular donde la colaboración y la sinergia son fundamentales para resolver problemas complejos y lograr las metas que lleven al rendimiento colectivo. En las empresas modernas, es común que las tareas se desenvuelvan en un ambiente de complejidad e interdependencia, y esta es la razón por la que los

reclutadores busquen conformar equipos efectivos, porque con ellos se obtienen resultados más completos y de alta calidad.

Algunos estudios, del trabajo en equipo, han demostrado que es un impulsor para la creatividad, la innovación y la resolución colaborativa de los problemas. Las organizaciones que tengan equipos bien estructurados mezclan una serie de habilidades, que les sirven para gestionar el conflicto de forma constructiva y utilizar las fortalezas individuales para el logro de las metas colectivas. Esta sinergia propicia un escenario de confianza y apoyo mutuo, donde cada miembro se siente valorado y motivado, para contribuir con el éxito de la organización.

Si el trabajo en equipo es funcional se puede alcanzar la satisfacción laboral, que es precisamente el contenido del Capítulo IV, un aspecto vital para llegar al nivel del bienestar del trabajador y la retención de talento en las organizaciones modernas. Desde horarios flexibles hasta sistemas de compensación justos y programas de desarrollo profesional, se estudia cómo las empresas pueden crear ambientes laborales, que motiven y promuevan un sentido de pertenencia y realización personal.

La satisfacción laboral, es una actitud que toman los empleados cuando se sienten felices y motivados con su trabajo y su entorno laboral, donde interceden factores como la remuneración justa, el reconocimiento, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el desarrollo profesional, y las relaciones interpersonales positivas. En este nivel, donde se observa la satisfacción laboral en el equipo de trabajo, también se puede mirar el acrecentamiento en la productividad, la reducción del ausentismo y la retención del talento, dentro de la organización.

Los cuatro factores descritos se complementan en el Capítulo V, con un modelo innovador de gestión del talento humano que está basado en la felicidad y la satisfacción laboral donde se proponen, desde un enfoque holístico, aquellos aspectos que consideran cómo alcanzar el rendimiento individual, priorizar el bienestar emocional y el crecimiento profesional de cada miembro del equipo. En este modelo se alinean las estrategias y prácticas que las organizaciones pueden implementar, para crear culturas empresariales que prosperen en el mercado, inspiren y fortalezcan, a quienes formen parte de ellas.

Al revisar las características de su contenido, se puede observar que este libro está diseñado para líderes, gerentes, profesionales de recursos humanos y cualquier persona interesada en transformar su entorno laboral en un espacio donde la colaboración, la comunicación efectiva y la satisfacción personal, sean la norma

Capítulo I

Competencias Laborales

Marco Epistemológico de las Competencias Laborales

A principios del siglo XX, Taylor (1911) sentó las bases para la especialización de los puestos y el análisis de las tareas laborales. Así mismo, buscaba la promoción para identificar las habilidades requeridas para la realización de las tareas específicas de la manera más eficiente posible. Por otro lado, durante el surgimiento de la Psicología Industrial, nace la importancia de las habilidades y capacidades de los trabajadores como clave para la productividad, Gilbert (1921) se enfocó en trabajar en la selección y capacitación de los trabajadores, valorando las aptitudes y capacidades requeridas para las tareas. Por su parte, Maslow (1943) en su teoría de la motivación humana, determinó que las personas tienen necesidades básicas y que deben ser satisfechas, que no solamente es el trabajo per se, que hay aspectos psicológicos que atender. Erikson (1950) en su estudio sobre el comportamiento organizacional, acuñó, que las habilidades de los trabajadores son esenciales en el contexto laboral.

El concepto de competencia tiene su origen en la década de 1960, cuando surge vinculado al movimiento educativo de la pedagogía basada en el desempeño, pero es en la década de 1980 cuando alcanza su mayor desarrollo, especialmente en los países más industrializados que buscaban la forma de vincular el sistema productivo con el educativo (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2014). Para esta organización internacional, el término “«competencias» se refiere a la capacidad de desplegar y poner en práctica ciertas acciones orientadas a la obtención de un determinado resultado, con lo cual supone un «saber hacer»” (p. 48).

Como referencia etimológica, Alles (2008) señala que competencia deriva de la palabra *competere*, compuesta por los verbos ‘*competer*’ y ‘*competir*’, que se diferencian entre sí. Por otro lado, la Real Academia Española (2014) define las competencias como la pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Efectivamente, este término no es nuevo; fue impulsado en 1973 por el psicólogo David McClelland a través de la publicación de un artículo titulado ‘*Testing for Competence Rather than Intelligence*’, quien define la competencia como “la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente

en el trabajo” (Rodríguez, *et.al.*, 2005, p. 3). Por su parte, el psicólogo Spencer y Spencer (1995) la define como esa característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación.

Según diversos autores, las competencias son esas características particulares como: motivación, valores y conocimientos que diferencian a un trabajador de otro en su actuar y desempeño. Así mismo, esto le permite demostrar en el puesto de trabajo lo que sabe hacer.

Arroyo (2012) explica que son competencias y también que significan las competencias laborales. La primera es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad plenamente identificada, y la segunda la define, no como una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, sino más bien como una capacidad real y demostrada.

Al explicar los antecedentes de las competencias laborales, se debe partir del período de la organización del trabajo de la época taylorista-fordista, que se fundamenta en las industrias de producción en serie y de la organización fayolista en las grandes empresas de servicios comerciales, cuando se redefinió el nivel de calificación exigido a los trabajadores.

Anteriormente, para la selección de trabajadores en empresas artesanales, se valoraba su habilidad social, que lo hacía participe de la organización. Específicamente, en el caso de la producción en serie, los ingenieros tenían la responsabilidad de definir las operaciones especializadas para cada puesto. Para aquellos empleados no calificados, se les brindaba capacitaciones, para que adquirieran su rutina y ritmo de producción necesarios. Los ingenieros o analistas de puestos tenían la responsabilidad de establecer los requisitos del trabajo para los trabajadores.

Los sindicatos jugaron un rol muy importante, abogaban por la asignación de trabajadores a puestos específicos, fomentando la creación de empleos y facilitando su integración laboral (Catalano *et al.*, 2004). Así mismo, los sindicalistas cuestionaban el limitado progreso en la diversificación y complejidad de las funciones y tareas (Mertens, 1996).

Según estos autores, se puede inferir que la persona seleccionada podía realizar cualquier puesto de trabajo, toda vez que no era necesario tener la calificación, pero sí brindarles entrenamiento en el nuevo puesto. En la organización taylorista-fordista no se mencionaba la calificación de cada persona, sino las exigencias del

puesto de trabajo sobre los operarios, y los sindicatos se preocupaban por los trabajadores y exigían que los trabajadores mantuvieran una plaza de trabajo.

Definición de Competencia Laboral

Los entornos empresariales requieren contar con personal apto que genere resultados eficientes a partir de sus capacidades, conocimientos y habilidades evidenciados en sus labores. De manera general, las competencias laborales son el conjunto de habilidades y capacidades que le permite al trabajador realizar sus funciones, demostrando ser competente de acuerdo con la formación y su experiencia para el cargo.

Con respecto a la competencia laboral, el término fue acuñado originalmente por la rama de la psicología y luego utilizado por la administración de recursos humanos (Salas, 2003), de donde procede que

El surgimiento de la competencia laboral en varios países industrializados, y en algunos en vías de desarrollo, como base de la regulación del mercado de trabajo interno y externo de la empresa, así como de las políticas de formación y capacitación de la mano de obra, guarda relación directa con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. Dicha relación se da en los diferentes planos de la transformación productiva. (Mertens, 1996, p. 3)

Ibarra (1997) considera que, con la evolución de la tecnología, los procesos de producción (y, de manera general, la sociedad) hacen necesario elevar el nivel de competitividad de la industria y las condiciones de vida y de trabajo de los individuos. El enfoque de competencia laboral surge mundialmente como una respuesta a estos requerimientos de la globalización, coadyuvando a mejorar permanentemente la calidad y la pertinencia de la educación, la capacitación y la formación del capital humano. Lo conceptualiza como dinámico, que imprime énfasis y valor a la capacidad humana para innovar, para enfrentar el cambio y gestionarlo, anticipándose y preparándose para él, en vez de convertirse en víctima pasiva y arrasada por transformaciones sin control.

A este respecto, Chiavenato (2017) señala que las competencias laborales son la forma de conocimientos, habilidades, aptitudes, intereses, rasgos, valores y otras características personales. Además, las concibe como aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas.

Desde el punto de vista laboral, Sandoval *et al.* (2010) señalan la conceptualización de la competencia como el desarrollo de una capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto dado. Esto se refiere a la capacidad de la persona para dominar tareas específicas que le permitan solucionar las problemáticas que le plantea la vida cotidiana dentro de su entorno laboral.

Levy-Leboyer (1997) expone que las competencias son comportamientos; que algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación.

De acuerdo con Alles (2006), las competencias se definen como un conjunto de particularidades esenciales que tienen los individuos y que, a su vez, les permite desempeñar sus funciones de una manera diferenciada y eficaz en el puesto de trabajo.

Otra definición menciona que la competencia laboral es “la habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes” (IHCD, 1998, citado por Irigoien, 2002, p. 45).

Otro autor que hace referencia a la competencia laboral es Bermejo (2015), quien destaca cómo la capacidad individual dada por las habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias, aptitudes y otros atributos que posee el individuo, adquiere y consolida las facultades del hombre para el ejercicio de sus funciones, y que agregan valor en el desempeño de su puesto de trabajo. Sin embargo, tal situación ocurre solo si estas características se ponen en acción a través de la actitud, motivación y valores de cada individuo, como parte integrante de un todo, a partir de la denominada competencia genérica.

Al revisar las características de las competencias, se observa que se combinan de una manera multidimensional para explicar la forma en que el individuo puede rendir eficientemente en las tareas de su puesto de trabajo. De ahí que, gestionar las competencias laborales, se fundamenta en el desarrollo de lo que las personas sean capaces de hacer en el futuro.

Clasificación de las Competencias

El recurso humano, es fundamental en las organizaciones y da valía a los demás recursos de la organización, por lo que desarrollar las competencias a los trabajadores permite alcanzar ventaja competitiva que favorece a las empresas. Para tal efecto, la formación de las competencias laborales puede tener su inicio en el entorno académico por la formación profesional, así como en la práctica laboral. Otro aspecto importante es que las empresas requieren realizar planes de capacitación que les permitan a sus colaboradores el desarrollo de habilidades propias y de otras que sirvan a su desenvolvimiento general al interior de los equipos de trabajo, consiguiendo así la participación del trabajador en el proceso productivo (Montoya & Boyero, 2016).

Existen diversas clasificaciones de las competencias. Montoya & Boyero (2016) se refieren a las tipologías de las competencias en el trabajo en equipo, las habilidades para resolver problemas, la toma de decisiones, las habilidades interpersonales y las complementarias o técnicas.

De acuerdo con Vargas (2001), se distinguen tres clasificaciones de competencia laboral: la básica, que incluye aquellos comportamientos que se adquieren en la educación básica (matemáticas, lenguaje, escritura y física); la genérica, la cual abarca los desempeños comunes a diferentes ocupaciones, y la específica, que son los comportamientos asociados a los conocimientos técnicos de una ocupación en particular.

Sin embargo, para Gil (2007) están las competencias generales que se sustentan en el aprendizaje durante toda la vida, incluyendo competencias básicas en el ámbito de la lectoescritura o la alfabetización matemática, y competencias de comunicación, trabajo en equipo, pensamiento crítico y reflexivo, toma de decisiones, dominio de nuevas tecnologías de la información o aptitud para el aprendizaje continuo. Así mismo, las competencias transferibles, o también competencias clave que permiten a los ciudadanos ser capaces de adquirir por sí mismos nuevas competencias, adaptarse a las nuevas tecnologías y a nuevos contextos, propiciando su movilidad en el mercado de trabajo.

Otra clasificación es aportada por Bunk (1994), para quien la competencia puede ser técnica, metodológica, social y participativa: es técnica la que es del dominio experto de tareas, conocimientos y destrezas en el trabajo; es metodológica, porque se define a través de la capacidad de reacción a emergencias y soluciones; es social, porque es la colaboración proactiva con otros en su grupo y genera una comunicación efectiva y participativa que se relaciona con la

organización, toma de decisiones y disposición a aceptar nuevas responsabilidades.

Echeverría (2002) contempla las competencias como técnicas, metodológicas, participativas y personales. En el aspecto técnico (saber), se encuentra el poseer conocimientos especializados y relacionados con un determinado ámbito profesional, que permite dominar -como experto- los contenidos y tareas acordes con su actividad laboral. Seguidamente lo vincula con lo metodológico (saber hacer) y lo atribuye al saber aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas, utilizar procedimientos adecuados a las tareas pertinentes, solucionar problemas de forma autónoma y transferir con ingenio las experiencias adquiridas a situaciones novedosas.

Por otro lado, las concibe desde el aspecto participativo (saber estar), que es estar atento a la evolución del mercado laboral, predispuesto al entendimiento interpersonal, a la comunicación y cooperación con los demás, y a demostrar un comportamiento orientado hacia el grupo. También lo ve desde el aspecto personal (saber ser), como tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, la clasificación de las competencias busca identificar los atributos personales y profesionales, tanto aptitudinales como actitudinales inherentes al ejercicio de cada función, donde el trabajador debe llenar los requerimientos para el éxito de las responsabilidades del puesto.

Las Competencias y el Contexto Actual

En el ámbito productivo, las competencias laborales emergen como una prioridad motivada por los importantes cambios que han surgido desde la Revolución Industrial. Esto ha traído grandes repercusiones en las actividades profesionales y en las organizaciones, con particular incidencia en el recurso humano, cuando los obreros vivieron cambios por la innovación de nuevas máquinas.

Durante la Primera Revolución Industrial, Rozo-García (2020) señala que este período inicio en Inglaterra entre los años de 1750 y 1840, estando marcado por la introducción de la primera máquina de vapor, inventada por Thomas Newcomen y perfeccionada por James Watt en 1785. La industrialización fue impulsada por una sucesión interrelacionada de cambios tecnológicos que sustituyeron la capacidad humana con instrumentos mecánicos, y la energía humana y animal con energía inanimada (Chaves-Palacios, 2004). Los obreros que sufrían la

pérdida de sus empleos o la reducción de sus ingresos como consecuencia de la nueva maquinaria, se vieron obligados a participar en actos de sabotaje de maquinaria industrial (Ramos, 2023).

Seguidamente, Rozo-García explica que la Segunda Revolución Industrial inició a mediados del siglo XIX y comienzos del siglo XX. Esta etapa se consolidó con el avance científico y tecnológico, así como por la expansión industrial a países como Francia, Alemania, URSS, Estados Unidos y Japón, dejando a Inglaterra fuera del ese sitio que ocupaba como líder industrial. En esta surge de la era eléctrica, los primeros medios de comunicación eléctricos, el desarrollo de la industria química, y el progreso del transporte aéreo y terrestre, entre otros (Barazarte, 2016).

El desarrollo de los motores eléctricos dio vuelta a la dinámica industrial y surgieron niveles de eficiencia nunca vistos, dando impulso a esta revolución. Los tiempos de producción se disminuyeron significativamente, las cadenas de suministro se hicieron más eficientes y la llegada de la iluminación eléctrica mejoró el nivel de vida al expandir la jornada laboral. Sin embargo, los niveles de productividad, también crearon preocupaciones sobre la deshumanización laboral, lo que trajo como consecuencia debates cruciales sobre el equilibrio entre la eficiencia y el bienestar de los trabajadores (Ramos, 2023).

La Tercera Revolución Industrial, también conocida como la Revolución del Conocimiento y de las Tecnologías de la Información, se desarrolló alrededor de los años 1960 y 1990. Esta época presenció el surgimiento y avance acelerado y sin precedentes de la electrónica, la bioingeniería, los ordenadores, las telecomunicaciones, los dispositivos móviles, el desarrollo del *software* y la robótica, entre otros campos (Rozo-García, 2020).

Las economías contemporáneas enfrentan el constante reto del desempleo estructural, ya que los avances tecnológicos dejan obsoletas algunas categorías laborales. Este problema obstaculiza el antiguo objetivo de alcanzar el pleno empleo, ya que las máquinas y los algoritmos siguen sustituyendo rápidamente la mano de obra humana en diversas tareas (Ramos, 2023).

Al dar una mirada a la Industria 4.0, llevan a la necesidad de una transformación del talento humano, lo cual significa desarrollar las Competencias 4.0. Estas competencias deben ser resultado de los procesos educativos, lo cual es una transformación necesaria en el sistema educativo actual. La formación en el marco de la Industria 4.0 debe estar sustentada en el desarrollo de competencias de alta cognición en tecnologías o procesos de trabajo y en gestión organizacional (Martínez, et.al 2021).

Bajo esa premisa, Pfeiffer (2016) señala que cuanto más se depende de la tecnología y se lleva hasta sus límites, más se necesita de personas calificadas, bien formadas y con buena práctica para hacer que el sistema sea resiliente, actuando como la última línea de defensa contra los fallos que inevitablemente ocurrirán.

Basados en esta cita, es comprensible entender por qué la incursión de la Industria 4.0 hace que las empresas piensen en desarrollar las competencias de sus colaboradores, alineados a una estructura para satisfacer las necesidades de adopción de nuevas tecnologías (Bonilla *et al.*, 2022).

Se puede deducir que las revoluciones industriales conllevan cambios como la globalización tecnológica y la sociedad de la información, acrecentando las posibilidades de tener individuos mejor informados y con los conocimientos necesarios para hacerle frente a los retos universales. Así mismo, estos fenómenos estimulan modificaciones en las competencias adquiridas y en los sistemas de trabajo. Los avances tecnológicos exigen a los trabajadores estar actualizados e informados sobre los nuevos desarrollos, lo que les permite mantener o perfeccionar su empleo. Estas competencias, se han convertido, en las más apremiantes para los trabajadores en las organizaciones.

El surgimiento de nuevas tecnologías conlleva a cambios en las competencias y habilidades de los colaboradores. Este cambio marca la necesidad de un liderazgo para gestionar las transformaciones a nivel gerencial. Al disponer de herramientas tecnológicas, las empresas se preparan para el futuro. El primer paso es que, los ejecutivos creen, y se comprometan al desarrollo y la gestión de competencias de su fuerza de trabajo (Aranda, 2020).

La era de la transformación digital, involucra grandes cambios e inversiones en tecnología, es necesario que el cambio organizacional se centre en el desarrollo de competencias en los trabajadores, manteniendo un positivo manejo de las nuevas tecnologías, contando con las competencias necesarias para su ejecución. Su adecuado manejo permite el fortalecimiento de la organización y el bienestar y felicidad de los trabajadores.

El Foro Económico Mundial presentó un informe sobre el futuro del empleo 2023 en referencia a la evolución de los puestos de trabajo y las competencias en los próximos cinco años. Este informe reunió a 803 empresas de todas las regiones del mundo, y a través de una encuesta cubrió aspectos de macrotendencias y tendencias tecnológicas, su impacto en los puestos de trabajo y en las competencias, y las estrategias de transformación de la mano de obra que las empresas tienen previsto utilizar entre 2023 y 2027.

Se anticipa que el impacto de la tecnología en el empleo sea positivo para ese período, especialmente en las áreas de análisis de grandes volúmenes de datos, las tecnologías de gestión del cambio climático y el medio ambiente, y el cifrado y la ciberseguridad, que se proyectan como los principales motores de crecimiento del empleo.

En la actualidad, las funciones de más rápido crecimiento en relación con su tamaño están promovidas por la tecnología, la digitalización y la sostenibilidad. Los especialistas en inteligencia artificial y aprendizaje automático son los primeros en las listas de empleos, seguidos de los especialistas en sostenibilidad, los analistas de inteligencia empresarial y los de seguridad de la información. Por otra parte, los ingenieros de energías renovables, especialistas en instalaciones y sistemas de energía solar son funciones de evolución relativamente rápido, en la medida que las economías se orientan hacia las energías renovables.

El informe también mostró, que las funciones que experimentan un descenso más rápido son aquellas relacionadas con tareas de oficina o secretariales, como cajero de banco y afines, empleado de servicios postales, cajero y taquillero, y empleado de entrada de datos. Se pronostica que para el 2027 estén menos puestos de trabajo en funciones de mantenimiento de registros administrativas, incluidos cajeros y taquilleros, empleados de entrada de datos, contabilidad, teneduría de libros y nóminas, y secretarios administrativos ejecutivos, impulsados principalmente por la digitalización y la automatización.

El Foro Mundial del año 2023 ultima que, las competencias más importantes que los trabajadores deben poseer para enfrentar esta demanda laboral son el pensamiento analítico y creativo, la autoeficacia-resiliencia, flexibilidad y agilidad, motivación y autoconsciencia, curiosidad y aprendizaje permanente, empatía, escucha activa, liderazgo e influencia social y control de calidad, así como la alfabetización tecnológica.

Cabus *et al.* (2021) han señalado la importancia de las competencias no cognitivas como el liderazgo, la tolerancia al fracaso, la comunicación interpersonal, la capacidad de adaptación a los cambios, la empatía y el trabajo en equipo para lograr el éxito de los trabajadores en el mercado laboral actual.

Llama la atención que las apreciaciones de los autores señalan que los trabajadores se verán en la necesidad de adecuarse al ritmo del mercado laboral actual y con una perspectiva de actualización permanente de los conocimientos y habilidades laborales. Evidentemente, esta no es una decisión sola del individuo; esto implica a la gerencia y a los tomadores de decisiones, con el fin de tener colaboración entre el trabajador, la organización y el mercado laboral.

Enfoque de Competencia Laboral en el Ámbito Organizacional

Las organizaciones y el trabajo se cimentan en los resultados favorables o desfavorables de cada trabajador, transformándose en una relación cruzada en la que hay satisfacción o frustración en términos de lo alcanzado. Consecuentemente, para obtener mejores resultados, el trabajador debe ser competente en lo que haga, no basta con saberlo hacer, sino que tenga las ganas para ejecutarlo bien, y cumplir con las expectativas esperadas.

Tener trabajadores que realicen sus tareas eficientemente, genera un sentimiento positivo y se ve reflejado en su comportamiento y en la productividad; es decir, se benefician tanto el trabajador como la empresa. Una organización competitiva tiene trabajadores cualificados y se convierte en una fuerte roca, capaz de superar cualquier ofensiva del entorno.

De acuerdo con Le Boterf (2000), la competitividad de una empresa dependerá cada vez más de reunir y facilitar las competencias individuales. Por ello, las competencias deben expresarse más en términos de saber actuar que de saber hacer. También señala que este concepto debe ser flexible, puesto que el contenido de la definición depende de la organización. El concepto debe ser dinámico, pues lo importante es actuar con competencias.

Actualmente, las organizaciones necesitan trabajadores que no solo sean competentes, sino que actúen con competencias; eso requiere mostrar ciertas actitudes en una situación de trabajo; es decir, accionar con los conocimientos, destrezas, cualidades personales, equilibrio emocional, y (por supuesto) las vivencias o su experiencia. Hasta el presente, surge un sinnúmero de definiciones de competencia laboral. Se revisan algunos enfoques:

Ducci (1997) señala que la competencia laboral es una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no solo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Los aprendizajes generan cambios de comportamientos, así como en la estructura del pensamiento. Cuando se aprende algo, es porque se es capaz de hacer lo que no se sabía hacer antes, conocer lo que no se conocía, o mostrar una actitud diferente a la que se tenía antes del conocimiento. Esto se traduce en un elemento fundamental de lo aprendido, donde interviene la interacción social que produce cambios en las personas y en los grupos, como resultado de las relaciones con otros individuos.

El concepto de competencia se define como las capacidades que todo ser humano necesita para resolver, de manera eficaz y autónoma, las situaciones de la vida. Se fundamenta en un saber profundo, no solo saber qué y cómo, sino saber ser persona en un mundo complejo, cambiante y competitivo (Beneitone *et al.*, 2007).

En el día a día de las organizaciones se producen conflictos y situaciones que ponen a los trabajadores en cierto nivel de tensión. En estos casos se debe establecer una buena relación entre las partes, exponer con claridad el problema y generar alternativas de solución. Ser competente es saber qué hacer y cómo hacerlo, siendo un buen negociador en beneficio de los trabajadores y la organización. Aunque no se dispone de una solución mágica que siempre satisfaga a todas las partes, sí se debe buscar un punto de equilibrio, alcanzando acuerdos viables y cumpliendo lo pactado.

Hoy día, los líderes en las organizaciones, deben mostrar directrices gerenciales innovadoras, para adaptarse a este mundo complejo y no lineal. Particularmente, deben crear estrategias adaptables a situaciones de cambio y provocar una visión compartida con todos los miembros de la organización, contribuyendo a la transformación que se requiera, y no perder vigencia en el mercado laboral.

Echeverría (2002) se refiere a la competencia profesional como el potencial que tienen las personas, no solo para saber hacer, sino también para querer hacer. Esta competencia incluye atributos importantes como el trabajo en equipo, el liderazgo, el pensamiento crítico, el análisis y la toma de decisiones, y comunicación afectiva, aplicados en diferentes niveles del ejercicio profesional. Desde esa perspectiva, el conocimiento, las habilidades y las actitudes juegan un papel definitivo para la empleabilidad, así como para conservar el trabajo actual. Por lo tanto, es transcendental que los trabajadores tomen conciencia de la importancia de mantenerse actualizados con nuevos conocimientos, que los pueden llevar a estar en los mejores peldaños de las posiciones que surjan en las organizaciones.

En el entorno cotidiano de las organizaciones, la toma de decisiones es un proceso complejo que supone no solo hacer el análisis de la información relevante, sino también el intercambio de ideas, y la consideración de distintas opciones cuando las decisiones deben ser tomadas en conjunto y no de manera individual. En los equipos de trabajo la toma de decisiones es un proceso preponderante, en el que las relaciones con sus miembros definen el resultado de las decisiones tomadas.

Efectivamente, son los líderes quienes pueden cambiar las relaciones con los miembros e instar buenas relaciones interpersonales. El líder debe fomentar un

ambiente positivo, que facilite una relación de cooperación mutua para un logro común; es decir, si un trabajador o equipo de trabajo logra la meta, la alcanzan todos en la organización. Las empresas que procuran la colaboración mutua fortalecen el compromiso de sus miembros, la cultura organizacional que es esencial para su éxito.

Desde el punto de vista ocupacional, la competencia se entiende como el desempeño real donde el trabajador muestra dominio en una determinada tarea, cuyo resultado es un producto o servicio valioso para el empleador (De Vargas, 2005).

El Consejo de Normalización de Competencias Laborales de México define a la competencia como la capacidad productiva de un individuo que se mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias (pero no suficientes por sí mismas) para tener un desempeño efectivo (Ramírez, 2005).

El individuo que posee competencia profesional dispone de conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer su actividad laboral de manera efectiva. Es capaz de resolver problemas de forma autónoma y creativa, además de estar capacitado para colaborar en su entorno laboral y en la organización del trabajo (Martínez, *et al.*, 2008).

Desarrollo de las Competencias Laborales en el Marco Organizacional

Las nuevas transformaciones en el mundo del trabajo, especialmente la introducción de las nuevas tecnologías, generan necesidades de formación en los trabajadores para mantenerse competitivos. Se vislumbra un cambio acelerado y progresivo, por lo que algunas empresas se ven inmersas en este contexto y son generadoras de competencias necesarias para subsistir en este entorno

De alguna manera, como apunta Levy-Leboyer (1997), hay tres formas de adquirir y desarrollar las competencias:

- En la formación previa, antes de la vida activa y fuera del contexto del trabajo.
- A través de cursos de formación continua durante la vida activa.
- Por el ejercicio mismo de una actividad profesional, mediante la vida activa.

Bergenhengouwen *et al.* (1996) plantean que el ciclo del desarrollo de competencias en el marco de las organizaciones, cuyo punto de partida está en el establecimiento de las competencias generales en la organización. En función

de estas, la organización debería activar y desarrollar las competencias que conforman el potencial individual. Cierra el ciclo la evaluación de dicho desarrollo que puede, a su vez, replantear las competencias generales actuales en la organización. Más allá de la propuesta, cabe reparar en la relación entre lo individual y lo social (organizativo), con el fin de que no suponga -como a menudo ocurre- una imposición de los requerimientos sociales sobre lo disponible por las personas.

De manera complementaria, Mertens (1998) explica dos factores condicionantes del desarrollo de la competencia en las organizaciones: la asunción de un determinado grado de responsabilidad por parte del trabajador (es decir, que pueda actuar por su cuenta cuando hay que tomar decisiones), y el ejercicio sistemático de la reflexión en y ante el trabajo.

Se entiende que el desarrollo de las competencias es la unión entre los conocimientos que aporta el trabajador en su puesto de trabajo y lo que la organización le suministra para el desarrollo de sus competencias. En el momento de la realización de la función, el trabajador no solo aplica y practica conocimientos adquiridos en los momentos de reflexión y capacitación formal, sino que también descubre y aprende trabajando, desarrollando así su competencia (Mertens,1998).

Consideraciones de las Competencias en el Entorno Laboral

Las nuevas ocupaciones ofrecen y demandan competencias. La preparación del individuo para el ámbito laboral no solo trata de cumplir con las funciones específicas del puesto, sino que desde su ocupación puedan desarrollarse y ser competencial para los desafíos que se avecinan. Señala Bunk (1996) que el individuo que posee competencia profesional dispone de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Es a través de las competencias, que los trabajadores pueden alcanzar la autorrealización. Sin embargo, existe una constante importante, y es la motivación, que lo mueve a realizar sus tareas, a tener comportamientos y cambios beneficiosos ante situaciones particulares. Esto, a su vez, los lleva a desempeñar sus labores de forma eficiente y a ser más productivos.

Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona debe desarrollar para desenvolverse en cualquier entorno productivo, sin importar el sector económico de la actividad, el nivel de

su cargo, la complejidad de la tarea o el grado de responsabilidad requerido. Son capacidades humanas necesarias para que las personas se desempeñen con eficiencia en el ámbito productivo (Copete *et al.*, 2021).

Las organizaciones requieren directivos competentes para llevar adelante la operacionalización de los recursos con los que cuentan. Muchas de estas competencias, son adquiridas a través de la formación profesional y, en otras, se dan a través de experiencias adquiridas en el manejo de las organizaciones. Es trascendental, que los tomadores de decisiones sigan formándose y tengan la capacidad de liderar los procesos internos de gestión, el recurso humano y el ambiente externo.

Dentro de las acciones propias de la administración, como la planificación, toma de decisiones, trabajo colaborativo (varias mentes piensan mejor que una), comunicación y saber negociar para garantizar un equilibrio con los grupos de interés. Otro aspecto es bríndale formación al personal de la organización, ya que esto trae nuevas ideas, y aportes valiosos que benefician a todos.

Hellriegel *et al.* (2010) indican que las competencias gerenciales son el conjunto de “conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que debe poseer un administrador para ser efectivo en una amplia gama de puestos gerenciales y dentro de distintos marcos organizacionales” (p. 14). En su quehacer cotidiano, las personas utilizan muchas clases de competencias, incluidas las necesarias para ser efectivas en sus actividades recreativas, sus relaciones personales, su trabajo y la escuela. Estos autores proponen desarrollar seis competencias gerenciales clave:

- **Competencias para la comunicación:** comunicación informal; comunicación formal; negociación.
- **Competencias para la planeación y gestión:** recolección de información, análisis y solución de problemas; planeación y organización de proyectos; administración del tiempo; elaboración de presupuestos y administración financiera.
- **Competencias para el trabajo en equipo:** diseño de equipos; creación de un ambiente de apoyo; administración de la dinámica de equipo.
- **Competencias para la acción estratégica:** conocimiento de la industria; conocimiento de la organización; aplicación de acciones estratégicas.
- **Competencias multiculturales:** conocimiento y comprensión de las culturas; apertura y sensibilidad culturales.

- **Competencias para la autoadministración:** integridad y conducta ética; ímpetu y entrega personales; equilibrio de la vida laboral y personal; conciencia de sí mismo y desarrollo.

Para el éxito organizacional es importante fomentar el desarrollo de competencias que respondan a las necesidades de la industria como parte vital de su supervivencia. El conocimiento, las habilidades, las capacidades e incluso las actitudes de sus miembros hacen a la organización más competitiva y le añaden valor. En virtud de ello, la gerencia debe darle el realce como punto focal a la gestión del recurso humano, desde la perspectiva de que las competencias ayudan a las personas a crecer dentro de las organizaciones y a crear una marca empleadora atractiva. Así vemos que, los trabajadores que desean progresar o escalar en la empresa, deben seguir desarrollando y fortaleciendo sus competencias laborales, en los cargos operativos como en los gerenciales.

Definitivamente, el éxito de una organización de cualquier dimensión radica en el talento de su gente. Por lo tanto, considerar a las personas como socios y dejar de verlas como un recurso más de la organización. El mundo evoluciona de forma apresurada, y el enfoque de ver al talento humano es distinto, ahora se da valor a: su capacidad de inventarse, su inteligencia, resiliencia y otras cualidades. Hoy día se concibe al talento humano como el *'talento genial'*. Según Moreno (2019), las personas son el talento genial de las organizaciones, “tienen sensibilidad, son empáticas, se adaptan con facilidad a nuevas situaciones, son dinámicas, capaces de cuestionarse a sí mismos, utilizan la lógica, no temen a los cambios y están dispuestas a asumir los riesgos que se les presentan” (p. 43).

Capítulo II

Comunicación Asertiva Como Factor Relevante En Las Organizaciones

La comunicación asertiva tiene un impacto significativo en la efectividad de la organización, la productividad y el entorno laboral, ya que determina una relación estable, promueve un entorno laboral positivo y logra los objetivos de la organización. En otras palabras, esta es una forma más efectiva para que los empleados administren conflictos, toma de decisiones y equipos sólidos.

De acuerdo con Salter (1949), la asertividad fue descrita inicialmente en 1949 como “un rasgo de la personalidad” (p. 21). Según Goleman (2012), la asertividad se define como una habilidad de manifestar las ideas, sentimientos y pensamientos de una forma adecuada, en el momento oportuno y con un modo apropiado. En virtud de lo expuesto, la comunicación asertiva puede definirse como una forma de expresión honesta, directa y equilibrada que tiene como objetivo comunicar los pensamientos e ideas, y defender los intereses o derechos sin la intención de dañar a nadie (Roca, 2003).

Teoría de la Comunicación Asertiva

Para alcanzar el objetivo, las personas deben comprender cuáles son sus errores y en virtud de ello, requerir resultados que les sirvan para resolver la situación difícil.

Por lo tanto, la comunicación asertiva se convierte en una herramienta de excelencia para interactuar y obtener el éxito deseado. Cabe resaltar que, se debe transferir su criterio personal o profesional de forma diáfana y precisa, lo que trae consigo expresar de manera libre los pensamientos y sentimientos (Gómez & Fedor, 2016).

Un individuo que tiene un buen dominio de la comunicación asertiva es capaz de expresarse de manera clara y suscita. En caso de ser necesario, establece espacios para expresar sus más notables valoraciones que permitan a la vez, impulsar cambios continuos en sus relaciones sociales o colectivas.

La comunicación asertiva es la habilidad de manifestar los pensamientos, sentimientos y percepciones, de optar cómo responder y de hablar por los derechos cuando es apropiado. Todo ello con el objetivo de aumentar la

autoestima y ampliar la confianza, para denotar los puntos de vista o discrepancia cuando se crea que es importante, e inclusive para solicitar a otros que modifiquen su comportamiento de manera respetuosa y constructiva (Elionzo, 1999).

El estudio de la comunicación asertiva es un estilo de intercambio que tiene relevancia en las relaciones emotivas y profesionales, lo que permite al individuo realizarse de una mejor forma. La comunicación asertiva señala que se debe distinguir que lo que se observa, explica, concluye, valora y se recomienda, está condicionado por las vivencias e impresiones; aceptar que frente a una misma situación pueden existir diferentes interpretaciones y, por lo tanto, diferentes formas de actuar (Jaramillo & Salguero, 2017). Además, la comunicación asertiva tiene la finalidad de enviar un mensaje claro, preciso y de forma respetuosa. Claro está que, si se comunica de forma muy pasiva o demasiado agresiva, el mensaje puede perder su efectividad o no ser tomado en cuenta por los demás.

Según Latapi (2006), la comunicación asertiva “está fundamentada en la pluridireccionalidad por cuanto todos los miembros del factor humano pasan directamente en el proceso comunicacional, emitiendo y recibiendo de forma sistemática, continua y recíproca mensajes, los cuales se transforman en conducta” (p. 12). Por este motivo, cuando en las organizaciones ejecutan los procesos de comunicación asertiva, los empleados no solo son receptores o destinatarios de los mensajes emitidos desde la dirección, sino que también se convierten de manera activa en emisores y productores de mensajes.

De otra manera, la comunicación asertiva puede entenderse desde la perspectiva de los estilos de comunicación. Según De Vries *et al.* (2009), un estilo de comunicación es la manera distintiva en que una persona transmite señales verbales, paraverbales y no verbales en sus interacciones sociales, las cuales indican: a) la imagen que desean proyectar o parecer; b) la forma en que tienden a interactuar con las personas, y; c) cómo deberían interpretarse sus mensajes.

Cabe destacar que la comunicación asertiva es una acción que impulsa el desarrollo organizacional y mejora el clima laboral y la satisfacción de los empleados (Calderón 2017); por ello se hace necesario destacar que la comunicación asertiva es vital en las organizaciones modernas, ya que fomenta una cultura colaborativa, mejora la toma de decisiones, facilita la adaptación a los cambios y promueve el bienestar de los empleados. Integrar la asertividad en todas las etapas de la organización puede marcar una diferencia significativa en términos de rendimiento, satisfacción y éxito a largo plazo.

Utilidad de la Comunicación Asertiva en el Campo Laboral

En el lugar de trabajo comunicarse de manera asertiva es de vital importancia. Tiene un impacto significativo en la eficiencia, crecimiento de las relaciones y el éxito en general de una organización. La capacidad de expresar sentimientos, necesidades y opiniones de manera clara y amable establece una mejor interacción entre todos los participantes del equipo, y juega un papel importante en la toma de decisiones, productividad, en el trabajo en equipo y en el bienestar general del espacio laboral.

La comunicación asertiva es vital en el mundo empresarial en esta etapa de colaboración y rápida evolución. Esta habilidad se desarrolla más allá de transmitir información, se enfoca en coadyuvar en las relaciones laborales sólidas, a mejorar ambientes de trabajo y a la toma de decisiones efectivas. La comunicación asertiva se presenta como una habilidad distintiva que puede marcar el éxito y la eficiencia en la organización dinámica de hoy, ya que construye relaciones laborales firmes, así como también impulsa un lugar favorable para la creatividad, innovación y productividad requeridas, y también en aras de la reconversión institucional.

La comunicación y el asertividad “son habilidades sociales que permiten mejorar las relaciones interpersonales, para favorecer el trabajo en equipo y que les facilite el trabajo en equipo” (Serrano, 2004, p. 12). Es por ello por lo que, Zabalza (2004) plantea que el éxito que percibe el individuo en este proceso depende en gran medida de la forma en que se relaciona con las demás personas, y que el fundamento de estas relaciones es la comunicación.

La comunicación asertiva en las organizaciones tiene múltiples objetivos que generan un impacto significativo:

- Obtener y generar información objetiva y subjetiva, relevante sobre la realidad de la organización, y asegurarse de que esta retroalimentación llegue a los participantes del sistema.
- Establecer un ambiente que sea propicio o adecuado para examinar la realidad organizacional, provocando el umbral en lo referente a diagnosticar y solucionar problemas.
- Determinar problemas y eventos insatisfactorios, instituyendo un clima de confianza en el que no prevalezca la manipulación entre colegas, superiores y trabajadores.

- Ampliar las competencias individuales en las extensiones técnicas, administrativas e interpersonales, perfeccionando el talento y la confianza de los participantes del equipo.
- Promover la participación entre individuos y grupos, inquiriendo la unión de esfuerzos y fomentando el trabajo en equipo. Esto encierra librar la energía obliterada en individuos y grupos, administrando la interacción de forma constructiva.
- Desarrollar la comunicación asertiva en forma transversal, como una herramienta para alinear y armonizar las necesidades y objetivos organizacionales con los de los individuos que forman parte de la institución. Esto es algo que se considera especialmente importante en contextos como el de la educación superior, donde ayuda a gestionar conflictos, fricciones y tensiones de modo directo, racional y constructivo (Caridad *et al.*, 2017, p. 6).

Descritos estos lineamientos, la comunicación asertiva resulta ser útil debido a que es una habilidad esencial para el éxito laboral ya que, al aprender a comunicarse de forma asertiva, se pueden mejorar sustancialmente las relaciones interpersonales que dan como resultado un clima positivo y productivo.

Técnicas para Mejorar la Comunicación Asertiva en el Área Organizacional

Es cierto que muchas organizaciones han comprendido la importancia de una comunicación asertiva en el lugar de trabajo; sin embargo, aún existen prácticas perjudiciales. Hay personas que pueden creer erróneamente que los demás pueden leer sus pensamientos, pero no es así. La única alternativa que tienen las organizaciones para promover un ambiente laboral óptimo y mejorar los resultados es a través de la comunicación asertiva.

Se hace necesario destacar que, en el ámbito laboral, no todas las personas que se identifican como sinceras al hablar, necesariamente emplean la comunicación asertiva. Sin un componente de empatía, la verdad podría resultar corrosiva e inadecuada.

La falta de comunicación asertiva es la causa principal de los conflictos en el trabajo. Nadie escapa de la existencia de malos entendidos por no saber cómo explicarlos entre compañeros de equipo, directores, supervisores, clientes y proveedores. Es por ello que, en el lugar de trabajo, este tipo de comunicación capacita a las personas a que defiendan sus derechos y puntos de vista sin caer

en la falta de respeto. Se trata de expresar las opiniones desde la empatía y con conciencia propia, buscando siempre mantener un ambiente de respeto y entendimiento mutuo.

En cuanto a las técnicas para mejorar la comunicación asertiva es importante enfatizar que lo verdaderamente importante es el objetivo que se persigue en cada interacción. Una de las técnicas destacada es:

- **El disco rayado.** Consiste en repetir constantemente el propio punto de vista de manera tranquila y sin entrar en discusiones (Buri, 2016). Es necesario mantener la determinación sin ceder, pero al mismo tiempo es importante asegurarse de que la otra persona no se sienta agredida. Se puede dar la razón en algunas fases, pero sin dejar de repetir los argumentos para convencer a la persona (p. 51).
Esta técnica se usa para mantener constante y repetitivo el punto de vista sobre un tema de conversación sin ofender ni atacar al interlocutor, tomando en consideración los detalles que la otra persona establezca, pero sin dejar de repetir los argumentos hasta persuadirla.
- **Banco de niebla.** Según Buri (2016), esta técnica se refiere a enfrentar las críticas sin negarlas ni contraatacar con otras críticas. Es decir, se da la razón en lo que se considera cierto, pero sin entrar en discusiones. Con la práctica, esta técnica puede reducir el sentimiento de culpa automático que aparece al recibir una crítica; disminuir la cantidad de críticas recibidas, ya que los demás percibirán que la manipulación no funciona; reducir el conflicto entre el crítico y el criticado (p. 52).
Esta técnica se utiliza para no entrar en una discusión cuando la otra persona hace una observación. Consiste en aceptar la crítica y, al mismo tiempo, mantener una postura firme. De esta manera se minimiza la cantidad de críticas, se evita la distorsión del mensaje y se reduce el conflicto.
- **Aserción empática.** Buri (2016) señala que esta técnica consiste en comunicar una opinión al interlocutor sin ceder derechos, lo que predispone positivamente a la otra persona. Esta forma de aserción también puede emplearse como estrategia dilatoria, ya que permite reorganizar las ideas. Aquí se expresa la solidaridad para transferir ideas a la otra persona, sin pasar por alto sus inquietudes y comprender lo que el otro siente y desea saber.

- **Interrogación.** Según Llacuna & Pujol (2004) “uno mismo se pregunta lo que le preocupa buscando sus propias respuestas” (p. 3). Esta técnica consiste en esclarecer las interrogantes que se tengan, ya que así se responden y se determinan las ideas.

Usar estas técnicas de comunicación asertiva en el lugar de trabajo puede contribuir a que las asignaciones se realicen de manera equitativa o a liderar un equipo con éxito; además, puede tener una incidencia positiva en las relaciones laboral.

Una Mirada al Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es fundamental en el mundo laboral hogañ, en donde la colaboración efectiva se ha convertido en un factor determinante para éxito de una empresa. En esta revisión detallada del impacto del trabajo en equipo se analiza los resultados de trabajar en equipo, características y estrategias de trabajar en equipo que se necesitan en el siglo XXI. En la medida en que las organizaciones se enfrentan a desafíos y tareas cada vez más difíciles y complicados, el trabajo en equipo llega a ser una estrategia fundamental. La capacidad de los equipos para trabajar juntos y aprovechar la diversidad de habilidades y conocimientos individuales ha llegado a convertirse en un elemento primordial para todas las organizaciones, desde la resolución de conflictos hasta la innovación.

Relevancia del Trabajo en Equipo en la Actualidad

En la actualidad, la importancia del trabajo en equipo se ha convertido en la piedra angular del ambiente laboral. Esta relevancia se debe a distintos factores, entre ellos se encuentra, la complejidad de los retos empresariales y la necesidad de aprovechar una amplia gama de habilidades que lleva consigo el talento humano, dado que se requiere de mucha creatividad para el desarrollo de varios procesos a lo interno de las organizaciones.

Las organizaciones hoy en día han dado un gran aporte en lo concerniente al desarrollo y mejoramiento de la colaboración de los empleados, Además, han tratado de reestructurar las tareas de sus líderes quienes han incluido en su filosofía el argumento de los beneficios del trabajo en equipo (Amherdt, 2000).

Existen organizaciones que plantean fuerzas positivas en lo referente a la realización de cambios radicales en sus equipos de trabajo; sin embargo, olvidan reconvertir sus viejos modelos de operación y comportamiento. No obstante, Dyer (1988) señala que es imperiosamente necesario revisar a profundidad los programas de capacitación para el crecimiento del equipo, asegurándose de que estén acordes con la realidad que desempeñan.

Hoy día, en las organizaciones es importante que, para llevar adelante proyectos, se establezcan claramente los objetivos y que además sean comunicados a todo el equipo interesado. En otras palabras, no existe equipo sin una meta definida y colectiva.

Por último, no hay que dejar de lado que para que un equipo tenga el realce necesario para el desarrollo de sus múltiples actividades, se deben establecer claramente los roles que desempeñará cada miembro del equipo. Esto permite que cada individuo pueda, de manera efectiva y eficiente, ir evolucionando en todas sus asignaciones, ya que cuenta con todas las pautas y reglas necesarias para el ejercicio de sus funciones. Esto trae como resultado un sentido de pertenencia natural, al saber cuáles son sus normas de coexistencia. Es decir, el trabajo en equipo es trabajar todos hacia una misma meta y objetivo, con una misma visión laboral.

Propiedades de un Equipo Efectivo en el Siglo XXI

Las formas en que las empresas afrontan los desafíos empresariales han cambiado mucho en el siglo XXI. En la actualidad, los equipos efectivos tienen rasgos únicos que los diferencian del resto y a su vez, le permiten progresar en un entorno laboral dinámico. Las organizaciones de hoy se enfrentan a desafíos que los impelen a tomar decisiones asiduamente. Estas preocupaciones incluyen la competencia global, la necesidad de reafirmar modelos de negocios en ambientes dinámicos, inseguros y complicados (West & Markiewicz, 2004).

Actualmente, los equipos se enfocan en generar distintos conocimientos, lo que trae consigo dar respuestas firmes y con una visión revolucionaria al abrir un abanico de coyunturas en las circunstancias que enfrentan (Wuchty et al., 2007). Los equipos de hoy tienen objetivos únicos: compartir conocimientos, aumentar la satisfacción de sus miembros y mejorar el rendimiento. Al crear equipos, es importante combinar las habilidades de los miembros del equipo de manera efectiva, teniendo presente la diversidad y la inclusión necesaria para cumplir con las tareas y asignaciones.

Como resultado, los equipos efectivos del siglo XXI deben tener características como habilidades tecnológicas básicas, colaboración virtual, diversidad, adaptabilidad, enfoque en los resultados, liderazgo, aprendizaje continuo, cultura de confianza, resiliencia y comunicación asertiva. Estas habilidades blandas son determinantes, ya que ayudan a generar apoyos que transforman a las personas de forma natural y les permite enfrentarse a oportunidades, retos, desafíos, amenazas y competencias. El liderazgo es crucial para robustecer estratégicamente las etapas de actuación y para llegar a la etapa de realimentación, mejorando así, la productividad del equipo, luego de una tarea.

Estrategias para Fortalecer el Trabajo en Equipo a Nivel Organizacional

En la complicada armadura organizacional del siglo XXI, la fuerza y la eficacia han llegado a ser esenciales dentro de un equipo de trabajo para el logro del éxito. Sin embargo, la consolidación del trabajo en equipo va direccionada hacia una táctica continua que reclama de un enfoque dinámico y cuidadoso.

Se hace de vital importancia crear un entorno de cultura de trabajo en equipo, que esto a su vez, conlleve a la organización a desarrollar habilidades interpersonales que permitan un ambiente productivo, lo cual conduce a promover un ambiente en donde prevalezca la concordancia y la innovación en toda circunstancia. Para ello se requiere disciplina, respeto y responsabilidad de todos los involucrados.

Cheybar & Kuri (2012) señalan técnicas que se pueden utilizar dentro de una capacitación grupal, las cuales ayudarán a mantener el rumbo del aprendizaje:

- **Encuadre.** Analizar los problemas en relación con las inquietudes y aspiraciones de los miembros, con respecto al capacitador y al programa a desarrollar.
- **Concordar y discordar.** Discutir diferentes puntos de vista que generen interés y motivación por aprender.
- **Razonamiento.** Especificar ideas a través del equipo de trabajo y el uso de varios esquemas para tomar decisiones concretas.
- **Consultoría técnica.** Suministrar bibliografía adelantada para adecuar a los miembros del equipo, facilitando la expresión de ideas y suscitando la permuta de información mediante discusiones grupales previamente establecidas.

Al establecer estas estrategias, se pueden fortalecer significativamente los equipos de trabajo en las organizaciones, creando un ambiente propicio para la excelencia y el éxito sostenible. Esto trae como resultado oportunidades de desarrollo profesional, establece un liderazgo inspirador y fortalece la promoción de la transparencia y establecimiento de roles con responsabilidades claras. Además, conlleva a una mayor colaboración, mejora en la comunicación, mayor productividad, mayor capacidad para abordar desafíos complejos, construcción de relaciones laborales firmes y un clima laboral más positivo y motivador.

Capítulo III

Hacia La Satisfacción Laboral

El fenómeno de la satisfacción laboral se ha convertido en uno de los aspectos más importantes en la gestión del capital humano dentro de las organizaciones empresariales del siglo XXI. El primero indicio del estudio de la satisfacción de los trabajadores se enmarca en los albores de la psicología de las organizaciones, como disciplina científica.

Visto desde otra perspectiva, según Flores (1992), la satisfacción laboral es otra manera en que se siente la persona en el trabajo. Involucra diversos aspectos, como salario, estilo de supervisión, condiciones del trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de trabajo, etc. Por ser una actitud, la satisfacción laboral es una tendencia relativamente estable de responder consistentemente al trabajo que desempeña la persona, basada en las creencias y valores desarrollados por la persona hacia su trabajo.

Bravo *et al.* (1996) la definen como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia una situación de trabajo, las cuales pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia algunos aspectos específicos. Es decir, la satisfacción laboral es un concepto global que hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar sobre actitudes.

Por su parte, Asmat (2018) define la satisfacción laboral como la diferencia que existe entre lo que una persona espera recibir en el puesto de trabajo y lo que efectivamente obtiene, dado que a menor diferencia mayor será el nivel de satisfacción experimentado. Boada (2018) conceptualiza la satisfacción laboral como un constructo subjetivo que se manifiesta por medio de una actitud generalizada hacia el trabajo desempeñado, así como su relación con compañeros y superiores.

La satisfacción laboral, es una actitud que nace en el trabajador, a partir de la comparación que realiza entre su trabajo real y su trabajo ideal. Esto implica que en su percepción de satisfacción influyen diferentes factores personales (necesidades, rasgos individuales e intereses) y condiciones laborales (trascendencia de las tareas, autonomía, bonos y oportunidades de carrera) (Román, 2015).

En relación con este tema, Vidal & Zamalloa (2018) sostienen que es un indicador que evalúa si el trabajador se siente cómodo, motivado y satisfecho con su trabajo

diario y con la empresa donde labora. De igual forma, Condori (2019) plantea que la satisfacción laboral es una respuesta afectiva que se traduce en el nivel de estado placentero del trabajador, y esto depende de las relaciones interpersonales que establece dentro de la institución, así como de la percepción personal basada en valores y expectativas sobre la labor desempeñada.

Estos factores son medidos por el concepto de bienestar laboral. Es decir, que según los autores, el nivel de satisfacción laboral depende de cuánto bienestar perciba el trabajador: a mayor bienestar, mayor satisfacción. Visto así, la satisfacción laboral se define como la percepción del trabajador frente a las condiciones de trabajo que enfrenta y el impacto que estas tienen en su vida.

Los niveles estarán condicionados por la historia personal, la edad, el sexo, las aptitudes, la autoestima, la autovaloración y el entorno sociocultural donde se desenvuelve el sujeto.

Tomando en consideración este aspecto, los gestores del capital humano en las organizaciones, tendrán que crear nuevas e innovadoras estrategias de motivación, donde logren conectar con la gente y ganar su confianza y credibilidad, sin perder de vista que pertenecen a distintas generaciones.

“Estas particularidades desarrollarán un conjunto de expectativas, necesidades y aspiraciones en relación a las áreas personal y laboral que determinarán los niveles antes mencionados” (García, 2010, p. 2). Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto" (p. 54).

Al referirse a la satisfacción laboral, queda claro que su conceptualización tiene que ver con el estado emocional positivo (placentero), producto de la evaluación y apreciación subjetiva de los trabajadores acerca de las situaciones vivenciales que experimentan en sus cargos desempeñados (Chiang & Ojeda, 2013; Locke, 1976; Serrano *et al.*, 2015). Estas percepciones se gestan en el empleado sobre sus funciones y ambiente laboral, y se desarrollan a partir de su juicio de evaluación sobre las situaciones que experimentaron o experimentan en su estancia en la organización (Chiang *et al.*, 2007; Chiang *et al.*

La percepción de los trabajadores con respecto a sus entornos laborales implica sentimientos positivos o negativos que son producto de la evaluación gradual que el empleado realiza de su entorno (Schermerhorn *et al.*, 1987). Esta valoración es el resultado de las expectativas y deseos que el trabajador espera desarrollar en su puesto, los cuales contrastan con lo que realmente obtiene, como una buena

remuneración, oportunidades de crecimiento profesional y salario emocional. (García-Pozo *et al.*, 2010).

Los beneficios que el trabajador percibe por su trabajo generan ciertas emociones, al comparar sus aportes con las recompensas que considera que debería recibir, producto de lo que le otorga a la organización (Cantón & Téllez, 2016). Por eso es que el tema de la satisfacción laboral es un tanto complejo, relacionado al grupo de emociones positivas o negativas producidas en los trabajadores como resultado de las evaluaciones emitidas sobre las experiencias en el medio laboral

En función a lo planteado, Robbins (1998), define la satisfacción laboral como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este; quien está insatisfecho muestra, en cambio, actitudes negativas (Pisco, 1999). Cuando se habla de las actitudes de los trabajadores, casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Esta definición tiene la ventaja de considerar la satisfacción como un proceso aprendido, que se desarrolla a partir de la interrelación dialéctica entre las particularidades subjetivas del trabajador y las características de la actividad y del ambiente laboral en general. Es decir, reconoce que la satisfacción no es algo innato y la interpreta desde una visión psicosocial.

Otro aspecto que ha sido fuente de debates científicos en relación con la satisfacción laboral, son las teorías o enfoques que pretenden explicar este fenómeno psicosocial. Al abordar el tema de la satisfacción laboral, se han considerado las siguientes teorías vigentes que, aunque han sido elaboradas desde puntos de vista no siempre coincidentes, han aportado un conjunto de interpretaciones y conocimientos que refuerzan la temática.

Es pertinente acotar la teoría de las expectativas de Victor Vroom, que considera la satisfacción laboral como el producto de las diferencias percibidas por el sujeto entre lo que él considera entregar a su actividad laboral y los beneficios que realmente obtiene por su labor.

Evidentemente, estos tres enfoques se complementan y aportan una visión holística e integral de la satisfacción laboral como fenómeno psicosocial. De esta manera, se puede decir que la satisfacción es el producto de las diferencias que existen entre lo que espera recibir el individuo en relación a lo que invierten él y sus compañeros, y lo que él obtiene, comparado con lo que reciben los segundos.

Además, las actitudes que asume el sujeto en relación con estas discrepancias varían dependiendo de si se trata de factores intrínsecos o extrínsecos.

La satisfacción laboral es un fenómeno multidimensional en el que influyen las particularidades individuales de los sujetos, las características de la actividad laboral y de la organización, y de la sociedad en su conjunto (García, 2010). Actualmente se reconoce la relación de la satisfacción con variables como la edad, la experiencia laboral, el nivel ocupacional y el grado de inteligencia. Además, existen factores que influyen y son determinantes en la satisfacción laboral que pueden llegar a sentir los trabajadores en las organizaciones empresariales modernas.

Factores que Determinan la Satisfacción Laboral

Definitivamente, está demostrado por estudios científicos que existen diversos factores que pueden intervenir en la satisfacción que tengan los trabajadores y que pueden estar dentro o fuera del individuo, tal como lo sostiene Fischman (2019). Entre los factores intrínsecos se consideran:

Autonomía: entendida como la capacidad de realizar actividades y tareas con pleno respaldo de los supervisores o jefes, quienes previamente han capacitado al personal para realizar dichas tareas. Delegar poder y responsabilidades, fomenta y consolida habilidades y destrezas para actuar con autonomía y proactividad ante situaciones adversas y conflictivas.

Sentido de competencia: comprendido como los escenarios laborales donde el logro de objetivos se convierte en un reto significativo, generando ansiedad y tensión, sentimientos de frustración y búsqueda de nuevas alternativas de solución donde el talento y las habilidades se ponen a prueba para alcanzar los objetivos esperados.

Esto implica que, si se le asignan retos a la altura de sus capacidades, el personal se motivará por alcanzar mayores niveles de desempeño y productividad. Caso contrario, cuando las tareas son operativas y demandan poco esfuerzo, los trabajadores entrarán en una zona de tedio, donde la desidia y la apatía condicionarán su labor y desempeño.

Novedad y aprendizaje: las organizaciones que brindan oportunidades para aprender nuevas habilidades, aseguran un alto nivel alto de satisfacción laboral y reducen la rotación y deserción, como los colaboradores que encuentran actividades novedosas y deciden quedarse trabajando en la

organización. Fischman (2019) afirma que, para fomentar esta novedad en la empresa, se sugiere:

- Asignar proyectos que requieran que las personas aprendan nuevas habilidades.
- Crear un equipo que solucione algún problema de la empresa.
- Rotarlo por períodos pequeños a otra unidad.
- Participar en una presentación pública de la empresa.
- Asignarlos para manejar una crisis mediana.

Otro aspecto importante son los factores extrínsecos y, dentro de estos, Fischman considera los siguientes:

Horarios Flexibles

Orlando (2015), define los horarios flexibles como la capacidad autónoma que tiene el trabajador para organizar sus horarios según la actividad a ejecutar, con el fin de cumplir con las metas u objetivos propuestos por la empresa. Esta flexibilidad contrasta con los horarios rígidos del trabajo tradicional, los cuales generan estrés y desmotivación laboral, ya que muchos empleados consideran que podrían realizar la misma actividad en menos horas.

Araníbar (2016), sostiene que la flexibilidad del horario del trabajo, es aún un tema tabú en las empresas tradicionales, las cuales se rigen bajo principios de productividad *in situ* y formas de supervisión y control presenciales.

La flexibilidad de horario, también permite a los trabajadores tomar sus propias decisiones y hacer un seguimiento de las actividades a realizar y el tiempo de trabajo (Moreno, 2014). Así mismo, ayuda a los trabajadores a ser más eficientes, a tener un mayor grado de identificación con la organización y a mejorar el trabajo en equipo (Sánchez, *et al.* 2009).

Los trabajadores tienen una fuerte confianza para con su líder, que se desarrolla cuando los individuos generalizan su confianza personal a las grandes organizaciones, desarrollando sus tareas en un horario flexible Este mecanismo permite el incremento de la productividad y la calidad de vida, siempre que se sigan las recomendaciones, para que la jornada no se extienda fuera del horario laboral pactado, disminuyendo los índices de improductividad (Cardela *et al.*, 2021).

El establecimiento de horarios en el teletrabajo facilitará la coordinación interna de la organización, asegurando que se puedan programar reuniones, trabajos en grupo o cualquier otra interacción que se necesite entre los compañeros de la empresa. En cuanto a esta característica de horarios flexibles, los líderes y empleadores requieren tener un cambio de mentalidad, pues deben asumir su liderazgo basado en la confianza. Al mismo tiempo, esta flexibilidad mejora significativamente la calidad de vida del trabajador al dedicarle más tiempo a actividades deportivas, culturales, sociales o familiares. El tiempo del trabajador se convierte en su completa responsabilidad, por lo que se requiere personal comprometido y con una alta capacidad de autorregulación para gestionar efectivamente su tiempo y responsabilidades (Vega, 2014).

Los estudios también muestran que los horarios flexibles contribuyen con la calidad laboral de los trabajadores, sobre todo a la generación *millennial*, puesto que ellos pueden organizar mejor su tiempo para conciliar su vida familiar y laboral.

Conciliación Laboral Y Familiar

Uno de los aspectos que produce satisfacción laboral y tranquilidad a los trabajadores, es poder conciliar su vida laboral y familiar, dinámica que se ha podido fortalecer con la implementación de las nuevas tendencias laborales. Gordillo (2021), considera que la conciliación laboral y familiar se lleva a cabo cuando existe un balance entre las responsabilidades familiares y laborales. En ese sentido, destaca que las nuevas modalidades de trabajo que se emplean actualmente brindan una mayor flexibilidad en horarios, permitiendo al trabajador adaptar el horario a sus necesidades. No obstante, también puede generar riesgos de trabajo, como la superposición y simultaneidad de dichas responsabilidades. Por último, señala la importancia de brindar condiciones favorables adaptadas a la prestación y, sobre todo, atendiendo a la finalidad de conciliación.

Gala (2021), define la conciliación laboral y familiar, como la participación equilibrada entre hombres y mujeres en la vida familiar y en el mercado de trabajo, mediante la reestructuración y reorganización de los sistemas laborales, educativos y de recursos sociales. Con este fin se consigue la igualdad de oportunidades en el empleo, se intercambian los roles y estereotipos tradicionales, y se cubren las necesidades de atención y cuidado a personas dependientes. Dicho de otro modo, es armonizar la vida laboral con la familiar y personal, facilitando a la persona mantener al mismo tiempo una carrera

profesional plena y, a la vez, ejercer su derecho al cuidado de su familia, su formación y tiempo libre.

Según Carrasco (2021), la implementación inicial del teletrabajo se ha promocionado como algo que puede ayudar a la dinámica familiar ya que, en teoría, el trabajador tiene más tiempo para el desempeño de sus actividades laborales y personales, debido a que no tiene que invertir largas horas en el desplazamiento hacia el lugar de trabajo. Sin embargo, esto puede tener repercusiones en el núcleo familiar, lo que puede afectar la efectividad y eficiencia en sus labores, al tener que adaptarse a una nueva modalidad a distancia, teniendo poca experiencia.

Algunos estudios intentan abordar esta situación y han encontrado que la dinámica familiar se ve afectada de manera diferente, dependiendo de las variables. Por ejemplo, la cantidad de tiempo que el colaborador tiene trabajando de manera remota y aquellos que han permanecido trabajando a distancia durante más de un año, tienen menores niveles de conflicto intrafamiliar que aquellos que tenían menos de un año, lo que demuestra que a mayor experiencia trabajando de manera remota, el desempeño se desarrolla mejor, destacándose la importancia de la adaptación a una nueva forma de trabajo.

En ese sentido, el tipo y los requisitos de los trabajos a distancia están relacionados con la productividad y los niveles de conflicto intrafamiliar. El mismo autor sostiene que, cuando existe una cultura organizacional, de apoyo entre el trabajo y la familia, los colaboradores pueden manejar los niveles de conflicto de manera más efectiva, lo que garantiza su retención laboral al mostrar lealtad y mayor compromiso en el desempeño con la organización.

El hecho de poder satisfacer sus aspiraciones profesionales y familiares, provoca una profunda sensación de plenitud personal en el trabajador. Se convierte en una oportunidad de considerarse realizado, al poder desarrollar por sí mismo sus funciones personales. A su vez, Santillán (2019), señala que los líderes del talento humano visualizan en las empresas modernas nuevas prácticas laborales como el salario emocional, la responsabilidad social corporativa orientada a la gente, cómo conciliar el trabajo y la vida familiar, etc. Estos procesos de talento humano llevarían a buscar un equilibrio y funcionalidad entre el trabajo y las expectativas de los nuevos trabajadores del siglo XXI, combinando sus espacios de vida, deporte, desarrollo académico y tiempo de calidad para la familia.

Trabajo Desde Cualquier Lugar

Sin lugar a dudas, poder realizar sus tareas diarias desde cualquier lugar utilizando la modalidad del teletrabajo, se ha convertido en una de las prácticas laborales que mayor satisfacción otorga a los trabajadores. Teletrabajo significa realizar un trabajo desde lejos; el trabajador decide el lugar en el que va a realizar sus actividades. En la mayoría de los casos se opta por el domicilio; no obstante, también se puede escoger alguna sede de la empresa o institución que esté más cerca de la residencia.

Otras veces se decide teletrabajar desde otro lugar que resulte más cómodo y óptimo para la ejecución de las tareas, primando razones de tranquilidad, comodidad y pocas distracciones a su alrededor. A su vez, se evitan traslados de muchos kilómetros y horas, lo que trae como consecuencia una reducción del estrés, una disminución en los gastos de combustibles, una reducción en la contaminación ambiental y, por supuesto, estos cambios liberan un porcentaje significativo de la congestión vial.

Según lo manifestado por Reyes (2020), el término teletrabajo alude generalmente a la realización de un trabajo desde el propio domicilio del trabajador. Sin embargo, teletrabajar engloba una diversidad de espacios y lugares donde el trabajador puede prestar servicios, según las necesidades y requerimientos de la empresa.

El trabajo desde cualquier lugar, es contextualizado por Orlando (2015) como la capacidad de realizar las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo fuera del centro de labores. Esto implica que cualquier lugar que cumpla con las condiciones mínimas de acceso a internet y el uso de los medios tecnológicos sería apto para teletrabajar. Esta modalidad ofrece un alto potencial para que emprendedores y trabajadores del sector servicios puedan aprovecharla, transformando los espacios laborales, separando el trabajo de oficina y cambiando la medición de horas por resultados.

Esta práctica ha incrementado la satisfacción laboral de los trabajadores; su nacimiento y proyección se basan en argumentos que le confieren una potencialidad de futuro, susceptible de superar las distintas modas que se introducen periódicamente en la vida empresarial y laboral.

Relaciones Interpersonales

Las organizaciones empresariales, con sus complejas redes de individuos, departamentos y jerarquías, son auténticos ecosistemas sociales donde florecen las relaciones interpersonales. En este tejido humano, la habilidad para construir, mantener y fortalecer conexiones se erige como un factor crítico para el éxito organizacional.

Las relaciones interpersonales con jefes y colegas, constituyen una factora importante en la satisfacción laboral del capital humano en las organizaciones, es decir, es el estado emocional positivo que surge de la evaluación de la experiencia laboral de una persona Yañez (2010). La interacción de los equipos de trabajo desempeña un papel fundamental en el entorno laboral y, por ende, en la satisfacción laboral del capital humano.

Al reexaminarse dicha teoría en la actualidad, Sachau (2007) sostiene que, si bien la teoría de Herzberg mantiene una importante vigencia, fue un error estimar que las relaciones en el trabajo no favorecen significativamente el experimentar satisfacción laboral. También se puede mencionar la investigación de Edwards & Cable (2009), quienes encontraron que la confianza en las relaciones interpersonales tiene una influencia positiva y significativa en la satisfacción laboral. Por otra parte, la teoría de la autodeterminación de Deci & Ryan (2008) sobre la motivación intrínseca, considera que una necesidad psicológica básica es tener relaciones interpersonales significativas con otros y, si estas se satisfacen, genera en las personas motivación intrínseca y satisfacción.

Las relaciones interpersonales están basadas en conocimiento, reflexión y comprensión |entre personas, las cuales garantizan su desenvolvimiento en cualquier ámbito social y, mucho más, dentro de las organizaciones donde los colaboradores deben engranar sus conocimientos, experiencias e intereses, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados. Por ende, las buenas relaciones interpersonales garantizan el desarrollo social de toda la comunidad, institución y organización, que tiene como fin trabajar en conjunto para producir y satisfacer necesidades.

Supervisión

La supervisión en el trabajo es un aspecto esencial para el buen funcionamiento de cualquier organización. Consiste en el proceso mediante el cual un supervisor guía apoya y evalúa a sus subordinados, para asegurar que las tareas y responsabilidades se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva.

Robin & Judge (2017) sostienen que la supervisión constante que realiza el superior con sus subordinados, tiene como fin corregir errores y desaciertos para optimizar los resultados. Dentro de este contexto, el nivel y la forma de interacción entre el colaborador y el jefe es un factor determinante en la percepción de la satisfacción que el colaborador sienta, con relación a su puesto de trabajo.

Condiciones Favorables de Trabajo

Las condiciones favorables de trabajo, constituye hoy día, un pilar fundamental en el desarrollo y la satisfacción del talento humano en las organizaciones. Estas condiciones son importantes no sólo para el trabajador de manera individual, sino que afectan todo el engranaje de la empresa y tiene un impacto directo en la consecución de sus objetivos. Como parte de estas condiciones, se denota el ambiente físico, que es definido por Varas (2019) como todos los elementos básicos e imprescindibles para realizar el trabajo de manera óptima. Estas condiciones estructurales y/o materiales configuran un espacio o ambiente donde el trabajador puede sentirse cómodo, seguro y motivado con la labor a ejecutar.

Los recursos materiales y físicos que definen las condiciones de trabajo, permiten y facilitan el desarrollo eficiente del trabajo a realizar. Para los trabajadores, un ambiente físico cómodo, limpio, ventilado y con un diseño adecuado, influye positivamente en el desempeño y la satisfacción laboral (Reyes, 2020). Dentro de las condiciones laborales mínimas que todo empleado espera encontrar en su centro de trabajo, están las relacionadas con la iluminación, ventilación y limpieza del ambiente, además de la adecuada disposición de los muebles y recursos materiales en las oficinas (Reyes, 2020).

Sistemas de Compensaciones Justas

Los sistemas de compensaciones justas, juegan un papel preponderante en la gestión del talento humano, puesto que promueven la equidad e igualdad de todos los trabajadores, al tiempo que motivan y ayudan a la retención de talento valioso para la empresa. Con relación a este tema Dessler (2016), sostiene que "la compensación equitativa y competitiva es un componente clave para atraer, motivar y retener a los empleados" (p. 345). La importancia de establecer sistemas de compensación justos radica en su impacto directo sobre la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados.

Las organizaciones comprometidas con un buen sistema de compensaciones equitativas, han comprendido que los trabajadores con altos estándares de productividad, requieren por parte de la empresa, que se comprometan con

asegurar buenos sistemas de compensaciones que respondan a las escalas salariales promedios del mercado.

Con respecto a los sistemas de compensaciones Reyes (2020), manifiesta que las remuneraciones laborales consisten en la forma en que la organización retribuye y valora el servicio prestado por los trabajadores. Es pertinente señalar que aquí no solo se hace referencia al ámbito salarial, sino también al aspecto de la formación profesional, ascensos, reconocimientos y estabilidad laboral. Es pertinente resaltar que, la equidad salarial garantiza que las remuneraciones vayan acorde al esfuerzo que realiza cada trabajador, en el puesto que desempeña.

El nivel de reconocimiento monetario o compensación que reciben y perciben los colaboradores por los servicios prestados, influye directamente en la satisfacción laboral y, por ende, se verá reflejado en la motivación, satisfacción y productividad de los trabajadores (Robbins & Judge, 2017). En este sentido, la satisfacción con las remuneraciones está relacionada con las políticas de incentivos y línea de carrera, las cuales son un sistema de premiación y valoración del desempeño profesional de los trabajadores a través de bonos, promociones y ascensos, delegando responsabilidad para el crecimiento personal y profesional de los trabajadores.

Otros aspectos cruciales, que se den considerar a la hora de establecer compensaciones justas, son la diversidad y la inclusión. Los gestores de recursos humanos deben reconocer las habilidades, experiencias, competencias de sus empleados, para fomentar la igualdad de oportunidades. Por otro lado, la equidad debe solventar las brechas relacionadas con género, raza, ideología política y cualesquiera otras diferencias, para asegurar remuneraciones justas para todo el personal.

Estrategias para Mejorar la Satisfacción en el Trabajo

Diversas estrategias suelen ser empleadas para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores, desde una comunicación efectiva, has un buen reconocimiento y desarrollo de carrera profesional, buscando satisfacer las necesidades y aspiraciones profesionales de los trabajadores, lo que de seguro cimentará un buen sentido de pertenencia y compromiso con la organización

A continuación, se presentan algunas de estas estrategias claves y su impacto en la mejora de la satisfacción en el trabajo.

Reconocimientos

Establecer un buen sistema de reconocimiento al esfuerzo cotidiano de los empleados, constituye un esfuerzo en la construcción de una buena cultura organizacional positiva y productiva. Una buena estrategia de reconocimiento no solo sirve para motivar a los empleados, sino que también ayuda a mejorar el rendimiento general de la organización.

Al referirse a los beneficios que genera reconocer a los trabajadores por un trabajo bien hecho, Polindara (2020), sostiene que refuerza comportamientos positivos y deseables en la empresa aumenta el involucramiento y compromiso con la organización, mejora la satisfacción y la felicidad de los trabajadores, y aumenta la motivación. El reconocimiento, es uno de los gestos con más poder motivador y más demandado dentro de las organizaciones. Todos estos aspectos tienen un importante efecto en la productividad del trabajador y, por tanto, en el rendimiento para la empresa.

Cabe señalar que el reconocimiento se brinda por el acto de hacer una actividad encomendada. Según Fischman (2019), existen dos tipos de reconocimiento: el primero, denominado reconocimiento formal, el cual es definido, parametrado y realizado por el área de recursos humanos. El segundo, denominado reconocimiento informal, se brinda de manera constante y espontánea por parte de los supervisores y jefes. El objetivo del reconocimiento laboral, es alentar a los empleados y poner en evidencia su buen desempeño y resultados positivos. El reconocimiento es reconocido por los gestores de talento humano una herramienta importante, no solo para atraer y fidelizar talento, sino para mantenerlo motivado y aumentar su desempeño.

Una buena estrategia de reconocimiento a los empleados, bien diseñada y ejecutada, puede transformar la dinámica de la empresa, acrecentando el rendimiento, la retención de talento y la marca empleadora.

Méritos

Cuando se desea expresar aprecio, motivar a los empleados y reforzar el comportamiento, la estrategia de reconocimiento al mérito de los trabajadores, es una estrategia viable. El objetivo primordial del reconocimiento al mérito, es alentar a los empleados y poner en evidencia su buen desempeño y resultados positivos. Tal como lo evidencia García (2006), al referirse al reconocimiento y mérito de los trabajadores, como el método utilizado por una organización para retribuir el trabajo de la persona. Además de ser “un intercambio entre las dos

partes, representa cómo la organización reconoce el esfuerzo y el rendimiento del empleado” (p. 190).

Para que el reconocimiento al mérito sea exitoso debe realizarse de forma personal, ya que cada uno de los empleados tiene distintas habilidades y logros que deben ser valorados. A la hora de implementar un reconocimiento al mérito de un empleado es vital la sinceridad, ya que las personas detectan cuando no es genuino. Se debe ser muy específico y recalcar por qué se le está elogiando. Esto ayudará a que los empleados sepan lo que están haciendo bien y continúen haciéndolo.

Motivación

En el ámbito empresarial, el aspecto motivacional es un pilar fundamental, para lograr la satisfacción de los trabajadores y el éxito de una organización. Constituye el eje central que ayudará en la consecución de las metas. El papel del líder es decisivo, pues debe utilizar las herramientas y diversas estrategias, para mantener motivado a su equipo de trabajo.

Un elemento que tiene un papel importante en la motivación del talento humano, es la remuneración. Córdova (2021) la define como “el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados” (p. 268). Chiavenato (2009) sostiene que es “el proceso que involucra todas las formas de pago o de recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo” (p. 311). De igual forma, Varela, et al (2021), consideran que son “todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa” (p. 262).

Bonos

En un mundo empresarial en constante cambio, las organizaciones están comprendiendo la importancia tanto de traer como retener a los talentos claves. En el contexto de la satisfacción laboral, los bonos constituyen una herramienta estratégica no solo para recompensar el esfuerzo, sino también impulsar la felicidad y la lealtad de los empleados. Peña et al. (2013) sostienen que son los trabajadores con más tiempo en la empresa los que más aprecian los bonos y prestaciones otorgados. Al respecto, Revuelto & Fernández (2001), señalan que la satisfacción en el trabajo se ve afectada por la edad, ya que los trabajadores de mayor edad reducen sus expectativas, que se van ajustando de mejor forma a la realidad.

En este sentido, los bonos vienen a constituir las compensaciones y beneficios monetarios y no monetarios que recibe el trabajador cada cierto tiempo por el logro de sus metas. Este sistema de compensación responde a una necesidad de atraer, retener y reconocer la productividad y el desempeño de los trabajadores, con el fin de brindarle seguridad en la empresa.

Los salarios emocionales, como reconocimientos públicos, desarrollo de habilidades, oportunidades de liderazgo y programas de bienestar, son igualmente efectivos para elevar la moral de los empleados. Estos bonos alternativos generan un impacto duradero en el compromiso y la satisfacción laboral.

Premios e Incentivos Laborales

En el mundo empresarial actual, la buena gestión de recursos humanos, se ha convertido en un elemento fundamental, para las organizaciones exitosas. Dentro de esta gestión establecer premios e incentivos laborales son muy importantes, al reconocer y recompensar la dedicación, el esfuerzo de los empleados. Un buen programa de incentivos laborales, no solo no solo fomenta la productividad, sino que también fortalecen el compromiso y la lealtad de los colaboradores, creando un ambiente laboral positivo y saludable.

Cuando se habla de premios e incentivos laborales, es oportuno citar lo que sostiene Padilla (2016), al mencionar que las empresas más exitosas ofrecen incentivos en forma de bonos, como bonos de productividad, por permanencia, por firma de contrato y vales mensuales de alimentos. Estos incentivos se complementan con una buena política de compensaciones, y beneficios que posibilitan tener niveles salariales atractivos. Estas estrategias y herramientas son utilizadas por las empresas, con el fin de estimular positivamente la productividad de los trabajadores. Así mismo, el contar con un plan de premios e incentivos dentro de la empresa implica tener una herramienta eficaz para motivar, y generar vínculos más estrechos entre el trabajador y la empresa.

De acuerdo con Chiavenato (2009), los incentivos son conferidos por los resultados conseguidos en una unidad, departamento o división, los cuales sean cuantificables objetivamente. El importe económico se comparte entre los miembros de forma proporcional, acorde con el grado de esfuerzo destinado en el alcance de determinado logro (p. 317). Por ende, los incentivos se enfocan en la consecución de resultados que encaminan a concretar las metas previstas. Así mismo, se conceden acorde con el puesto desempeñado o por competencias particulares en cada miembro.

Estos factores son medidos por el concepto de bienestar laboral, es decir, el nivel de satisfacción laboral, dependerá de cuánto bienestar laboral perciba el trabajador donde, a mayor bienestar, mayor satisfacción. Al invertir en el bienestar y la satisfacción de su fuerza laboral, las empresas no solo obtienen beneficios a corto plazo, sino que también construyen bases sólidas para un crecimiento sostenible y éxito a largo plazo.

Capacitación y Desarrollo Profesional

En cualquier cultura empresarial, la formación profesional de los líderes y los equipos de trabajo, siempre ha sido un factor importante en la gestión empresarial. En los últimos años, la cultura empresarial ha centrado sus esfuerzos en crear ambientes de trabajo agradables orientado en el bienestar de los empleados.

La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como del desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2007). Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y puede ayudar en el desarrollo de la persona, para cumplir futuras responsabilidades.

La satisfacción laboral de los empleados, se incrementará si perciben que sus empleadores, se preocupan por reforzar sus competencias laborales y su desarrollo profesional, a través de formación continua, que es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera programada, sistemática y organizada, a través del cual las personas adquieren diferentes tipos de conocimientos, desarrollan habilidades y fortalecen competencias, para llevar a cabo sus tareas laborales, con eficiencia y eficacia.

Aprendizaje/Neuroplasticidad

Con relación al aprendizaje, Chiavenato (2007), lo define como el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida; significa un cambio permanente de la conducta, en función de la experiencia pasada de cada individuo. Como resultado de la experiencia, ocurren concesiones en el cerebro que permiten a la persona alguna forma de asociación entre los hechos del mundo y su alrededor.

La neuroplasticidad, es un concepto que surgió principios del siglo XX, cuando se demostró que el cerebro de los seres humanos, continúa desarrollándose durante toda su vida, aunque de forma más lenta. Este proceso de aprendizaje neurobiológico, es la capacidad que tiene el cerebro humano para recuperarse, reestructurarse y adaptarse a nuevas situaciones.

El estudio de la Neuroplasticidad ha despertado el interés de los investigadores, tanto es así que Rivera (2019), define la neuroplasticidad como la capacidad del cerebro para adaptarse a los cambios, implementar mejoras, transformarse y reinventarse. Como resultado de estas investigaciones, se ha demostrado que el cerebro de las personas, tiene la capacidad de crear nuevas conexiones, trayendo otras oportunidades, soluciones, diferentes formas de hacer las cosas y sobre todo la oportunidad de enfrentar y resolver los problemas de una forma diferente, porque el cerebro de los seres humanos se puede transformar.

Formación Tecnológica

Hoy día la tecnología se ha convertido en un aspecto fundamental en todos los ámbitos de la vida y los entornos laborales no son la excepción. La vertiginosa evolución tecnológica ha transformado la manera en que las empresas operan, estableciendo la necesidad de que los empleados adquieren habilidades tecnológicas relevantes para mantenerse competitivos en el mercado laboral. En tal sentido la formación tecnológica, surge como una estrategia valiosa para la satisfacción laboral y el desarrollo profesional.

En el mundo laboral actual, la adaptabilidad es crucial, por tanto, la formación tecnológica facilita la capacidad de adaptación de los empleados. Esta capacidad para adaptarse, no solo beneficia a los individuos, sino que empodera a la empresa, para enfrentar los retos del mercado de manera efectiva. De esta manera se promueve una cultura organizacional que valora la innovación y la mejora continua. Según la percepción de Naji (2018), las competencias digitales son todas aquellas habilidades, capacidades y aptitudes relacionadas con la aplicación y el uso eficaz, útil, práctico y seguro de las nuevas tecnologías en el entorno profesional, social, formativo y familiar.

Las empresas que apuestan por la formación tecnológica, tendrán un alto valor competitivo en el mercado, ya que no solo es una inversión en habilidades técnicas, sino que están incorporando elemento, que contribuyen a la felicidad y la satisfacción de los empleados. La formación tecnológica emerge como una estrategia esencial para construir equipos sólidos, motivados y preparados para enfrentar los desafíos del futuro laboral.

A continuación, se presentan algunas tendencias digitales, que deben ser consideradas como parte de la formación tecnológica del talento humano en las organizaciones.

La Inteligencia Artificial

Uno de los adelantos tecnológicos que ha marcado un hito en los últimos años, es la inteligencia artificial, es el conjunto de herramientas tecnológicas que procuran realizar tareas imitando las funciones del cerebro humano, por medio de ordenadores, software, algoritmos, entre otros. Procesando gran cantidad de datos. (Rouhiainen, 2018). Estas máquinas son creadas con el objetivo de que puedan hacer un proceso

La inteligencia artificial, es realiza por máquinas diseñadas con la finalidad de realizar un proceso de razonamiento muy parecido al del ser humano, para resolver problemas, cada vez más complejos, lo hace de manera autónoma y además puede realizar predicciones.

Con relación a la IA, Rouhiainen (2018), sostiene que existen varios términos básicos que se relacionan con esta y que deben ser descritos:

IA limitada: Se utiliza para realizar una tarea en concreto, así tenemos por ejemplo las que se usan para las predecir el clima.

IA general: se ha generado para que imite capacidades cognitivas que le permitan hacer tareas sin importar de qué área o contexto sean.

Machine learning: esta aplicación requiere entrenamiento y contiene una serie de algoritmos que le permiten ejecutar varias tareas.

Aprendizaje supervisado: Este algoritmo se usa para etiquetas de datos nuevos, que se ven por primera vez.

Aprendizaje no supervisado: el algoritmo busca patrones de datos.

Procesamiento del lenguaje natural: busca que las máquinas comprendan textos, audios e imágenes de fuentes no estructuradas.

El alcance en el mercado de la IA, está en pleno aumento desde hace unos años, y se espera que supere los 300 millones de dólares para el año 2025. Las proyecciones revelan la importancia que esta tecnología ha adquirido y la que tendrá al final de esta década en todo el mundo.

La Big Data

La palabra anglosajona *Analytics* (analítica) comienza a cobrar fuerza a inicios de este nuevo milenio para las empresas, entendiéndose la misma como el

descubrimiento y la comunicación de patrones significativos de la información (data) o concebido como un método de análisis lógico de la información (Santamaría, 2020). Esta resulta muy valiosa en áreas que registren grandes cantidades de información.

La analítica recae en la aplicación simultánea de la estadística, la programación computacional y la investigación de operaciones. Dentro del concepto de analítica surge una respuesta a la problemática empresarial: el *Business Analytics* es definido como una amplia categoría de aplicaciones y técnicas para recoger, almacenar, analizar y proveer acceso a la información que ayude a los usuarios de la empresa a hacer mejores negocios y mejorar la toma de decisiones (Turban *et al.*, 2007).

En otro orden de ideas, se puede acotar que este concepto surge como consecuencia del almacenamiento digital masivo de datos, los cuales se analizan de manera inteligente para extraer conocimiento que puede resultar valioso para las empresas. El impacto del *big data* se extiende también al departamento de recursos humanos, donde se usa este tipo de análisis para obtener una visión basada en datos de la plantilla actual, anticiparse a tendencias emergentes y evitar los potenciales riesgos. El *big data*, es utilizado en la selección de talento y potenciales empleados, para mejorar los procesos de reclutamiento y gestión del talento.

Robótica Inteligente

Con el advenimiento de los avances tecnológicos, aparecen en este escenario los robots y la inteligencia artificial, que han venido a hacer el trabajo físico o de riesgo que los humanos prefieren evitar o no pueden hacer. Algunos estudiosos del tema, advierten que, si se aplica adecuadamente, estas tecnologías, pueden ser las herramientas que conduzcan hacia un mundo de abundancia y liberación para el ser humano.

Uno de aportes más significativos, en la robótica inteligente, es el desarrollo de robots autónomos, que utilizan algoritmos de aprendizajes automáticos, lo cual les ayuda a mejorar sus habilidades y poder así adaptarse a nuevos desafíos. Según un estudio de Lee y Park (2020), los robots autónomos han demostrado ser efectivos en entornos industriales, donde pueden realizar tareas repetitivas con una precisión superior a la de los humanos, como en la elaboración de reportes, informes, formatos, planillas y encuestas.

Según los que señala Smith (2019), la capacidad de los robots para entender y adaptarse a su entorno en tiempo real es crucial, en aplicaciones como la conducción autónoma y la asistencia médica. Esto gracias a los sensores avanzados y tecnologías de percepción, que se les han integrado.

La industria manufacturera se ha visto impactada por los robots inteligentes que pueden trabajar 24/7, sin necesidad de descansos, lo que incrementa significativamente la eficiencia reduce los costos operativos.

Un dato significativo, presentado por la Organización Internacional del Trabajo (2021), destacó que la automatización mediante el uso de la robótica inteligente puede aumentar la productividad, hasta un 30%.

Tomando en consideración los avances en la robótica inteligente, la seguridad y la ética, son aspectos que se deben analizar con detenimiento, cuando se trata de robots que interactúan con los seres humanos. En torno a este tema Kim & Choi (2021), es esencial desarrollar marcos regulatorios robustos, para garantizar que los robots se utilicen de manera segura y ética.

Ciberseguridad

Actualmente las empresas buscan proteger sus datos y es cuando entra en escena la ciberseguridad. Según García & Pérez (2021), la ciberseguridad abarca un conjunto de prácticas y tecnologías diseñadas para proteger redes, dispositivos, programas y datos de ataques, daños o accesos no autorizados. Ante este contexto, es evidente que las organizaciones deberán tomar las medidas necesarias para mitigar riesgos potenciales. Por tanto, es necesario implementar políticas de seguridad rigurosas, como la gestión de contraseña, el cifrado e datos y la educación continua de los trabajadores, (Smith, 2020).

La Agencia Europea de Ciberseguridad (ENISA), destaca que dentro de las amenazas más comunes se encuentran el phishing, el ransomware y los ataques de denegación de servicios (DoS). Las mismas no solo causan interrupción en el servicio, son también grandes pérdidas financieras y daños en la marca empleadoras de las empresas.

Es pertinente, que las empresas adopten tecnologías avanzadas, mantenga una formación continua de sus trabajadores, desarrollen alianzas estratégicas con sectores públicos y privados, para enfrentar las amenazas cibernéticas, pues sólo a través de estos esfuerzos coordinados, se puede garantizar la seguridad y resiliencia de las infraestructuras digitales de las empresas, en el siglo XXI.

Salarios Emocionales

El concepto de salarios emocionales ha cobrado una relevancia en los últimos tiempos, hace referencia a los beneficios no monetarios que recibe el trabajador por parte del empleador. Está comprobado que otorgarles salario emocional a los empleados, impacta significativamente en su bienestar emocional y su satisfacción laboral. Dentro de los beneficios se pueden incluir desde el reconocimiento y la valoración del trabajo, hasta la flexibilidad de horario y un clima laboral positivo.

Las empresas que incluyen dentro de su gestión, los salarios emocionales tienen grandes oportunidades de retener a sus trabajadores más valiosos. Esto incluye el reconocimiento en las organizaciones que, sin duda, es un factor importante en la decisión de los empleados de permanecer en la empresa. Esto ayuda a fidelizar a los colaboradores y retener talentos, disminuyendo la rotación y los costos económicos asociados (Fargas, 2018).

Con relación a los salarios emocionales los estudios de García & Pérez (2019), resaltan la importancia de la flexibilidad laboral como un componente esencial del salario emocional. Según estos autores, "la posibilidad de balancear la vida laboral y personal es un factor determinante para la satisfacción general de los empleados" (p. 38). Los horarios flexibles al igual que el teletrabajo, son beneficios que los trabajadores modernos valoran mucho, pues les ayuda a equilibrar sus responsabilidades laborales con sus necesidades personales y familiares.

A continuación, se enumeran algunos de los ejemplos de programas de reconocimiento laboral no monetario:

1. Promoción de empleo
2. Estar a cargo del equipo de trabajo
3. Seguridad adicional, como consultas médicas generales en planta
4. Lugar de estacionamiento
5. Trofeo o medalla al mérito
6. Desarrollo profesional interno
7. Certificado de logros
8. Horarios de trabajo y ubicaciones flexibles
9. Nuevo espacio de oficina
10. Días de descanso
11. Almuerzo con el gerente o director ejecutivo

Gerencia de la Felicidad

Hoy más que nunca las organizaciones empresariales están preocupadas por el bienestar y la productividad de sus empleados, por lo que le dan mayor importancia a una nueva corriente denominada la gerencia de la felicidad, una estrategia innovadora de gestión de talento humano. Esta práctica se enfoca en crear ambientes de trabajo donde los empleados se sientan genuinamente felices, comprometidos y motivados.

La felicidad que experimenten los trabajadores, se ha correlacionado con múltiples beneficios tanto para los empleados como para las organizaciones. Según un estudio de Lyubomirsky *et al.* (2005), los empleados felices tienden a ser más productivos, creativos y menos propensos a dejar su empleo.

En estudios recientes se ha encontrado una correlación directa entre felicidad y productividad, así lo demuestra un estudio realizado por Oswald *et al.* (2015), donde evidenció que los empleados felices son un 12% más productivos, en comparación con sus pares menos felices. El incremento en la productividad, se debe a la mayor motivación y compromiso que sienten los empleados, cuando se sienten valorados y satisfechos en sus entornos laborales.

La persona encargada de gestionar la gerencia de la felicidad en las organizaciones, es responsable de atraer, retener y acompañar el talento en las empresas, a través de estrategias pensadas y ejecutadas en el marco de una gerencia que busque el bienestar organizacional Ledesma (2022). Su objetivo central buscar la forma que los empleados deseen permanecer en la empresa, la fortaleza del gestor es desarrollar competencias que le aseguren una buena interacción con los empleados, de tal manera que su permanencia en la empresa sea confortable y amena.

Actividades Empresariales Centradas en la Satisfacción Laboral

Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores, casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998). Tomando en consideración lo expuesto por Robbins, se presentan a continuación algunas actividades que contribuyen con el aumento de la satisfacción laboral de los trabajadores.

Reuniones semanales: se recomienda que todas las semanas los jefes realicen reuniones con su equipo de trabajo, para conocer el sentir de sus trabajadores, estrechando las relaciones interpersonales con todo el equipo de trabajo.

Convivencias: se pueden planificar dos convivencias al mes para que todos los trabajadores de la organización interactúen, fortaleciendo sus lazos personales y profesionales.

Talleres de cuerdas: este tipo de actividades bien planificadas y dirigidas por un profesional, contribuye en gran medida con la satisfacción laboral de los trabajadores.

Trabajador del mes: es un evento financiado por la empresa para homenajear a ese empleado que se ha destacado por su esmero y dedicación. Por lo general, incluye convivencias de integración, barbacoas, cenas especiales o eventos recreativos en los cuales participan todos los miembros del equipo.

Celebración de fechas especiales: son fechas muy representativas en las cuales se debe tener una deferencia especial con los trabajadores. Entre estas fechas se destacan el día de la secretaria, día del jefe, cumpleaños, día de las madres, día del padre, entre otras.

Evaluación de la Satisfacción Laboral en la Empresa

La satisfacción laboral es un componente crucial para el éxito y la estabilidad de cualquier organización empresarial. Un equipo de empleados satisfechos no solo contribuye al bienestar individual, sino que también impacta directamente en la productividad, la retención del talento y la imagen de la empresa.

La encuesta de satisfacción laboral, constituye uno de los métodos, más utilizados para evaluar clima laboral en las organizaciones, que incluye preguntas sobre diversos aspectos laborales del trabajador, como: remuneraciones, oportunidad de desarrollo profesional, el ambiente laboral y la relación con los supervisores (Locke, 1976). La encuesta puede ser anónima para garantizar la sinceridad de los empleados.

De acuerdo con Kalleberg (1977), la entrevista individual es otra herramienta muy útil, que permite explorar a profundidad las percepciones y sentimientos de los empleados sobre su trabajo. Estas entrevistas pueden proporcionar una comprensión más detallada de los factores que influyen en la satisfacción laboral, pues ofrecen datos cualitativos que refuerzan los datos cuantitativos, obtenidos por medio de las encuestas de satisfacción laboral.

La evaluación de la satisfacción laboral, es una práctica que deben realizar las empresas periódicamente, para conocer el sentir de sus trabajadores; ya que ofrece numerosos beneficios para las organizaciones, como señalan Harter *et al.* (2002), una evaluación periódica puede ayudar a identificar problemas antes de que se conviertan en crisis, permitiendo a la organización tomar medidas preventivas. Además, comprender los niveles de satisfacción laboral puede guiar el diseño de programas de bienestar y desarrollo profesional que no solo mejoren la satisfacción, sino que también impulsen la retención de talento y la atracción de nuevos empleados.

Un ambiente de satisfacción laboral, en una organización empresarial, puede generar una serie de resultados positivos que impactan tanto a los empleados como a la empresa en su conjunto. Con la incorporación de un modelo de gestión de talento humano, se espera lograr una mejor administración del principal recurso de las organizaciones, que son los trabajadores y que necesitan y demandan estrategias innovadoras de gestión, logrando que se sientan motivados. Lo que se busca es que tanto empleadores como trabajadores, puedan interactuar en un clima laboral armonioso, buscando el logro de objetivos y metas organizacionales.

Capítulo IV

Modelo De Gestión Del Talento Humano, Basado En La Felicidad Y La Satisfacción Laboral

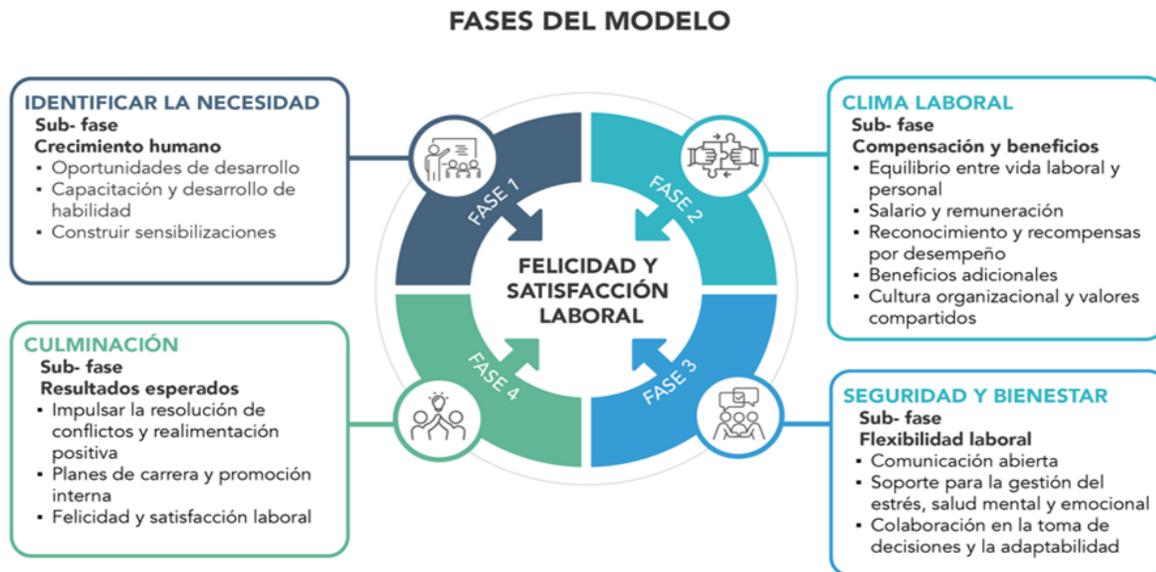
En el presente entorno laboral, el capital humano se ha instituido como un soporte esencial en toda organización. Por consiguiente, la satisfacción laboral de los trabajadores apuesta un papel preponderante en lo referente al crecimiento y retención del talento humano; a su vez, trae consigo la competitividad organizacional y el triunfo irrefutable de una empresa. Por tanto, se hace indudable el valor de comprender y desarrollar una modelo integral que sirva como norte en los elementos de desarrollo profesional y transportarlo hacia la satisfacción laboral.

Contribuirá a ampliar el desarrollo de cómo se manifiesta el ambiente de trabajo, beneficios, desarrollo profesional, equilibrio entre vida laboral y personal, reconocimiento y aprecio, sentido de pertenencia, habilidades, comunicación, equidad y estabilidad laboral, entre otros.

Lo que se busca con este modelo como se muestra en la figura 1 es proporcionar a las organizaciones un instrumento eficaz que conlleve al desarrollo efectivo de su capital humano, lo que atraería consigo un aumento en su satisfacción laboral. También, el modelo ayuda a esparcir un ambiente laboral sano, productivo y enfocado al desarrollo entre los empleados y las organizaciones. El modelo del capital humano en el tenor de la satisfacción laboral, subraya la relevancia de las particularidades individuales de los empleados y cómo a su vez intervienen en su satisfacción en el trabajo, así como el aporte de las inversiones organizacionales en el desarrollo del capital humano, para optimizar la satisfacción laboral y el desenvolvimiento general de la organización.

Figura 1

Modelo de Gestión del Talento Humano, Basado en la Felicidad y Satisfacción Laboral



Argumento del Modelo

El modelo de desarrollo del capital humano en el texto de la satisfacción laboral se concreta en cómo la transformación, crecimiento y el desarrollo de los trabajadores interceden en su satisfacción en el trabajo y, por ende, en el triunfo organizacional. Este modelo busca que los trabajadores sea el elemento más importante de una organización y que su aprendizaje continuo implica la satisfacción laboral.

Cuando las organizaciones asignan recursos en el desarrollo del capital humano, generan a los empleados instrumentos para conseguir nuevas habilidades, destrezas, progresar profesionalmente y mejorar en sus áreas de interés. Esto puede aumentar la satisfacción laboral al proporcionar a los empleados un sentido de logro, propósito y avance en su trabajo. No obstante, el desarrollo del capital humano puede reformar la calidad del trabajo y la autonomía de los empleados, lo que beneficia su satisfacción laboral e incrementa la productividad.

Alineación del Modelo

El modelo ha sido ideado para ser usado en distintas estructuras organizativas, encauzado al desarrollo del capital humano en aspectos de habilidades, oportunidades de desarrollo, adaptabilidad y resolución de conflictos, entre otras aristas. Todo ello con la intención de crear y establecer un ambiente armonioso,

en cual se explora la satisfacción laboral, que es una labor sin duda muy ardua, embarazosa y complicada. Es importante destacar que el modelo se puede utilizar para generar de manera satisfactoria la gestión del talento humano, impactando profundamente en lo referente al trabajo en equipo, la flexibilidad, comunicación abierta, retroalimentación positiva, mejora en los planes de carrera y la promoción interna.

Es pertinente resaltar que, la alineación de este modelo de satisfacción laboral, con los planes estratégicos son básicos para avalar que los esfuerzos en la esfera de recursos humanos estén en conformidad con los objetivos generales de la empresa. Esto involucra afirmar que las tareas en el entorno de recursos humanos estén alineadas hacia objetivos que coadyuven al éxito general de la empresa, nivelando áreas de concordancia entre la satisfacción de los empleados y los objetivos estratégicos, así como plantear y efectuar iniciativas que promuevan el beneficio conjunto de estos objetivos.

Propósito del Modelo

El modelo debe estar encaminado a mejorar la capacidad de los empleados y el ambiente organizacional con el fin de desarrollar una extraordinaria interacción en su lugar de trabajo mediante el desarrollo humano, compensación y beneficios, seguridad y bienestar, así como la flexibilidad laboral, en búsqueda de una satisfacción laboral.

El propósito del modelo de capital humano en el hilo de la satisfacción laboral es administrar los recursos humanos de una organización para originar un ambiente provechoso centrado en el desarrollo y la gestión. Esto encierra proponer a las personas un aprendizaje continuo, considerando que los empleados son activos importantes, que pueden incrementar el valor y la capacidad de la organización, generando una marca empleadora que, a su vez, apruebe el bienestar de los empleados, atraiga talentos cualificados e incrementar el compromiso de los trabajadores.

Unidades del Modelo

Se ofrece una propuesta que puede ser manejada por los gestores de talento humano, para optimar la calidad de vida de los empleados en distintas organizaciones, a través de instrumentos que refrendan el buen progreso de los métodos, orientados siempre en la mejora continua de todas las áreas. Se establecen distintas etapas macro que provienen de enlaces de contenidos como el crecimiento humano, la compensación, el beneficio y la flexibilidad laboral, utilizando como hilo conductor para su desarrollo factores como trabajadores

cualificados para el logro de la sostenibilidad organizacional, con el motor de la satisfacción laboral.

En la primera unidad del modelo se optó por el crecimiento humano, ya que abarca diversos puntos de manera integral de las personas como los conocimientos, habilidades, experiencias, innovación tecnológica y valores que coadyuvan al bienestar y la realización personal. Puntualizar desde una óptica donde se produzcan las coyunturas del desarrollo de competencias y habilidades, que impulsen el crecimiento del talento humano y, de esta manera, el logro de sensibilización en lo concerniente al sentido de pertenencia de su trabajo.

El segundo elemento proyecta la compensación y beneficio organizacional. Se instituye con el propósito de satisfacer las necesidades y perspectivas de los empleados y al mismo tiempo se conserva la competitividad de la institución en el ámbito laboral. Con esa estrategia se puede atraer y retener a empleados talentosos y motivados, lo que a su vez genera altos niveles de satisfacción laboral y compromiso en relación con sus asignaciones.

El tercer componente está relacionado con la flexibilidad laboral. Aquí se obtienen utilidades para los empleados y las organizaciones. Para los trabajadores, la flexibilidad laboral, propicia un ambiente óptimo para la conciliación laboral y personal, reduciendo el nivel de estrés, e incrementando la satisfacción laboral y la productividad.

No obstante, para las organizaciones puede aumentar la retención de talentos, mejorar el compromiso, acrecentar la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta a las necesidades de las instituciones, y ampliar el camino a un talento distinto, variado y altamente calificado.

La cuarta etapa, plantea los resultados esperados, donde se señalan aspectos para impulsar la resolución de conflictos y retroalimentación positiva con una comunicación efectiva, encaminada a mantener una comunicación abierta en todas las direcciones. Esto trae como resultado una satisfacción en el desarrollo de las tareas diarias de los empleados. Otros factores fundamentales son los planes de carrera y promoción interna para retener talento y promover el compromiso de los trabajadores, procurando que la organización cuente con el personal competente y motivado para conseguir sus objetivos empresariales a largo plazo.

Operacionalidad del Modelo

En este modelo se han ejecutados diversas unidades que manifiestan el desarrollo del capital humano mediante un ambiente propicio, flexibilidad laboral y con la promoción interna, para llegar a impactar directamente en la satisfacción laboral de los empleados, en distintas áreas de la organización.

Fases del Modelo

Fase 1: Identificar la Necesidad

En esta etapa, lo que se busca es visualizar cómo el individuo puede gestionar su crecimiento profesional con la ayuda de la capacitación en función de sus necesidades, lo cual forja un empleado más comprometido en la realización de sus asignaciones diarias.

Sub-Fase Crecimiento Humano

Las organizaciones deben hacer frente a la innovación empresarial para mantenerse competitivas en el mercado. Zapata Valencia (2007) señala que “el desarrollo humano de las personas, que integran las organizaciones empresariales se encuentra limitado por ellas mismas, en la medida en que éstas asimilan la satisfacción de las necesidades personales en determinado ámbito” (p. 216).

Para desempeñar sus objetivos es importante contar con estrategias como el desarrollo organizacional, el cual sugiere crear una empresa con un tejido empresarial completo, complejo, poderoso y con un mecanismo más fuerte. Su norte primordial es cuidar la salud de la organización y de los que ahí laboran, generando compromiso con la empresa.

La sub- fase de crecimiento humano la constituyen tres elementos: oportunidades de desarrollo, capacitación y desarrollo de habilidades, y construcción de sensibilizaciones.

Oportunidades de Desarrollo

La gestión de oportunidades de desarrollo es significativa, porque coadyuva a realizar los cambios que requiere la organización a nivel humano. Es decir, cuáles son los compromisos y nivel de desempeño de cada trabajador, para optimizar la eficiencia y productividad de la empresa en su conjunto. La oportunidad de

desarrollo tiene como finalidad hacer prosperar a la organización, a través del desarrollo y la evolución de las personas. Procura acompañar a los directivos en procesos de reingeniería, para efectuar futuros cambios y convertirlos en organizaciones eficaces y funcionales.

Capacitación y Desarrollo de Habilidad

Las organizaciones exitosas intuyen que es más beneficioso y provechoso capacitar a sus empleados existentes, en lugar de buscar nuevos talentos a lo externo de la empresa. Con la capacitación y el desarrollo del individuo, crece la productividad y el impulso de nuevos líderes, se genera satisfacción laboral, familiaridad, capacidad de adiestramiento cruzado e innovación y creatividad. Es importante recalcar que, el mercado laboral está variando abruptamente y las organizaciones deben ser flexibles y adaptarse rápidamente. La tecnología, es uno de los promotores esenciales de este cambio disruptivo.

El predominio de la tecnología es crucial en el talento humano debido a su importancia en el mercado laboral, su capacidad para optimizar la eficiencia y la productividad, y su papel en la innovación y la competitividad. Las organizaciones que aviven y desarrollen las habilidades tecnológicas de su talento humano, estarán mejor situadas para afrontar los retos y fructificar las oportunidades en la economía digital actual.

Construir Sensibilizaciones

Reyes & Molina (2020) señalan que “sensibilizar a los miembros de la organización, permite que en ellos exista un estímulo de percepción que comprenda mejor su propio comportamiento y el del resto de los sujetos; de esta manera, se puede potenciar el capital humano” (p. 222).

La sensibilización se lleva a cabo mediante una serie de actividades para concienciar a los individuos sobre una situaciones específicas. Su objetivo principal es aumentar la conciencia entre los individuos y, para ello, se pueden realizar acciones de distinta índole como charlas, coloquios, exhibiciones, talleres, formación de grupos, concursos, juegos, eventos deportivos, entre otros.

Los administradores de talento humano deben conservar mantener canales abiertos de comunicación con sus empleados, para lograr una aceptación de los programas y proyectos desarrollados por la organización, y un mejor soporte en su ejecución.

Fase 2: Clima Laboral

El clima laboral es un elemento fundamental para la organización de las actividades dentro de una empresa. Cuando se determina una buena dinámica de trabajo en la que los trabajadores sean colaborativos y busquen obtener metas colectivas, se puede hablar de un orden en el área de trabajo, con empleados que persigan estándares y procesos.

Un clima laboral armonioso está muy relacionado con elevados de satisfacción laboral, compromiso, productividad y retención de empleados. Este clima encierra un contexto psicológico y emocional en el lugar de trabajo, circunscribiendo las apreciaciones y actitudes de los empleados, hacia su trabajo y la organización en general.

Sub-Fase Compensación y Beneficios

Es usual suponer que el clima laboral se desarrolla por sí solo. En contexto, la forma en que la organización conoce, capacita y recompensa a los empleados, es primordial para instituir un ambiente de trabajo positivo o negativo. Instaurar un clima laboral excepcional es importante, pues cuando el trabajador labora en un lugar seguro y se origina su bienestar, se encontrará más motivado para ejecutar sus tareas de forma efectiva. Asimismo, tienen más recursos para manejar el estrés y resolver conflictos, están mejor dispuestos para la ejecución de las tareas que le corresponden y esto fortifica la responsabilidad con la organización.

En un contexto cada vez más técnico para conseguir a los mejores, las organizaciones despliegan verdaderas estrategias de marketing de recursos humanos. Las organizaciones unen esfuerzos con el propósito de fortificar el compromiso de los empleados y mermar al máximo la evasión de talento, lo que simboliza un valor añadido significativo. La compensación y los beneficios son elementos importantes de la estrategia de la administración del capital humano de una organización y figuran la manera en que una organización estimula, motiva y premia a sus empleados. La compensación y los beneficios van por encima de atraer y retener talento, sino que también intervienen en la motivación, el compromiso, la productividad, el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, cuando estos descubren que las compensaciones y beneficios son equitativas y justas. Una estrategia de compensación y beneficios sostenible, favorece al éxito general de la organización, al instituir un ambiente laboral positivo y próspero para el incremento y el rendimiento.

Equilibrio Entre Vida Laboral y Personal

El equilibrio entre la vida laboral y personal es un elemento primordial en el bienestar de los empleados y un aspecto esencial de una estrategia positiva de gestión del capital humano. A menudo, el trabajo puede llegar a conquistar un lugar tan importante en la vida de los individuos, que se olvidan de otros matices importantes en el crecimiento e interacción social.

El tener presente que el éxito profesional es tan enorme, que incluso llegan a desconocer las responsabilidades personales, y desatienden totalmente el equilibrio entre la vida personal y laboral. Este equilibrio entre la vida laboral y personal se consigue cuando los empleados pueden gestionar de forma equitativa sus responsabilidades laborales y de su vida personal. Este elemento instituye límites claros y ofrece programas que resguarden los esfuerzos de los trabajadores en ambas partes.

Las organizaciones pueden colaborar para que los trabajadores logre alcanzar un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados de diferentes maneras: instaurando horarios flexibles, uniendo la modalidad de teletrabajo, propiciando descansos durante la jornada laboral diaria, trayendo consigo entornos de trabajo adaptables, o creando una comunicación abierta, entre otros. Provocar el equilibrio entre la vida laboral y familiar es un tipo de responsabilidad social corporativa.

Las empresas que anticipan el bienestar de sus empleados no solo favorecen a su personal, sino que también asisten al desarrollo de una sociedad más saludable y equilibrada.

Salario y Remuneración

El sueldo o salario, es una manera de retribución donde un trabajador recibe un pago invariable por las tareas desarrolladas, en un tiempo determinado, de acuerdo a lo establecido en la relación de trabajo.

En tal sentido, se debe decir que no toda la remuneración se sujeta al salario, ya que existen otras formas de indemnizar al personal por los servicios prestados. Se debe pensar que el salario y la remuneración son modos para impulsar la motivación de los empleados y acrecentar la productividad de la organización.

Entre las remuneraciones de este tipo están incluidos todos los beneficios sociales o establecidos en el reglamento, según aplique en los distintos países (Chiavenato, 2009). Uno de los factores a considerar al gestionar el talento de

una organización, es la remuneración del capital humano. En este sentido, se debe decir que no toda la retribución se reduce al salario, ya que existen otras maneras de compensar al personal por los servicios prestados.

Se debe considerar que el salario y la remuneración son medios para incentivar la motivación de los empleados e incrementar la productividad de la organización. La remuneración representa para el personal el nivel de vida que pueden tener, pero también es el principio de satisfacción de cara al trabajo realizado y un incentivo para optimar su desempeño.

La forma en que una organización maneja su política de salario y remuneración, puede tener un impacto significativo en su imagen como empleador, un aspecto que cuidan mucho las empresas en la actualidad. Las organizaciones, con buenos sistemas de compensación, tienen más posibilidades de cautivar a los mejores talentos, reafirmando su marca empleadora, en el mercado laboral.

Reconocimiento y Recompensas por Desempeño

El reconocimiento y las recompensas por desempeño en el entorno organizacional son herramientas cruciales para motivar a los trabajadores, inducir un ambiente de trabajo positivo y provocar la excelencia en el desempeño laboral. Estos programas son estrategias positivas para reconocer y recompensar el esfuerzo, la consagración y la dedicación de los empleados. Es decir, el reconocimiento y las recompensas son sistemas de realimentación positivos que buscan de manera equitativa y distinguida los esfuerzos y contribuciones de los trabajadores.

Dentro de la estrategia de reconocimiento y recompensas por desempeño, se puede citar el reconocimiento verbal y económico, el desarrollo profesional, la flexibilidad laboral, los premios y reconocimientos formales, así como las celebraciones y eventos especiales. Está comprobado que estas prácticas de reconocimiento y recompensas por desempeño están estrechamente relacionadas con la cultura y los valores de la organización, y que se deben emplear de forma justa y permanente para garantizar su efectividad y originar un entorno laboral positivo.

Beneficios Adicionales

Se examina que no todos los profesionales aprecian un trabajo o una organización tomando en consideración del salario ofrecido. Es sustancial que el salario sea competitivo y adecuado; sin embargo, más allá de eso, los beneficios adicionales mejoran la estrategia de compensación de una organización, porque son beneficios que atraen, retienen y satisfacen a los empleados.

En otras palabras, los beneficios adicionales son fracciones de las estrategias de compensación total de una organización y redimen una situación importante en la atracción, retención y satisfacción de los empleados. Cuando las organizaciones suministran beneficios que satisfacen las necesidades y aspectos de los trabajadores, las organizaciones pueden tener un entorno de trabajo más sano, fructífero y satisfactorio para todos los participantes.

Cultura Organizacional y Valores Compartidos

Una cultura organizacional consistente y valores usuales claros, son primordiales para establecer los esfuerzos de todos los talentos humanos hacia objetivos comunes y fortalecer la identidad y popularidad de la organización. Estos elementos también pueden intervenir en la atracción y retención de talento, ya que los empleados tienden a sentirse más implicados y satisfechos en un ambiente laboral, donde participan los mismos valores y se identifican totalmente con la cultura organizacional. Es decir, establecer un ambiente de trabajo positivo, producir la cohesión y la cooperación entre los profesionales, y coadyuva al beneficio de los metas empresariales.

Fase 3: Seguridad y bienestar

La seguridad y el bienestar de los trabajadores son disciplinas primordiales en las organizaciones, ya que facilitan protección a sus miembros en las asignaciones que realizan. Consecuente, el ambiente laboral seguro merma los costos asociados con accidentes y enfermedades laborales, y provoca un entorno donde los empleados se sientan valorados y motivados para coadyuvas al éxito de la empresa. No obstante, las instituciones pueden desarrollar estrategias generales para preservar la seguridad y el bienestar de sus trabajadores, generando lugares de trabajo que fortalezcan la salud, la seguridad y el éxito de las organizaciones.

Sub-Fase Flexibilidad Laboral

Actualmente, el mundo laboral está percibiendo un adelanto significativo inducida por cambios en la tecnología, las perspectivas de los empleados y la naturaleza misma del trabajo. En este tenor, la flexibilidad laboral ha emergido como un concepto relevante que está siendo admitido por organizaciones de todos los dimensiones y sectores. La flexibilidad laboral se define como el aforo de adaptar el tiempo, el lugar y la forma en que se ejecuta el trabajo, para satisfacer las necesidades, tanto de la organización como de sus trabajadores. Esto conlleva a la posibilidad de trabajar desde diversas ubicaciones, con horarios variables,

opciones de trabajo a tiempo parcial o completo, así como modelos de trabajo remoto o híbrido.

Uno de los aspectos que valoran mucho las nuevas generaciones de trabajadores, es la capacidad de conciliar su vida laboral y familiar, lo que les permite dedicar más tiempo a sus familias. Esto es viable cuando la cultura organizacional tiene visto el punto de la flexibilidad laboral, que se ha transformado en una disposición a nivel mundial.

Comunicación Abierta

La comunicación es un elemento primordial para las organizaciones, ya que interviene directamente en la productividad, en la eficiencia y el ambiente laboral. Sin embargo, no todas las formas de comunicación son potencialmente positivas. En relación a eso, la comunicación abierta se distingue como un enfoque que impulsa la transparencia, la seguridad y la participación de cada una de las partes interesadas.

En el medio organizacional, la comunicación abierta se constituye con la intención de mejorar el flujo de información, fortificar las relaciones interpersonales e incentivar el éxito colectivo. Al amparar una cultura de comunicación abierta, las organizaciones pueden superar dificultades, promover la colaboración y adaptarse de forma más efectiva a los desafíos del ambiente empresarial disruptivo; así mismo, pueden efectuar prácticas de comunicación abierta para mejorar su labor interna y conseguir objetivos estratégicos.

Soporte para la Gestión de Estrés, Salud Mental y Emocional

En el mundo actual, caracterizado por un ritmo de vida acelerado, múltiples responsabilidades y constantes retos, la gestión de estrés, y la salud mental y emocional se han convertido en una preocupación cada vez más notable, tanto para las personas como para organizaciones. La salud mental y emocional de los empleados, no solo afecta su bienestar personal, sino que tiene un impacto directo en el desempeño laboral, la productividad de la organización y el ambiente de trabajo en general.

Brindar apoyo para la gestión del estrés, y la salud mental y emocional en el entorno laboral, ayuda a mitigar los efectos del estrés crónico en la salud física y mental de los empleados. Se requiere, sin duda, implementar estrategias para promover la salud mental y emocional de los trabajadores, que van desde programas de bienestar hasta políticas de apoyo psicológico en el lugar de trabajo. Evidentemente, esto contribuye a mejorar el bienestar del personal,

aumentar la satisfacción laboral, reducir el ausentismo y mejorar la retención del talento.

El soporte para la gestión del estrés, la salud mental y emocional, puede convertirse en un elemento integral de la cultura organizacional, generando un ambiente laboral más saludable y fructífero para todos los participantes.

Colaboración en la Toma de Decisiones y la Adaptabilidad

Actualmente en el entorno empresarial, determinado por la complejidad, la inseguridad y la apresurada evolución de los mercados, la aptitud de tomar decisiones concretas y adaptarse a los cambios se ha convertido en algo crítico para el éxito organizacional. No obstante, emprender estos retos de manera positiva demanda más que simplemente la habilidad de los líderes o directivos; requiere una figura colaborativa que implique a distintas voces y discernimientos dentro de la organización.

El provecho de la colaboración en la toma de decisiones y la adaptabilidad en el sentido empresarial, afina la calidad de las decisiones al someter la experiencia y el conocimiento colectivo de los equipos. La adaptabilidad organizacional, admite a las empresas responder de forma efectiva a las innovaciones del medio, uniéndose a oportunidades y disminuyendo riesgos.

Las estrategias y prácticas que las organizaciones pueden establecer para provocar la colaboración en la toma de decisiones y suscitar la adaptabilidad, incluyen iniciar una cultura de apertura y confianza, la generación de procesos prístinos de comunicación y toma de decisiones, e inducir la diversidad e inclusión en la toma de decisiones.

Al adoptar una perspectiva colaborativa y adaptable hacia la toma de decisiones, las empresas pueden robustecer su capacidad para renovar, resolver problemas complejos y conservarse competitivas en un entorno empresarial en continuo cambio. Se pretende que las organizaciones puedan iniciar una cultura que valore la colaboración y la adaptabilidad como elementos esenciales para el éxito a largo plazo.

Fase 4: Culminación

En esta fase del modelo se han cumplido satisfactoriamente las etapas previas, con el propósito claro de alcanzar la satisfacción laboral en cualquier entorno de trabajo. En esta fase del modelo se han cumplido satisfactoriamente las etapas previas, con el propósito claro de alcanzar la satisfacción laboral en cualquier

entorno de trabajo. Tener claro que la satisfacción laboral es un componente primordial que interviene en el bienestar de los trabajadores y en el éxito de las empresas. Al priorizar la satisfacción laboral y amparar medidas para alentarlas, las organizaciones pueden crear entornos de trabajo más saludables.

Sub- Fase Resultados Esperados

Es una asignación que demanda mucha dedicación por parte de todos los equipos constados, donde se debe enfatizar la valoración de los empleados, la comunicación abierta, las competencias laborales y el desarrollo del sentido de pertenencia, sin olvidarse de las habilidades para la resolución de conflictos y el fomento interno de los empleados.

Impulsar La Resolución de Conflictos y Retroalimentación Positiva

La resolución efectiva de conflictos y la retroalimentación positiva en el área de trabajo beneficia considerablemente a la satisfacción laboral de los empleados al crear un clima de trabajo positivo, disminuir el estrés, mejorar las relaciones interpersonales, aumentar la productividad, e inducir un mayor sentido de pertenencia y responsabilidad en el ambiente laboral, ya que los trabajadores sienten que sus inquietudes o problemas son resueltos de forma objetiva y conveniente. En otras palabras, es donde se genera un ambiente saludable con sostén, seguimiento a los conflictos de forma continua y se enaltece el éxito particular y general.

Planes de Carrera y Promoción Interna

Los planes de carrera y la promoción interna tienen un impacto significativo dentro de las organizaciones, ya que originan la calidad del trabajo donde se concibe el crecimiento de los empleados, logrando las metas propuestas de la empresa. Esto ejemplifica la cultura de aprendizaje continuo, donde se ve manifestada la motivación de los empleados para desarrollar las habilidades que permitan tener un crecimiento personal y profesional. No obstante, se subrayan individuos con un alto nivel de innovación, creatividad y compromiso constante en todas sus asignaciones diarias.

Innegablemente, al exponer un modelo de desarrollo del capital humano, lo que se inquiera es acuerpar un ambiente de felicidad en las organizaciones, donde los empleados generen sus tareas con entusiasmo, responsabilidad y consagración. Para el gestor de talento humano moderno, esto simboliza realizar estrategias que inicien la satisfacción laboral. Esta no es una tarea fácil, ni de forma

inminente, pues se refiere a seres humanos con disparidades individuales y diferentes caracteres, que deben ser tomados en consideración en esta complicada labor.

Felicidad y Satisfacción Laboral

En una organización feliz, los sujetos son más creativos y dado a generar cambios, formulando opciones de solución a las situaciones diarias, ya que no se vive en un mundo rectilíneo. Esto significa que, al primar a los empleados, se genera energía positiva y pasión en la ejecución de sus tareas. Por ende, los individuos felices transmiten su actitud a los demás, lo que es un elemento básico para el éxito de la organización.

Las empresas deben involucrarse con la consecución de la felicidad, no solo de sus trabajadores, sino de igual forma con sus clientes, para lograr una conexión de satisfacción cliente-empleado. Desde esa perspectiva se puede medir la felicidad de los trabajadores, pero esto no es sencillo; hay que hacerlo para brindarles el apoyo que requieran. De ahí la importancia de establecer estrategias que fortalezcan su satisfacción en el trabajo, y coadyuven al crecimiento de la institución.

Este modelo promueve un ambiente de felicidad, colaboración, positivismo, respeto y cordialidad entre todos los empleados, fomentando la comunicación positiva y el compromiso organizacional alineado con la misión y visión de la empresa. Se afirma que los trabajadores felices también crean ambientes saludables y de bienestar dentro de la organización. Así se promueve la existencia de una competencia sana entre sus miembros, haciéndolos personas más competitivas en contextos individuales y organizacionales.

Metodología Mixta para la Aplicación del Modelo de Gestión del Talento Humano Basado en la Felicidad y la Satisfacción Laboral

Este modelo, integra un análisis cualitativo y cuantitativo para mejorar el bienestar organizacional, donde la propuesta procura que se utilice la medición estadística de aquellas variables relacionadas con la satisfacción, el compromiso y la felicidad laboral, mientras que en su aspecto cualitativo se sugiere indagar sobre las experiencias, percepciones y dinámicas que surgen en el seno de la organización y que afectan el bienestar laboral (Armstrong, 2023).

Este diseño se presenta de manera secuencial explicativa, donde se expone (de acuerdo con la dinámica del modelo) cómo se recolectaron los datos cuantitativos y posteriormente, cómo se analizaron para identificar el comportamiento general de los empleados; posteriormente, se efectuó un análisis cualitativo para conocer cuáles son las causas que subyacen en los resultados expuestos, demostrando con ello la importancia de ofrecer un estudio mixto.

Diseño de la Investigación

Etapa Cuantitativa

Con el objetivo de identificar las relaciones existentes entre las variables felicidad, satisfacción y compromiso (Armstrong, 2023), esta etapa identificó cómo estas variables inciden en el desempeño y la retención laboral. Se aplicó, por lo tanto, un diseño descriptivo-correlacional mediante encuestas estructuradas tipo Likert, para medir estas variables.

Etapa Cualitativa

Para examinar la experiencia y percepciones de los empleados en torno a su bienestar laboral, se empleó el diseño exploratorio-descriptivo, con entrevistas en profundidad, grupos focales y observación participante, se obtuvieron los datos necesarios para diagnosticar la situación observada.

Muestra

La muestra, en su vertiente cuantitativa, se logró mediante un muestreo estratificado por roles y áreas (administrativos, ejecutivos, programadores, vendedores, banqueros, docentes, etc.), donde el tamaño sugerido está relacionado directamente con la población de la organización. En la vertiente

cuantitativa, se utilizó una muestra intencional que incorporó diversos cargos, tomando cuenta la antigüedad y los niveles jerárquicos, utilizando la saturación teórica como criterio, para determinar el tamaño final (Field, 2018).

Recolección de Datos

Para visualizar de manera más sencilla esta etapa, se presenta en la siguiente tabla la correspondencia, de acuerdo con la fase que se utilice:

Tabla 1

Fases cuantitativas y cualitativas en la recolección de datos

FASES CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS EN LA RECOLECCIÓN DE DATOS		
Fase	Metodología	Descripción
Cuantitativa	Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Escala de satisfacción laboral • Cuestionario de compromiso organizacional • Encuesta de bienestar psicológico
	Indicadores organizacionales (Cascio & Boudreau, 2010)	Datos históricos de: <ul style="list-style-type: none"> • rotación, • ausentismo, • productividad, • participación en programas de desarrollo
Cualitativa	Entrevistas en profundidad	semiestructuradas, centradas en las experiencias relacionadas con el bienestar, el clima laboral y la percepción de las prácticas organizacionales
	Grupos focales	diálogos estructurados para identificar dinámicas colectivas sobre satisfacción y felicidad
	Observación participante	registro de interacciones y dinámicas en áreas comunes de la organización
	Análisis documental	políticas internas y reportes relacionados con el bienestar y la gestión del talento (Cascio & Boudreau, 2010)

Nota. Esta tabla muestra los datos recolectados utilizando las fases cuantitativas y cualitativas.

Análisis de Datos

Para esta etapa, el modelo propone que el análisis de los datos se divida en tres etapas: una fase cuantitativa, una fase cualitativa y una integración (mixta), porque cada una de ellas ofrece datos específicos, que van a mejorar el entendimiento de los datos recolectados de una manera más completa.

En la fase cuantitativa, se implementarán métodos analíticos, iniciando con el análisis descriptivo, utilizando promedios y frecuencias para identificar las propensiones generales que se obtendrán de las respuestas de los participantes. Posteriormente se llevó a cabo un análisis correlacional para identificar las relaciones que existen entre las variables (satisfacción, compromiso y desempeño laboral), para culminar con el modelado estadístico (específicamente la regresión múltiple), para determinar los factores que llegaron a predecir con mayor precisión la felicidad y satisfacción en el contexto organizacional (Cohen *et al.*, 2013; Field, 2018; Tabachnick & Fidell, 2019).

La fase cualitativa, se inició con el proceso de codificación abierta y axial, para identificar los temas que prevalecen en los testimonios y observaciones recolectadas, complementándose con el análisis temático, donde se agruparon los temas en categorías (relaciones interpersonales, reconocimiento laboral y equilibrio entre el trabajo y la vida personal). Para confirmar que los resultados ofrezcan la debida validez, se realizó una triangulación (Denzin, 2017), para cruzar la información obtenida de las entrevistas, observaciones y documentos, ya que de esta forma se fortaleció el análisis final (Saldaña, 2013; Creswell & Poth, 2016; Braun & Clarke, 2022).

En la etapa de integración mixta, se compararon y contrastaron los resultados, los casos similares identificados en los análisis cuantitativos con los hallazgos cualitativos para que se pueda, desde el departamento de recursos humanos, generar las ~~ideas~~ estrategias necesarias para saber cómo abordar la situación. Aquí, los datos estadísticos se robustecieron con las experiencias y percepciones que ofrecieron los participantes en un contexto más amplio, para luego llevar a cabo una revisión del modelo, que se fortaleció con base en los resultados combinados (Creswell & Plano Clark, 2017).

Validación del Modelo

Cada organización, antes de adoptar este modelo, deberá realizar una prueba piloto para evaluar su efectividad, antes de implementarlo en su totalidad, buscando indicadores de éxito que podrán ser medidos a través de la mejora en los índices de satisfacción y compromiso, la reducción de la rotación y el ausentismo, y el incremento de la percepción positiva del clima laboral (Denzin, 2017).

Informe de Resultados

Todos los resultados que genere el modelo, deberán ser presentados en un informe único que incluya los resultados desde la perspectiva cualitativa y la cuantitativa, ofreciendo las recomendaciones del caso y un plan de implementación escalonado.

Conclusiones

Las competencias laborales, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral, son temas sobre los que se requiere cavilar para comprender el efecto que estos elementos tienen en la vida organizacional y en el crecimiento personal de cada individuo dentro de una empresa.

Mediante las páginas de este libro, se valora cómo estas áreas influyen en la efectividad y el rendimiento del trabajador, conformando la cultura y el ambiente de trabajo en cualquier organización. Discurrir acerca de los temas que han sido abordados, lleva a una conclusión notable: que el éxito organizacional y el bienestar de los empleados están íntimamente vinculados. Esto ocurre cuando la gestión del talento humano se encauza en el desarrollo integral y la satisfacción del personal, porque su utilización es lo que mejora la productividad, coadyuvando a la creación de un ambiente laboral más eficiente y sostenible.

En el mundo empresarial actual, las competencias laborales son la base sobre la cual se construye la eficiencia y adaptabilidad de una organización, porque más que esas habilidades técnicas, se encierra o circunscribe la suma de conocimientos, actitudes y aptitudes que van facultando a los empleados para que puedan enfrentar los retos que se les presentan a diario y sepan, a la vez, aprovechar las oportunidades. A esto se le conoce como invertir en el desarrollo del personal, haciendo que las competencias se valoren como un activo necesario para mantener a la empresa competitiva y preparada para el futuro. Esto significa que, al fomentar una cultura de aprendizaje continuo, las organizaciones pueden asegurarse de contar con empleados que siguen creciendo y aportando el valor esperado.

El profesional del área de recursos humanos conoce dónde y de qué forma, cada miembro de la organización aporta sus habilidades únicas y trabaja hacia los objetivos comunes, porque su tarea es reconocer dónde se encuentra el talento y cómo fomentar la confianza, la claridad de los roles y la colaboración, buscando mejorar el rendimiento, donde cada empleado cumple con la función asignada. Si a ello se le adiciona bienestar en un ambiente saludable, el proceso sinérgico apoya a una mayor satisfacción laboral.

La satisfacción laboral, vista desde este matiz, no es un lujo, sino una necesidad. Se ha indicado que los empleados satisfechos son más productivos, están más implicados y son más leales a la organización. También está demostrado que, al dar prioridad a la satisfacción laboral, las organizaciones están invirtiendo en la retención del talento, optimizando su reputación como empleadores deseables y punto de referencia para los futuros miembros de la plantilla.

El modelo que se presentó en el último capítulo de este libro resalta la importancia de generar un ambiente donde la felicidad y el desarrollo profesional de los empleados son preeminentes en este sistema. Cuando se añade este tipo de prácticas que provocan la satisfacción y el bienestar, las organizaciones pueden llegar a edificar una cultura de respeto, colaboración y compromiso que promueve aquello que buscan todas las empresas cuando emplean estas estrategias, y que no es otra cosa que la productividad, pero de tal forma que la empresa pasa a ser un lugar donde las personas desean trabajar y desarrollarse a través de una gestión efectiva.

Como se presenta el contenido de este libro, una gestión efectiva del talento humano va más allá de desempeñar las metas empresariales. Una gestión efectiva identifica cuando se valora a los empleados como individuos, donde cada uno se incorpora con sus compañeros sin dejar de lado sus propias anhelos y obligaciones. Lo más relevante es saber admitir que las organizaciones consiguen el triunfo en términos de resultados financieros; mientras llegan a ese objetivo, también aportan a la creación de una sociedad más justa y equitativa, donde el trabajo se transforma en un principio de realización personal y profesional.

Referencias Bibliográficas

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2020). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 63(1), 1-12.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Ediciones Granica, S.A.
- Amherdt, CH-H. (2000). *Compétences collectives dans les oraganisations. Émergence, gestión et développement*. Laval. Les Presses Universitaires de Laval.
- Amorós, E. (2013). *Propuesta de plan de mejora del clima laboral en las agencias de una entidad micro financieras ubicada en la ciudad de Chiclayo*. Observatorio de la Economía.
- Ancco, V. N. V., Mamani, G. E. V., & Mamani, M. Y. C. (2022). Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar. *Puriq*, 4, e190-e190.
- Aquino, J., & Hernández, G. (2022). Desarrollo de habilidades blandas como estrategia para la colocación laboral de los universitarios, *Revista Sinapsis*,(1),1-14.
- Aranda, R. (2020). Competencias digitales para la transformación de las empresas, las claves, gestión del talento, valores y cultura organización que promueva la educación continua. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 15(1), 350-354.
- Araníbar Díaz, A. A. (2016). *Mejoramiento de la productividad y minimización de costos de la consultoría informática mediante el modelo de teletrabajo*. (Tesis de Grado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Ardila, C. O. (2015). *Análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones. Estudio de caso en un área de una organización financiera en Bogotá*.
- Arias González, J. (2021). Adaptabilidad a las tecnologías de la información, comunicación y procrastinación laboral en colaboradores del sector público en Arequipa. *Revista Científica UISRAEL*, 8(1), 77-89.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Arotinco Palpa, Y. (2022). *Teletrabajo y satisfacción laboral en los docentes en una institución educativa del Distrito del Agustino, 2022*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo.

- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. ECOE Ediciones. Colombia.
- AS Consultoría Integral. (2023). *Desarrollo de habilidades para la empleabilidad: la clave en un mundo cambiante*. <https://www.linkedin.com/pulse/desarrollo-de-habilidades-para-la-empleabilidad/?originalSubdomai>
- Asmat Abanto, F. J. (2018). *Satisfacción laboral y desempeño del profesional médico del centro quirúrgico del Hospital Carrión-Callao 2018*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo.
- Barazarte, R. (2016). *La batalla de las corrientes: Edison, Tesla y el nacimiento del sistema de potencia*. *Revista Prisma Tecnológico*, 4(1), 51-53.
- Beneitone, P., Esquetine, C., González, J., Maletá, M., Siufi, G. & Wagenaar, R. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe Final. Proyecto Tunning- América Latina*. Bisquerra, R. (s/f). <http://www.rafaelbisquerra.com/es/>.
- Bergenhengouwen, G. & Mooijman, E. (1996). *Desarrollo de competencias: un desafío para los profesionales de la gestión de recursos humanos: competencias básicas de las organizaciones como directrices para el desarrollo de los empleados*. [Journal of European Industrial Training](#) , 20(9), 29-35.
- Bermejo, S, M. (2017). *Alineamiento de las competencias laborales desde un enfoque sistémico*. *Retos de la Dirección*, 11(1), 60-81.
- Bernabé, V. M., Estrada Castellanos, M. E., & Jorge Pasasi, V. E. (2013). *Diseño de un modelo de evaluación del clima organizacional para la mejora de los servicios que brinda la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada (FEDECACES DE RL)* (Tesis Doctoral). Universidad de El Salvador.
- Blas, H. & Bacigalupe, M. (2007). *Diversidad y procesos de aprendizaje. Adaptación en sociedades pluriculturales desde la perspectiva de la antropología cognitiva*. *Revista de Ciencias Sociales (CI)*, 18, invierno, 7-17.
- Boada, N. (2019). *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral de trabajadores operativos de una PYME de servicio de seguridad peruana en 2018*. (Tesis de Grado). Universidad San Ignacio de Loyola.
- Bonilla, J.; Ribeiro, N.; Gomes, D. (2022). *Las competencias exigidas a los trabajadores de la Industria 4.0.: Cambios en la gestión de personas*. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 40(1), 161-184.

- Boxó, J., Aragón, J., Ruiz, L., Benito, O., & Rubio, M. (2013). Teoría del reconocimiento: aportaciones a la psicoterapia. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, 33(117), 67-79. <https://dx.doi.org/10.4321/S0211-57352013000100005>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: a practical guide*. Sage Publications.
- Bravo, M. J., Peiró, M. J., & Rodríguez, I. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su Contexto. J. Ma. Peiró y F. Prieto (Eds.). Síntesis, 343-394.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesional de la RFA. *Revista Europea. Formación Profesional*, 1, 8-14.
- Burgoa, L. G. A. (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*, (25), 191-201.
- Buri, V. (2016). Técnicas asertivas para mejorar la autoestima en los adolescentes de 8vo. A 10mo. Año de la Unidad Educativa Educare Perteneciente a la Fundación "Cisol" de la Ciudad de Loja, período marzo- julio 2015. (Tesis de Grado). Universidad Nacional de Loja, Loja.
- Cabus, S., Napierala, J. & Carretero, S. (2021). The returns to non-cognitive skills: A meta-analysis. *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*, 2021/06.
- Caicedo García, E. (2015). La resolución de conflictos laborales: un verdadero desafío para el área de talento humano en las empresas. (Tesis de Maestría). Universidad Militar Nueva Granada.
- Calderón, H. N. (2017). Asertividad y Comunicación Organizacional. [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Rafael Landívar]. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/CalderonHector.pdf>
- Cantón Mayo, I., & Téllez Martínez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de investigación*, 13(1), 214-226.
- Cardela, S., Castillo, Y., Corvalán, M., Diaz Demanuelli, S. M., & Garriga Suarez, L. E. (2021). Satisfacción laboral y teletrabajo informal (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de Cuyo.
- Caridad, M., Cardeño, N., Cardeño, E. & Castellano, M. (2017). Contribuciones de la comunicación asertiva en la resolución conflictos dentro de las instituciones de educación superior: *Revista Espacios* 38(50), 6-18. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n50/a17v38n50p06.pdf>.

- Carrasco-Mullins, R. (2021). Teletrabajo: ventajas y desventajas en las organizaciones y colaboradores. *Revista FAECO Sapiens*, 4(2), 01-14.
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2010). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. Ft Press.
- Catalano, A., Avolio, S. & Sladogna, C. (2004). Competencia laboral. Diseño curricular basado en normas de competencia laboral. Conceptos y orientaciones metodológicas. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Chaves-Palacios, J. (2004). Desarrollo tecnológico en la primera revolución industrial. *Revista de Historia*, 17, 93-109.
- Cheyaybar & Kuri, E. (2012). Técnicas para el aprendizaje grupal: grupos numerosos.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., & Núñez Partido, A. (2007). Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral en un Establecimiento de Salud Estatal: Hospital Tipo 1. *Theoría: Ciencia, Arte y Humanidades*, 16(2).
- Chiang, M., & Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Rev. Contad. Adm*, 58(2).
- Chiavenato, I. (1999). *La administración de recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Capacitación y desarrollo del personal. *Administración de los recursos humanos*, 385-415.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Choi, A. (2021). España ante la Revolución Industrial 4.0: mercado laboral y formación. *Araucaria*, 23(47).
<https://doi.org/10.12795/araucaria.2021.i47.21>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Condori Nalvarte, M. B. (2019). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral” percibido en el personal médico asistencial del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen periodo febrero–diciembre del año 2018.

- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18, 76-82. doi: 10.1002/da.10113.
- Copete, K. D. V., Rodríguez, Z. N. C., & Pulido, P. Y. B. (2021). Consideraciones sobre las competencias que desarrolla el Trabajador Social en el contexto de infantes con Déficit Cognitivo Leve. *Estudios del Pacífico*, 2(3), 73-86.
- Córdoba, E., Castillo, J. & Castillo, N. (2018), Creatividad e innovación: motores de desarrollo empresarial. *Lámpsakos*, 19, 55-65, DOI: <http://dx.doi.org/10.21501/21454086.2663>.
- Córdova Ramírez, E., Rojas Idrogo, I., & Marín Ruiz, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Conrado*, 17(80), 231-236.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Cuesta Santos, A. (2020). Evaluación de la satisfacción laboral. *Retos de la Dirección*, 14(2), 327-353.
- De La Torre García, A. & Conde Vieitez, J. (2000). Tecnología, mercado laboral y empleo. *Phychosocial Intervention*,(9), 297-312.
- De Vargas, M., Barrios, B. & Santiago, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, 64-91.
- De Vries, R. E. & Bakker-Pieper, A. (2009). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *J Bus Psychol*, 25, 367-380.
- Deci, EL y Ryan, RM (2008). "Facilitando la motivación óptima y el bienestar psicológico en todos los ámbitos de la vida": Corrección de Deci y Ryan (2008).
- Deloitte (2020). Más allá del reskilling. Invirtiendo en resiliencia para futuros inciertos. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/humancapital/HC%20Trend6%20%20M%C3%A1s%20allá%20del%20reskillin g.pdf>.
- Deloitte Insights (2018). La evolución del trabajo. Nuevas realidades que enfrentan los líderes de hoy. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Arg-La-evolucion-del-trabajo.pdf>

- Denzin, N. K. (2017). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Routledge.
- Dessler, G. (2016). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Donayre Córdova, O. E. (2021). *Sistema de Compensaciones y su incidencia en la motivación de los trabajadores de la Coopac Crediplata*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Ricardo Palma.
- Ducci, M. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: *Formación basada en competencia laboral*. Cinterfor/OIT.
- Dyer, W. (1988). *Formación de equipos. Problemas y alternativas*. Addison Wesley Iberoamericana.
- Echeverría, B. (2002). Gestión de competencia de acción profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 20(1), 7-43.
- Edwards, JR, y Cable, DM (2009). El valor de la congruencia de valores. *Journal of applied psychology* , 94 (3), 654.
- Elionzo, M. (1999). *Asertividad y escucha activa en el ámbito académico*. Editorial Trillas.
- EmpresaActual.com (2022). Reskilling y upskilling: cómo adaptarse a los nuevos tiempos. <https://www.empresaactual.com/reskilling-y-upskilling-como-adaptarse-a-los-nuevos-tiempos/>
- Empuls (s.f). Recompensas para los empleados. <https://www.empuls.io/es/glossary/employeeerewards#:~:text=Las%20recompensas%20a%20ls%20empleados,empleados%20a%20seguir%20rindiendo%20m%C3%A1s.>
- ENISA. (2022). Informe Panorama de Amenazas 2022. Agencia Europea de Ciberseguridad. <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threatlandscape-2022>
- Escobedo García, C. L., & Quiñones Florín, M. M. (2020). *Relación entre la satisfacción y desempeño laborales de los colaboradores de las mypes operadores logísticos-agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Pontificia Católica del Perú.
- Escobedo, M. (2010). *Comunicación eficaz*. www.escobedogroup.com.
- Erikson, E. H. (1950). *Childhood and Society*. New York: W.W. Norton & Company.

- Espinar Álava, E. M. & Viguera Moreno, J. A. (2020). El aprendizaje experiencial y su impacto en la educación actual. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3).
- Fernández, J. & Gámez, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de educación*, 37(2), 1-16.
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 65-90.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistic Using IBM SPSS Statistic*. Sage Publications.
- Fischman, D. (2019). *Motivación 360°*. Lima: Editorial Booket
- Flores J. (1992). Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- Flores Minchola, L. M. (2022). Propuestas de mejora de los factores relevantes del control interno de las micro y pequeñas empresas nacionales: caso empresa centro ferretero El Angel SAC-Otuzco, 2021. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Los Ángeles.
- Foro Económico Mundial. (2023). El informe sobre el futuro del empleo. <https://es.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/digest/>
- Fraga, S. (2014). La adaptabilidad organizacional: un aporte conceptual para las organizaciones contemporáneas. *Revista Española de Orientación Psicopedagógica*, 25(1), 18-136.
- Gala Durán, C. (2021). La relación entre el teletrabajo y la conciliación de la vida laboral y familiar: el papel de la normativa y la negociación colectiva. *Anuario IET de trabajo y relaciones laborales*, 7, 0171-185.
- Galaz, A. (2010). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. McGraw-Hill.
- Gallardo Huaman, L. (2019). El liderazgo constructivo de David fischman, para el Liderazgo directivo y docente del nivel secundario de la Institución Educativa N. ° 5165" República de Suecia" Distrito: Puente Piedra UGEL: 04 Comas-Lima. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo.
- García Viamontes, D. (2010). Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, julio 2010, www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm.

- García, L., & Pérez, M. (2021). Fundamentos de la ciberseguridad. Editorial Universitaria.
- García, M., & Pérez, J. (2019). Flexibilidad laboral y su impacto en la satisfacción de los empleados. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(1), 35-42.
- García, o. E., Peley, r., Pertúz, s. O., Pérez, k. L., & Viloría, J. (2020). Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia. *revista espacios*. 798, 1015.
- García-Pozo, A., Moro-Tejedor, M. N., & Medina-Torres, M. (2010). Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Revista de Calidad Asistencial*, 25(4), 207-214.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales Educación XX1. 10, 83-106 Universidad Nacional de Educación a Distancia Flores.
- Gilbreth, L. (1921). *Motion Study: A Method for Increasing the Efficiency of the Workman*. New York: D. Appleton & Company.
- Goleman D. (2012). *La inteligencia emocional*. México: Ediciones B México.
- Gómez, J.; Fedor, S. (2016). La comunicación. *Redalyc*, 20(3), 3-3.
- González García, W. D., & Vilchez Pirela, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión* (51), 54-74. <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- Gordillo, V. C. (2021). Trabajo a distancia y conciliación familiar y laboral. *IUSLabor. Revista d'anàlisi de Dret del Treball* (2), 97-127.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002). Relación a nivel de unidad de negocio entre la satisfacción de los empleados, el compromiso de los empleados y los resultados comerciales: un metaanálisis. *Revista de Psicología Aplicada*, 87(2), 268-279.
- Hellriegel, D., Jackson, E. & Slocum, J. (2010). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Hoppock, R. (1935) *Job satisfaction*. Harper & Row.
- https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/635410/Palomin_o_GF.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Ibarra Almada, E. (1997). Competencia Laboral: Situación Actual y Perspectivas, 1, Guanajuato, México, 1996. Documentos presentados. Montevideo : Cinterfor.
- Ibarra Cisneros, M.A. & González Torres, L.A. (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Contaduría y Administración* (231), 33-52.
- IBERONEX (19 de junio 2023). ¿Cuáles son los beneficios para la formación continua profesional? <https://www.iberonex.com/tendencias/beneficios-formacion-continua-desarrollo-profesional/>
- Illanes, P., Lund, S., Mourshed, M., Rutherford, S., & Tyreman, M. (2018). Reentrenamiento y capacitación de trabajadores en la era de la automatización. *McKinsey Global Institute*, 8 (1), 1-8.
- Irigoin, M. & Vargas, F. (2002). Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud. CINTERFOR, OIT, OPS.
- Jaramillo, A., & Salguero, E. (2017). Aplicaciones de programación neurolingüística y coaching ejecutivo para un plan de Human Performance Technology. Universidad del Pacífico.
- Kalleberg, A.L. (1977). Valores laborales y recompensas laborales: una teoría de la satisfacción laboral. *Revista Sociológica Estadounidense*, 42(1), 124-143.
- Kaspersky. (2018). El impacto del ataque de ransomware WannaCry. En Laboratorio Kaspersky. <https://www.kaspersky.com/blog/wannacry-anniversary/22154/>
- Kim, J. & Choi, H. (2021). Consideraciones éticas en el desarrollo de robots autónomos. *Revista Internacional de Investigación en Robótica*, 39(10), 875-889.
- Latapi, P. (2006). Lecturas sobre la Educación en América Latina Nuevas Estrategias de Comunicación en Educación. San José de Costa Rica: Centro de Alfabetización.
- Le Boterf, G. (2000). La gestión por competencias. Management. In *Conferencia de Guy Le Boterf. IDEAS*. (Vol. 18).
- Lee, H. & Park, S. (2020). Robots autónomos en entornos industriales: rendimiento y aplicaciones. *Revista de Robótica Industrial*, 28(4), 345-360.
- Levy-Leboyer, C. (1997). "Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas". Ediciones Gestión 2000 S. A. Barcelona.

- Llacuna, J. & Pujol, L. (2004). La conducta asertiva como habilidad social. (667). Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_667.pdf
- Locke, E.A. (1976). La naturaleza y causas de la satisfacción laboral. En M. D. Dunnette (Ed.), Manual de psicología industrial y organizacional (1297-1343). Rand McNally.
- Lund, M.M., [Rutherford](#) S. & Tyreman, M. (2018). Cómo capacitar y re-calificar a los trabajadores en la era de la automatización. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/retraining-and-reskilling-workers-in-the-age-of-automation/es-ES>.
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). Los beneficios del afecto positivo frecuente: ¿la felicidad conduce al éxito? *Boletín Psicológico*, 131(6), 803-855.
- Martínez, C., Martínez, J. & Muñoz-Cantero, J. (2008). Aprendizaje de competencias en educación superior. [Revista Galego-portuguesa de Psicología e educación: Revista de estudios e investigación en psicología y educación](#). 16, 195-215.
- Martínez, I. L., Santos, A. C., Neumann, G., Günzel, M., Durán, S. P. M., Domínguez, L. N., ... & Pereira, D. D. (2021). La transformación del talento humano en el marco de la Industria 4.0. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 2(2), 118-133.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*.
- Meier, A., & Donze, L. (2012). Fuzzy Methods for Customer Relationship Management and Marketing. Business Science Reference.
- Méndiz, J. (2023). La evolución y digitalización del puesto de trabajo: Un viaje a través del tiempo y la tecnología. <https://www.linkedin.com/pulse/la-evoluci%C3%B3n-y-digitalizaci%C3%B3n-del-puesto-de-trabajo-un-m%C3%A9ndiz-p%C3%A9rez/?originalSubdomain=es>.
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. CINTERFOR.
- Mertens, L. (1998). La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional (100-100). Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura
- Miguélez, F. (2004). La flexibilidad laboral. TRABAJO. *Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*, 13. <https://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/trabajo/article/view/151>

- Minian, I., & Martínez Monroy, A. (2018). El impacto de las nuevas tecnologías en el empleo en México. *Problemas del Desarrollo*, 49(195), 27-53. <https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2018.195.64001>.
- Montoya, A.; Boyero, S. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 0-0.
- Moore, P. (2020). Inteligencia artificial en el entorno laboral. Desafíos para los trabajadores. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/inteligencia-artificial-en-entorno-laboral-desafios-para-trabajadores/>
- Moreno, H. (2019). Talento genial una herramienta para generar emprendimiento empresarial. *Revista Científica Global Negotium*, 2(1), 38-51.
- Moreno, M. J. A. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información*, 4, 172-187.
- Moreno, M. J. A. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información*, 4, 172-187.
- Muñoz Pequeño, V. A. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una empresa de servicios de entretenimiento.
- Muñoz, M. (2014). La importancia de las aptitudes socioemocionales. *Revista Educar*. <https://www.grupoeducar.cl/noticia/la-importancia-de-las-aptitudes-socioemocionales/>
- Naji, M. J. (2018). Industria 4.0, competencia digital y el nuevo Sistema de Formación Profesional para el empleo. *Revista Internacional y Comparada de relaciones laborales y derecho del empleo*, 6(1), enero-marzo, 6(1), 164-194.
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: una revisión literaria. *Eca Sinergia*. (11), 166-173.
- OIT-Chile Valora. (2014). Certificación de competencias laborales y diálogo social. La experiencia de Chile Valora Santiago. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro_santiago/documents/publication/wcms_241070.pdf
- Orbegoso, A. (2016). La motivación intrínseca según Ryan & Deci y algunas recomendaciones para maestros. *Educar, Revista Científica de Educação*, 2(1), 75-93.

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2003). Aprendizaje abierto y a distancia. <https://recursos.educoas.org/sites/default/files/130.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). Impacto de la automatización en la productividad laboral. Informe Anual de Productividad, 2021, 56-78.
- Orlando, C. (2015). Análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de Gestión de las Organizaciones. Estudio de un caso en un área de una organización Financiera en Bogotá. (tesis de postgrado). Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Oswald, AJ, Proto, E. & Sgroi, D. (2015). Felicidad y productividad. Revista de Economía Laboral, 33(4), 789-822.
- Pacheco, M. & Álvarez E. (2022). LA evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. Innova Research Journal (7), 51-71.
- Padilla Padilla, L. I. (2016). Evaluación del personal para mejorar el desempeño laboral en el Parque Acuático "Los Elenes" cantón Guano provincia de Chimborazo. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Chimborazo.
- Padilla, P. (2016). Cuatro tipos de bonos que usan las empresas peruanas para retener y atraer talento. En Diario Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/cuatro-tipos-bonos-empresas-peruanasretener-atraer-talento-120566>.
- Palomino Gutiérrez, F. P., & Sucno Cuba, F. S. (2019). Relación entre la empleabilidad y la satisfacción laboral del personal administrativo de las empresas del sector de ingeniería y construcción: Caso Cosapi SA en el período 2019. (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)
- Paunesku, D., Walton, G. M., Romero, C., Smith, E. N., Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2015). Mind-set interventions are a scalable treatment for academic underachievement. Psychological Science, 26(6), 784–793. doi:10.1177/0956797615571017.
- Peña Cárdenas, M. C., Olloqui López, A. M., & Aguilar Fraire, A. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica. Revista Internacional Administración & Finanzas, 6(3), 115-128.
- Pérez –Vallejo, L.M., Vilariño –Corella, C.M., & Ronda –Pupo, G.A. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. Ingeniería Industrial XXXVII(3), 286-294.

- Pérez, M. I. T. (1987). La satisfacción laboral (Tesis Doctoral). Universidad de Valencia, España.
- Pfeiffer, S. (2016). Robots, Industry 4.0 and humans, or why assembly work is more than routine work. *Societies*, 6(2), 16.
- Piedrahita, D., Angulo, H. & López, H. (2013). Flexibilidad laboral, análisis conceptual y su incidencia en los países latinoamericanos, recientes debates. *Researchgate*. (18), 221-242.
- Piscitelli, A. (2023). *Polímatas : El perfil antidisciplinario del trabajador del futuro*. Santillana.
- Pisco, M. C. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*, 3(5).
<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>
- Polindara Rosero, V. (2020). Implementación de un programa de reconocimiento laboral a los colaboradores de importante compañía del sector manufactura de la ciudad de Palmira–Valle del Cauca. (Tesis de XX). Universidad Cooperativa de Colombia.
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/f956a71b-f2a6-4585-9f89-a3cb3b9269a9/content>
- Ramírez, F. (2005). Diseño curricular basado en competencias para la reserva de directivos de la Unidad de Servicios de la Fábrica de Cemento de Cienfuegos. (Tesis de maestría). Universidad de Cienfuegos.
- Ramos, Z. (2023). *Implicancias transformadoras de la Cuarta Revolución Industrial en el mercado laboral*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Raudales, G. R., & Bernal, L. E. P. (2016). Satisfacción laboral del personal administrativo de la administración central de la universidad autónoma de Zacatecas. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 10, 218-237.
- Real Academia Española de la Lengua. (2023). *Diccionario de la Real Academia Española*. RAE.
- RevueltoTaboada, I., & Fernández Guerrero, r. (2001). *Introducción a la Problemática de la Satisfacción en el Trabajo de los Empleados Públicos*. Valencia-España: Ponencia Presentada en el XI Congreso Nacional acede por la Universidad de Valencia, dpto. de dirección de empresas.

- Reyes Cordova, B. M. (2020). El teletrabajo y la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de una institución educativa de la ciudad de Trujillo, 2020.
- Rivera Lazaro, W. E. (2023). Ciberseguridad y su incidencia en la gestión de seguridad de la información en una entidad pública, Lima 2023. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Robbins, S. & Judge, (2017). Comportamiento Organizacional, 17 Edición. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1998). Fundamentos del comportamiento organizacional. Prentice Hall.
- Roca, E. (2003). Cómo mejorar tus habilidades sociales. Programa de asertividad, autoestima e inteligencia emocional, Valencia: ACDE Ediciones.
- Rodríguez, A.; Fornaris, C.; Martínez, C. (2005). Una mirada a los orígenes de las competencias laborales. Ciencias Holguín, 11(2), 1-14.
- Rodríguez, L., & López, M. (2018). Ambiente de trabajo y bienestar emocional: Una relación necesaria. Revista de Gestión Empresarial, 20(2), 60-68.
- Román Meza, A. H., Matzumura Kasano, J. P., & Gutiérrez Crespo, H. (2015). Satisfacción laboral en el Servicio de Rayos X de una Institución Privada de Salud de Lima, Nivel III-4, 2015. Horizonte Médico (Lima), 15(3), 20-25.
- Rosero, V., & Agudelo, N. L. G. (2020). Implementación de un programa de reconocimiento laboral a los colaboradores de importante compañía del sector manufactura de la ciudad de Palmira–Valle del Cauca. (Tesis de Licenciatura). Universidad Cooperativa de Colombia.
- Rouhiainen, L. (2018). Inteligencia artificial. Alienta Editorial, 20-21.
- Rozo-García, F. (2020). Revisión de las tecnologías presentes en la industria 4.0. Revista UIS Ingenierías, 19(2), 177-191.
- Sachau, DA (2007). Resucitando la teoría de la motivación-higiene: Herzberg y el movimiento de la psicología positiva. Human resource development review , 6 (4), 377-393.
- Salas, W. (2003). Apuntes sobre la utilidad de un modelo de competencias aplicado a los puestos de dirección en la universidad pública costarricense. Actualidades Investigativas en Educación, 3(1).
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage Publications.

- Sales & Fit for Companies. (2020). La felicidad en el trabajo incrementa en un 88% la productividad. <https://www.salesandfit.com/sabias-que-la-felicidad-en-el-trabajo-incrementa-en-un-88-la-productividad>.
- Salter A. (1949). *Conditioned Reflex Therapy: the direct approach to the reconstruction of personality*. New York (US): Creative Age Press
- Sánchez, C. P., & Mozo, A. M. G. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital*, 57-79.
- Sánchez, E. (2020). Dime qué habilidades necesitas y te diré quién eres. *Revista de la Asociación para el Progreso de la Dirección APD, Comunidad Global de Directivos*, 353 1. https://apd-production.s3.amazonaws.com/uploads/sites/2/2020/09/revista_apd_353_reskilling.pdf
- Sandoval, F., Miguel, V., & Montaña, N. (2010). Evolución del concepto de competencia laboral. Ponencia presentada en el VIII Reunión Nacional de Currículo y el II Congreso Internacional de Calidad e Innovación en la Educación Superior. ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf.
- Santillan, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 65-76.
- SAP Insights (sf). ¿Qué es la transformación digital? <https://www.sap.com/latinamerica/insights/what-is-digital-transformation.html>.
- Sarella Parra, L. H., & Paravic, T. (2002). Satisfacción laboral en enfermeras/os que trabajan en el sistema de atención médica de urgencia (SAMU). *Ciencia y Enfermería*, 8(2), 37-48.
- Sargent, A., & Terry, D. (2009). *Supervisión y liderazgo en el trabajo*. Prentice Hall.
- Schermerhorn Jr, JR (1987). Características organizativas de la empresa industrial china: paradojas de la estabilidad en tiempos de cambio. *Academy of Management Perspectives*, 1 (4), 345-349.
- Serrano Preciado, J. V., & Alonzo Rey Sánchez, J. C. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal del Centro Materno Infantil 2015*. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejos.

- Serrano, S. (2004). El regalo de la comunicación. Barcelona, España: Editorial Anagrama.
- Smith, A. (2019). Avances en la percepción e interacción robótica. *Revista de Robótica y Automatización*, 26(1), 45-58.
- Smith, J. (2020). Ciberseguridad: protegiendo su dominio digital. Publicaciones tecnológicas.
- Spencer, Jr., & Spencer S. (1995) Evaluación de competencias en el trabajo. Modelos para un desempeño superior. Editorial Boston, Massachusetts.
- Suárez, D. L. O., Márquez, D. D. B., España, V. E. M., & Méndez, A. S. V. (2023). Plasticidad cerebral: cómo el cerebro se adapta y cambia en repuestas a diferentes estímulos. *E-IDEA 4.0 Revista Multidisciplinar*, 5(17), 16-28.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Row
- Terreros Ojeda, M. A. (2017). Estudio comparativo de satisfacción laboral de docentes de IEP Johannes Gutenberg Sede El Agustino y de IEP Johannes Gutenberg Sede Comas". (Tesis de licenciatura). Universidad César Vallejo.
- Turban, E., Aronson, J., Liang, T.-P., & Sharda, R. (2007). *Decision Support and Business Intelligence Systems*. Universidad de Arizona.
- Valiente, C.; Castillo, R.; Ballén, P. (2021). Consideraciones sobre las competencias que desarrolla el Trabajador Social en el contexto de infantes con Déficit Cognitivo Leve. *Estudios del Pacífico*, 2(3), 73–86. <https://revistas.uniclaretiana.edu.co/index.php/EstudiosdelPacifico/article/view/449>
- Varas, I.(2019). Apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en teletrabajadores (tesis de maestría). Universidad de Barcelona, Barcelona: España.
- Varela Juárez, R., & Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*.
- Vargas, F. (2001). La evaluación basada en normas de competencias. Una breve guía ilustrada con un caso de aplicación práctica. *Cinterfor/Organização Internacional do Trabalho*.
- Vargas, Z. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. CINTERFOR.

- Vega, A. O., & Flores, N. V. (2014). El teletrabajo: una estrategia de motivación. *Revista Nacional de Administración*, 5(2), 41-56.
- Viamontes, D. G., & García Viamontes, D. (2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 1(2), 5.
- Vidal Rebaza, K. N., & Zamalloa Damián, J. (2019). Satisfacción laboral y su influencia en el desempeño del personal administrativo, facultad de ciencias físicas y matemáticas-UNT 2018. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada del Norte.
- Villa Sánchez, A. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Revista Dialnet*. 77-103.
- Villodres, M. (2015). Gestión y resolución de conflictos: la mediación. (Tesis de Licenciatura). Universitat de les Illes Balears.
- Von Solms, B., & Von Solms, R. (2018). Cybersecurity and information security – what goes where? *Information & Computer Security*, 26(1), 2–9. <https://doi.org/10.1108/ICS-04-2017-0025>.
- Von Solms, R., & Van Niekerk, J. (2013). From information security to cyber security. *Computers and Security*, 38, 97–102. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2013.04.004>.
- Vygotsky, Lev. (1995). *Pensamiento y lenguaje*. Paidós.
- West, M. A. y Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working. A practical guide to organizational transformation*. Oxford: BPS / Blackwell.
- Williams, T. D. (2020). Epistemological Questions for Cybersecurity. *International Conference on Cyber Security and Protection of Digital Services, Cyber Security* 2020, 1–4. <https://doi.org/10.1109/CyberSecurity49315.2020.9138884>.
- Wutchy, S., Jones, B.F., Uzzi, B. (2007). The increasing dominance of teams in production of knowledge. *Science*, 316, 1036-1039.
- Yañez Gallardo, R., Arenas Carmona, M., & Ripoll Novales, M. (2010). El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general. *Liberabit*, 16(2), 193-202.
- Yeager, D & Dweck, C. (2012) Mindsets That Promote Resilience: When Students Believe That Personal Characteristics Can Be Developed. *Educational Psychologist*, 47:4, 302-314, DOI: 10.1080/00461520.2012.722805.
- Yeager, D. S., Romero, C., Paunesku, D., Hulleman, C. S., Schneider, B., Hinojosa, C., ... & Trott, J. (2016). Using design thinking to improve

psychological interventions: The case of the growth mindset during the transition to high school. *Journal of Educational Psychology*, 108(3), 374-391. doi: 10.1037/edu000009.

Zabalza, M. (2004). *La enseñanza universitaria: El escenario y sus protagonistas*. Segunda Edición, Madrid, España: NARCEA, S.A. de Ediciones.



Yanira Almillátegui

Profesora en la Universidad de Panamá. Especialista en gerencia en Recursos Humanos. Ha obtenido diversos grados académicos a nivel de maestrías y doctorado. Ha publicados artículos científicos y ha sido conferencista a nivel nacional.

Relacionista Público, Administradora de Recursos Humanos, docente universitaria e investigadora. Ha obtenido diversos grados académicos de maestrías y doctorado. Ha publicado libros y artículos. Ha impartido conferencias a nivel nacional e internacional.

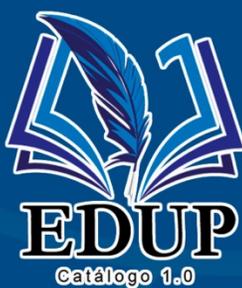


Luz Denis Castro



Seyna Almengor

Doctora en Gerencia. Profesora en la Universidad de Panamá en el área de especialidad. Gerencia de Recursos Humanos, desde el año 2013. Escritora de libros y artículos académicos- científicos con base al desarrollo del capital humano.



EDITORIAL DIGITAL UP

<https://editorialdigital.up.ac.pa/index.php/edup>

ISBN 978-99-62-23-000



5|901234|123457|