

IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SEISA

Impact of talent management on the improvement of the organizational climate in SEISA

M Sc. Alina Ofelia Chapman Goodridge
ORCID: 0000-0002-4929-0470
alina.ofelia@seisa.cu

Lic. Norma González Rodríguez
norma.gonzález@seisa.cu

Lic. Daysbel María Ladrón de Guevara Pérez
daysbel.ladron@seisa.cu
Empresa de Servicios de Seguridad Integral
S.A., Cuba

RESUMEN

Las nuevas concepciones de la Empresa de Servicios de Seguridad Integral, S.A. (SEISA), están dirigidas no solo a la transformación estructural y organizacional de la misma, sino también se enfoca hacia la promoción interna del desarrollo del conocimiento y el talento de los profesionales y técnicos. La aplicación de métodos y técnicas de investigación, empíricos y teóricos, revelaron que aún existen limitaciones en cuanto a la alineación de la gestión del talento con una satisfacción plena en su entorno laboral; este argumento permitió expresar como problema a investigar: Insuficiencias en la gestión del talento limitan el logro de un clima organizacional propicio para el bienestar y rendimiento óptimo de los colaboradores en el logro del objetivo estratégico. Para ofrecer solución al problema se establece como objetivo: mostrar un grupo de acciones implementadas para gestionar el talento en SEISA que ha repercutido en el logro de un buen clima organizacional.

Palabras clave: gestión del talento; clima organizacional; mejoramiento entorno laboral

ABSTRACT

The new conceptions of Comprehensive Security Services Company, S.A. (SEISA) are directed not only to the structural and organizational transformation of the company, but also to the internal promotion of the development of knowledge and talent of professionals and technicians. The application of empirical and theoretical research methods and techniques revealed that there are still limitations regarding the alignment of talent management with full satisfaction in their work environment; this argument allowed to express as a research problem: Inadequacies in talent management limit the achievement of an organizational climate conducive to the welfare and optimal performance of employees in achieving the strategic objective. In order to offer a solution to the problem, the following objective was established: to show a group of actions implemented to manage talent in SEISA that have had an impact on the achievement of a good organizational climate.

Keywords: talent management; organizational climate; improvement of the work environment

Fecha de recibido: 11 / 11 / 2025

Fecha Aceptación: 22 / 02 / 2025

INTRODUCCIÓN

Un buen clima organizacional propicia un crecimiento en la productividad de las empresas, especialmente, si es el resultado del bienestar y la motivación de los trabajadores. De ahí que, gestionar adecuadamente el talento de una organización, teniendo en cuenta la alineación del desarrollo profesional de cada colaborador con los objetivos del negocio, favorece, entre otros aspectos, la mejora del clima organizacional, el desarrollo personal y profesional de forma integral, un mayor sentido de pertenencia y un propósito claro dentro de la organización.

Para Chiavenato (1992), el clima organizacional constituye el medio interno, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales), además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Méndez Álvarez, (2006) citado por García Solarte, M. (2009) se refiere al clima organizacional como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional” (p.54). Se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

La gestión adecuada del talento humano ofrece muchas ventajas a la organización; por tanto, mejorar la calidad de vida de los colaboradores siempre debe ser una preocupación en las empresas.

En este sentido, Chiavenato (2009) citado por Jara Martínez, A. M., et al (2018) afirma que la gestión del talento humano abarca al conjunto de políticas y prácticas necesarias para ocupar cargos gerenciales relacionados con personas o recursos, los cuales ponen en

práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Por su parte, Eslava (2004) citado por Mendoza Pin-cay, G. A. (2023) confirma que “gestionar el talento humano consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer, en todo momento, del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades, en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro” (p.3).

Para lograr un clima laboral saludable en una organización es fundamental fomentar la satisfacción de los empleados. Cuando los colaboradores se sienten apreciados, apoyados y tienen la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente, se crea un ambiente propicio para un buen desarrollo y un rendimiento óptimo; en este sentido, la capacitación y el desarrollo profesional juegan un papel decisivo.

Por otra parte, la retribución laboral es uno de los aspectos laborales más influyentes en la calidad de vida de los individuos y en la productividad de las empresas. Implementar un sistema de remuneración del personal adecuado es una parte importante de la gestión empresarial porque influye positivamente en el rendimiento de los colaboradores y en toda la empresa.

Las nuevas concepciones de la Empresa de Servicios de Seguridad Integral, S.A. (SEISA), están dirigidas no solo a la transformación estructural y organizacional de la misma, sino también se enfoca hacia la promoción interna del desarrollo del conocimiento y el talento de los profesionales y técnicos, lo cual está ideado para garantizar la transición desde una economía basada en productos y servicios, hacia una gestión que enmarca las perspectivas propias de los individuos, sus habilidades, cualidades, competencias y valores.

La aplicación de métodos y técnicas de investigación, empíricos y teóricos, revelaron que existen limitaciones e insuficiencias en la gestión del talento en SEISA en cuanto a: la identificación, valoración, reconocimiento y recompensa de los logros, las competencias y los aportes de los trabajadores, las cuales inciden negativamente en el clima organizacional de la empresa.

El argumento anterior permitió expresar como problema a investigar el siguiente: Insuficiencias en la

gestión del talento limitan el logro de un clima organizacional propicio para el bienestar y rendimiento óptimo de los colaboradores en el logro del objetivo estratégico de la empresa.

Este artículo tiene como propósito, mostrar el grupo de acciones implementadas para gestionar el talento en SEISA y que han repercutido en el logro de un buen clima organizacional, con lo cual se dio solución al problema planteado.

DESARROLLO

Es apreciado por varios autores que el desarrollo del talento tiene una incidencia fundamental en el clima laboral de una organización. Una de las vías que se puede implementar para la mejora del mismo es a través de acciones enfocadas al crecimiento profesional de los colaboradores. Estas acciones van dirigidas a ofrecer nuevos conocimientos y herramientas, directamente ligadas con la satisfacción de los trabajadores en su entorno de trabajo, que les permitan cumplimentar sus funciones, de manera más eficiente (Herrera et al, 2023).

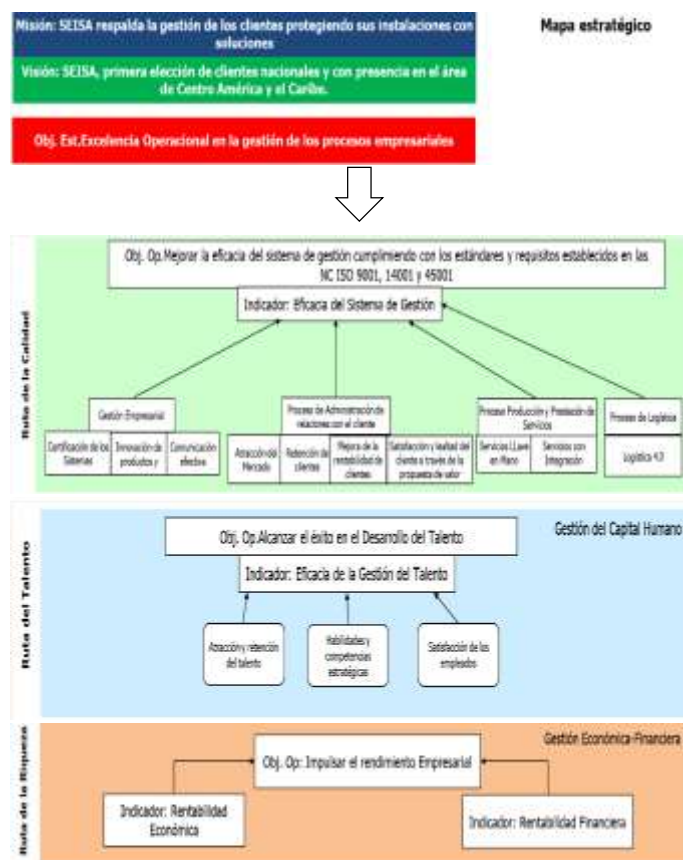


Figura 1. Mapa estratégico. Fuente: Documentos del Balance Empresarial 2024.

La valoración acerca de la importancia del desarrollo científico – técnico, como factor clave para cumplir con la visión de la empresa, se ha incrementado positivamente en SEISA en los últimos años. Esta estrategia ha estimulado el desarrollo de nuevas competencias que exigen rapidez en los cambios.

Las rutas SEISIANAS (Ruta de la Calidad, Ruta del Talento y Ruta de la Riqueza), que aparecen en la figura anterior, representan el camino a transitar para alcanzar la misión de la Empresa y responden a la gestión de los procesos empresariales. Su andar se mide a través de los resultados (indicadores), según las metas trazadas para el año 2025.

Para transitar por la Ruta del Talento se han realizado una serie de acciones dirigidas a fomentar una cultura de aprendizaje y crecimiento, que permita promover un clima organizacional sano, la unión entre los colaboradores, la capacitación y el desarrollo profesional de manera continua. Las acciones implementadas se muestran a continuación:

1.Desarrollo profesional

- Empleo de plataformas online: En julio del 2021 se creó el Aula Virtual SEISA, soportada sobre "la plataforma Moodle, como alternativa en la capacitación permanente de los trabajadores de la empresa y para contribuir en la superación de profesionales, de otras instituciones cubanas y de la comunidad en general, interesados en las temáticas claves lideradas por SEISA" (Pérez, 2022, 23). Tiene abiertos más de 50 cursos en varias categorías como: Formación inicial, Cursos Generales, Preparación para certificaciones, entre otras.
- Diseño del diplomado "Sistemas de protección contra incendios", el cual integra todos los sistemas de seguridad que lidera SEISA, lo que permite una capacitación alineada al objetivo estratégico de la empresa. Este se impartirá tanto en la modalidad presencial como virtual y se iniciará próximamente.
- Desarrollo de un plan de capacitación dirigido a los directivos, con el objetivo de prepararlos en temáticas como: gestión del talento, cultura de

la calidad, liderazgo, toma de decisiones informadas, competencias digitales, entre otras; todas ellas orientadas a cómo lograr la excelencia operacional en la empresa.

Una gestión efectiva del talento identifica las mejores formas de brindar oportunidades reales de crecimiento a los trabajadores, ya sea mediante programas de formación, planes de carrera o movilidad interna, lo que aumenta significativamente el compromiso individual de cada uno de ellos. Este sentido de progreso y valoración genera un ambiente positivo, reduce la fluctuación laboral y fortalece la motivación colectiva.

2. Utilización de diferentes formas para medir el rendimiento de los empleados con una frecuencia determinada, identificar fortalezas y áreas de mejora para tomar decisiones informadas sobre promociones.

Cumpliendo el Acuerdo 89 de la Junta Directiva de marzo de 2025 y en respuesta a los elementos aportados durante las Juntas Regionales, celebradas en el mes de abril, sobre la necesidad de actualizar el diseño de los puestos de trabajo de SEISA y las evaluaciones por competencias y resultados, se crea un grupo de trabajo para iniciar la mejora de las actividades, competencias y comportamientos a evaluar en cada cargo, sobre la base de una gestión hacia la excelencia operacional. El trabajo a realizar debe asegurar que los colaboradores cumplan las funciones en total apego a la legislación vigente, a las normas de calidad y los procedimientos internos, con un enfoque estratégico que permita evaluar con objetividad, las competencias laborales y resultados individuales, así como, proporcionar una remuneración justa por ambos conceptos, que estimulen el desarrollo y mejoren la retención de nuestros profesionales.

Por otro lado, se realizó la alineación de los cargos con el diagnóstico de las necesidades de capacitación para elevar al nivel 3 (Alto-Alto) de las competencias de un grupo de colaboradores. Fueron seleccionados, primeramente, los que requerían estar certificados por las entidades autorizadas en el país para esos fines: Agencia de Protección contra Incendios (APCCI), Registro Cubano de Buques (RCB), Empresa de Certificación de Sistemas de Seguridad y Protección (ACERPROT) y Centro de Gestión del Conocimiento del Ministerio de Comercio Interior (CGC-MINICIN), certificaciones sin las cuales la empresa no podría ofrecer sus servicios.

Para este estudio se escogió, en esta primera etapa,

una muestra de 19 cargos (438 trabajadores que representan el 63,5 % de la plantilla total de SEISA).

Gestionar bien el talento implica conocer en profundidad y evaluar adecuadamente, las competencias y potencial de cada persona para asignarles funciones en las que puedan destacar. Ello permitirá que los colaboradores se sientan competentes en sus tareas, lo cual reduce la frustración, el estrés y los errores, y favorece la colaboración y la productividad.

3. Planes de desarrollo profesional que brinden a los empleados la oportunidad de establecer metas y objetivos individuales, además de acceder a recursos y capacitación para desarrollar sus habilidades y avanzar en su carrera.

Se diseñó para los dos primeros trimestres del presente año una programación de cursos, aprovechando la utilidad que aporta la formación interna. Para impartir estos cursos se seleccionaron instructores internos. Esta concepción ha permitido una preparación integral de los especialistas y técnicos, en correspondencia con las exigencias de los procesos productivos y de servicios que se desarrollan en SEISA, objetivo que no se estaba alcanzando con las ofertas de proveedores de conocimiento externos.

4. Mentorías para que empleados más experimentados compartan sus conocimientos y experiencias con otros, fomentando el desarrollo profesional y personal. (seguridad y salud del trabajo, facturación y mantenimiento industrial)

5. Actividades de integración para promover la interacción entre los empleados, fomentar el trabajo en equipo y fortalecer la cultura empresarial.

En la empresa se realizan varios eventos enfocados hacia diversas líneas temáticas, con el fin de lograr que sean espacios de socialización, con ambientes ideales que contribuyan, entre otros aspectos, a comunicarse con su público objetivo, promocionar productos y servicios, crear entornos de diálogos y colaborativos entre las empresas, reforzar la importancia de la capacitación, formación y desarrollo del capital humano como incentivos para la gestión y retención del talento, reconocer el desempeño de colaboradores, etc.

En SEISA se realizan los eventos empresariales: Balances; Encuentro Nacional de Mujeres Directivas (ENAMUD); SEISA Tecnología; Somos Continuidad y el evento nacional Seguridad 4.0.

Al promover una comunicación abierta y transparente, que facilita la retroalimentación y da espacio a las ideas de los empleados, se refuerza la confianza en la organización. Las personas sienten que forman parte de un proyecto compartido, su voz cuenta y eso fortalece el sentido de pertenencia. Todo ello impacta directamente en el clima, mejora las relaciones interpersonales y aumenta la colaboración.

6. Incentivos salariales

Con el fin de atraer y retener al personal necesario para la organización, los directivos deben valorar que la compensación ofrecida sea la más conveniente posible, de acuerdo con los conocimientos y experiencia al servicio de la empresa.

Al amparo del Decreto 87 de 2023 del Consejo de Ministros, que ratifica la facultad al sistema empresarial estatal cubano para establecer, de forma descentralizada, la organización del sistema salarial de los trabajadores y el reglamento que norma los pagos adicionales en SEISA, se han establecido una serie de pagos que contribuyen al logro de las expectativas de los trabajadores y a una mayor probabilidad de retenerlos. Los pagos adicionales aprobados en la empresa son: (Consejo de Ministros, 2023). alto desempeño; competencias; instructor interno, activista de comunicación y de informática.

La implementación de estas acciones contribuye a crear un ambiente de trabajo en el que los colaboradores se sienten respaldados y se traduce en un mayor compromiso por parte de los mismos.

CONCLUSIONES

1. Existen insuficiencias en la gestión del talento, que limitan el logro de un ambiente laboral propicio para el bienestar y rendimiento óptimo de los colaboradores en el logro del objetivo estratégico de SEISA.
2. El grupo de acciones implementadas, desde la gestión del talento, ha contribuido en la creación de un clima laboral favorable dentro de la empresa, lo cual ha permitido transformar o perfeccionar las percepciones, actitudes y comportamientos de los colaboradores en relación con su entorno de trabajo, logrando que se sientan motivados y comprometidos, lo que ha tenido un impacto directo en la productividad de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F.
2. Consejo de Ministro (2023) Decreto 87/2023: De la organización del sistema salarial en el sistema empresarial estatal cubano. La Habana, Cuba. En Gaceta Oficial No. 48 Ordinaria. 2 de junio de 2023. Acceso: 08/05/2025. Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu>
3. García Solarte, Mónica. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle. Sede San Fernando. ISSN 0120-4645 Online versión ISSN 2256-5078. Colombia. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n42/n42a4.pdf>
4. Herrera, A., Carballo, R., Pérez, V. (2023) Procedimiento para la gestión del talento en el proceso de transformación digital en la Empresa de Seguridad Integral S.A. (SEISA). Universidad, conocimiento e innovación para el desarrollo sostenible. ISBN: 978-959-7272-06-9 (Volumen IV). Primera edición, octubre 2023
5. Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejora de la gestión pública y desempeño laboral. Revista Venezolana de Gerencia, 23(83), 740-760. Venezuela. Disponible en: [https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20Chiavenato%20\(2009, recompensas%20y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20E2%80%9D](https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/#:~:text=En%20este%20sentido%2C%20Chiavenato%20(2009, recompensas%20y%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20E2%80%9D)
6. Mendoza Pincay, G. A. (2023). Gestión del talento humano y su incidencia en la nueva gestión pública. Contexto, 11(1). Disponible en: <https://doi.org/10.18634/ctxj.11v.1i.1248>
7. Pérez Fernández, V. (2022) Proyecto del Aula Virtual SEISA. Revista Seguridad y Saber. La Habana. Cuba. Vol. 1, Nro. 1(2022)