

Una mirada a la Gestión del Talento Humano en una empresa del sector de bebidas y espirituosos¹

Larisa Fuente², Gleyvis Pérez Agüero³ y Vivian Isabel Antúnez Saiz⁴

Introducción

El contexto actual ha impuesto a las organizaciones un cambio en sus sistemas de gestión, estrategias y sistema de trabajo. El sector empresarial ha enfrentado el reto que significa mantener y perfeccionar sus procesos. La pandemia de la COVID-19 estableció nuevos requerimientos y formas de hacer diferentes a contextos anteriores. El objetivo de esta ponencia es mostrar la estrategia general seguida por una empresa líder del sector de bebidas y espirituosos en donde el capital humano cobra una importancia trascendental. En este sentido se crean mecanismos y se diseñan procesos de trabajo para potenciar el desarrollo de la gestión del talento humano. Se muestra en la ponencia las bases conceptuales de la gestión del talento humano y su evolución en modelos y enfoques, así como el diseño de un ejemplo de un proyecto liderado por la Dirección de Desarrollo Organizacional para la retención del Talento Humano en toda la cadena de valor de la Empresa objeto de análisis.

Apuntes teóricos de la Gestión del Talento Humano

En la práctica gerencial el concepto de talento humano ha evolucionado. Las organizaciones comenzaron teniendo Departamentos o Direcciones de Personal, donde se seleccionaban a las personas y se rectoraba la actividad de esta importante área en las empresas, ocupándose no sólo de la selección, sino su formación y desarrollo, así como de las retribuciones y salarios.

Posteriormente estos departamentos evolucionaron a ser de Recursos Humanos con enfoque más proactivo, de atención a las necesidades de la organización en cuanto a la selección adecuada de su personal para los puestos de trabajo, su formación y desarrollo más articulado a la estrategia organizacional. Sin embargo, la mirada bajo esta concepción era ajustada a un recurso más de la empresa. Luego se comienza a hablar de capital humano concebido como el conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y aptitudes inherentes en los individuos que componen una organización. Este enfoque ha prevalecido a lo largo del tiempo y también se ha potenciado con el área de conocimientos de gestión por competencias.

¹ Para citar este artículo:

Fuente, L., Pérez, G. y Antúnez, V. I. (2024). Una mirada a la Gestión del Talento Humano en una empresa del sector de bebidas y espirituosos. En Rodríguez-Mena, M., Rojas, M., Pérez, O., Serrano, A., Llanes, L., Capote, T. y Armas, A. (eds.). *Memorias del Simposio Internacional 40 Aniversario del CIPS* [Multimedia]. Ediciones CiPS, ISBN: 978-959-85018-1-6 <http://www.cips.cu/Publicaciones/articulos>

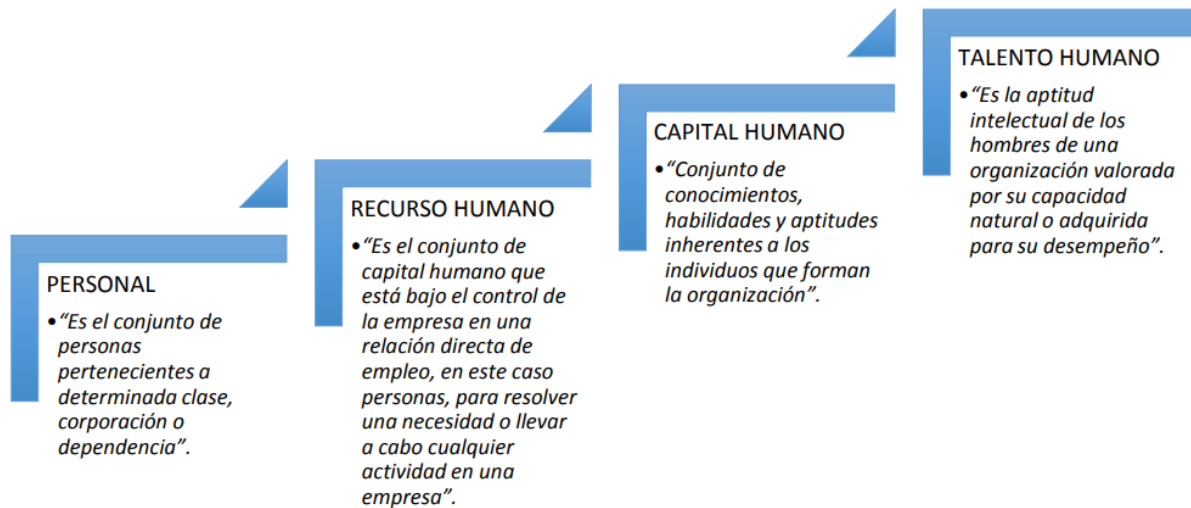
² Directora de Desarrollo Organizacional de la Empresa Havana Club International S.A.

³ Especialista Principal de la Dirección de Desarrollo Organizacional de la Empresa Havana Club International S.A.

⁴ Especialista Principal de Transformación de la Dirección de IT y Transformación de la Empresa Havana Club International S.A

Evolución de la Gestión de los Recursos Humanos

En la figura siguiente se puede apreciar esta evolución conceptual:



Fuente: Morales E. (2013). Evolución de la Gestión de Recursos Humanos GRH. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/evolucion-gestionrecursos-humanos-grh>

En la actualidad las empresas de éxito hablan de talento humano, desarrollan estrategias vinculadas a la preservación, seguimiento y desarrollo de los talentos en la organización. Este es uno de los enfoques más actuales. En esta ponencia se presenta el modelo de gestión de talento humano de una empresa líder del sector de bebidas y espirituosos Havana Club International S.A, desplegándose su estrategia de formación y desarrollo de los talentos mediante la formación en el conocimiento del negocio, entre otros elementos que constituyen una ventaja competitiva del sector.

Existe en la literatura científica la discusión entre que el talento nace o se desarrolla. Indiscutiblemente y a criterio de las autoras es una combinación entre ambos enfoques y se potencia con la disciplina, con el fortalecimiento de los valores, la formación continua y el desarrollo y toma de decisiones en ambientes reales.

El talento desde el punto de vista creativo productivo se pone de manifiesto en los logros que toman años o meses para alcanzarlos, requiere de altos niveles de auto-concepto y de compromiso con la tarea, se puede medir por las contribuciones que haga un sujeto a un área del conocimiento. La naturaleza de esas contribuciones está en el descubrimiento, la creatividad es necesaria y la edad típica en que ha investigado es la adultez. Este tipo de talento está orientado a la solución de problemas reales (Lorenzo, 2005).

En segundo lugar, se necesitan cualidades básicas de la creatividad tales como la flexibilidad, la fluidez y la originalidad, además de otras, para resolver y descubrir problemas. Estas características integradas con la perseverancia, la motivación, los intereses y con la actividad intensa en un área específica (donde se logren altos resultados y un desempeño excepcional) y asumidas en forma de

relación dinámica, son las condiciones necesarias para aseverar que estamos en presencia del talento (Lorenzo, 2005).

Modelos de Gestión del Talento Humano

En la literatura científica existen diversas formas de evolución del proceso de talento humano. A continuación, se muestra una tabla comparativa donde se aprecian los principales conceptos analizados por las autoras de esta ponencia:

Proceso de Gestión del Talento Humano desde la posición de autores de la literatura científica

AUTOR	AGRUPACIONES DE LOS PROCESOS
Chiavenato (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de personas 2. Aplicación de personas 3. Compensación de personas 4. Desarrollo de personas 5. Mantenimiento de las condiciones laborales de personal 6. Monitoreo de personal
Dessler (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclutamiento y selección 2. Capacitación y desarrollo 3. Compensación y motivación 4. Evaluación y administración de carrera 5. Ambiente legal de la administración del personal
Dolan, Jackson, Valle y Shuler (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos 2. Incorporación del individuo en las organizaciones 3. Desarrollo de los recursos humanos 4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos 5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Decenzo y Robbins (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleo, que se refiere a la obtención de personas 2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas 3. Motivación, que busca estimular a las personas 4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
Gómez, Balquin y Cardy (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratación de personal 2. Desarrollo del empleado 3. Retribuciones 4. Gobernación
Sherman, Bohlander, Snell. (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos 2. Desarrollo de la eficacia en recursos humanos 3. Implementación de compensaciones y seguridad 4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Rodríguez (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión de personal.
Castillo Aponte (1994)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación de personal 2. Organización de personal 3. Coordinación de personal 4. Dirección de personal 5. Control de personal
Alles (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción de puestos 2. Formación/Selección 3. Compensaciones 4. Desempeño 5. Carreras
Alles (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección estratégica de recursos humanos

Fuente: Adaptado de Silva, L (2019). Modelo de gestión del talento humano con enfoque en el Buen Vivir para el gobierno autónomo descentralizado municipal de Riobamba – Ecuador.

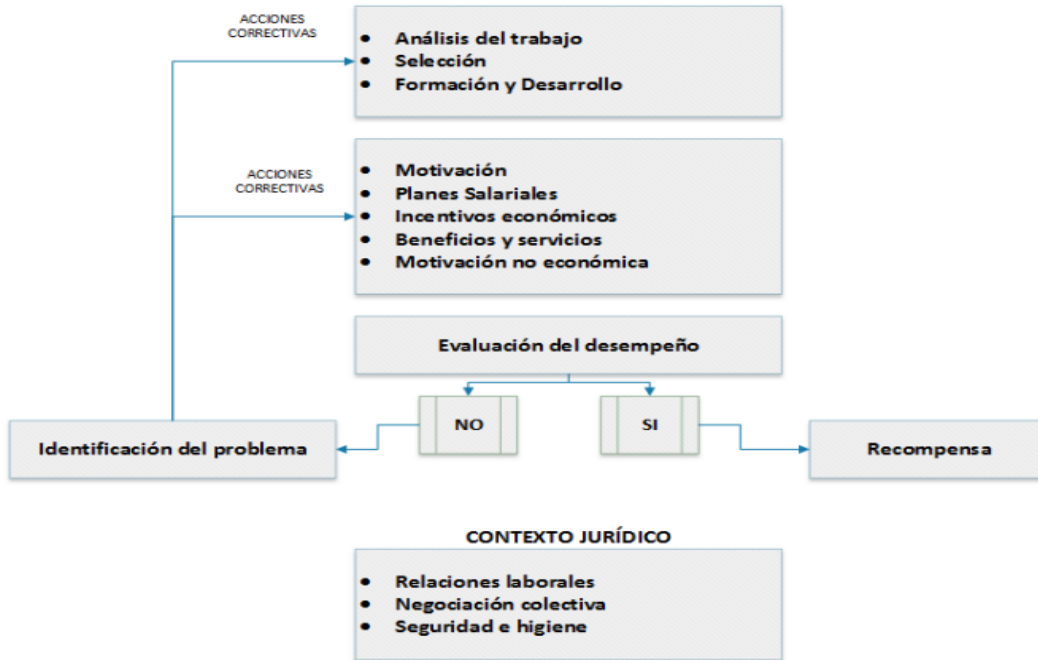
Como se puede apreciar cada autor en dependencia del momento histórico que vivió aportó determinadas etapas, las autoras consideran que los modelos más completos desde el punto de vista conceptual son el de Chiavenato (2002) y el de Alles (2005 y 2006).

Modelo de Beer y colaboradores



Fuente: Cuesta (2005)

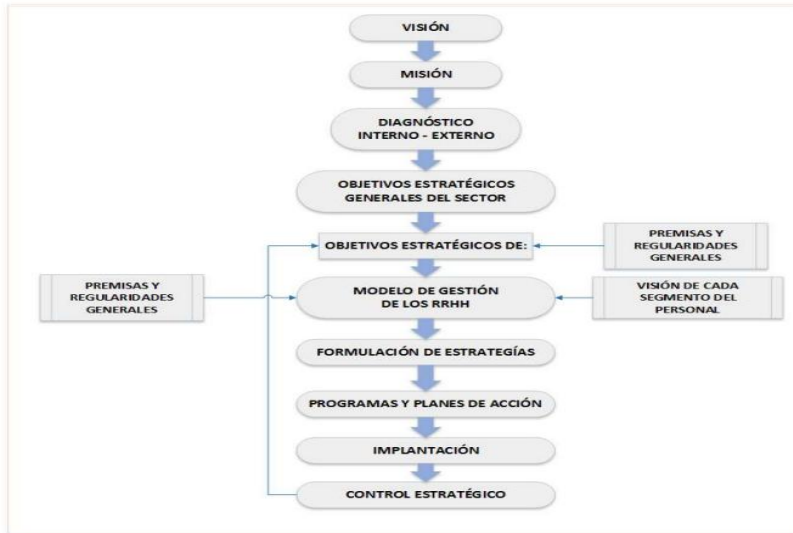
Modelo de Dessler



Fuente: Manjarrez, 2015

Consultado en Silva (2019)

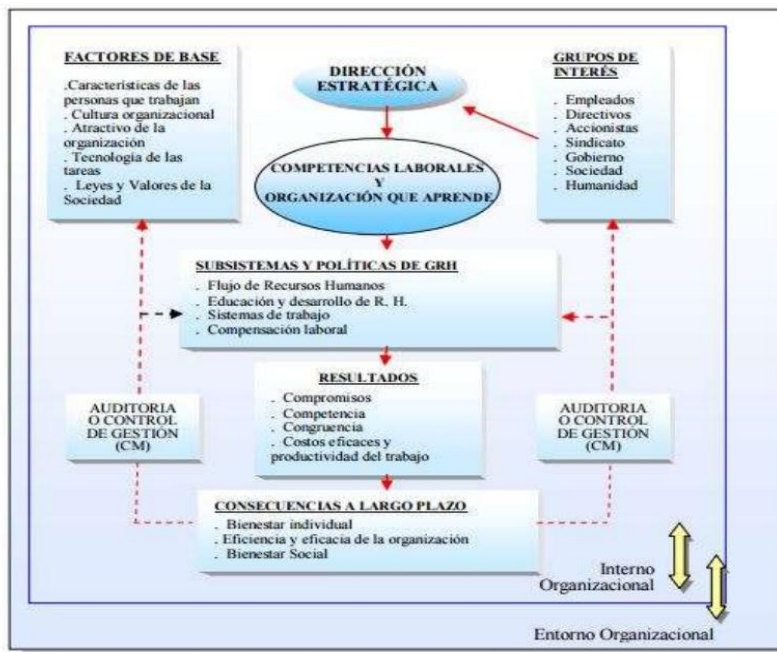
Modelo de Lau



Fuente: Manjarrez, 2015

Consultado en Silva (2019)

Modelo de CRH - DPC



Fuente: Cuesta, 2005

Modelo de Dolan et al



Fuente: (Dolan S. , 2014)

Como se puede observar cada uno de estos modelos presentan la visión de sus autores a este tema de la gestión del talento humano, distinguir del Modelo de **Cuesta** su enfoque central hacia las **competencias laborales**, del de **Lau** hacia la **estrategia organizacional** partiendo de las categorías rectoras del proceso estratégico y del de Simon Dolan el **enfoque hacia los valores** como núcleo esencial que mueve a los individuos en su relación con la organización. Este último autor sentó las bases para la Estrategia de Valores en las organizaciones, cuestión que se encuentra en proceso de profundización y desarrollo en la literatura científica.

Teoría sobre las necesidades humanas / Pirámide de Maslow

Existen en la práctica de la dirección numerosas teorías acerca de la motivación organizacional. Una de las más aplicadas y utilizadas tanto en la literatura científica como en la práctica gerencial es la de la pirámide de Maslow, psicólogo organizacional, herramienta muy utilizada en la práctica actual.

La Teoría sobre las *necesidades humanas* creada en 1943 por Abraham Maslow, un psicólogo estadounidense pionero en las ideas humanistas de la psicología, fue de los primeros en plantear que *los seres humanos tenemos una tendencia natural a buscar la salud mental*. Esta tendencia se manifiesta como una *búsqueda continua de la autorrealización*. Este autor presentó esta mirada en forma de pirámide donde las necesidades básicas están relacionadas a las cuestiones fisiológicas de los individuos, luego están las de seguridad, empleo y en la cima las de reconocimiento y autorrealización. Si no están cubiertas las de los niveles de base el individuo no puede llegar a un proceso de autorrealización completo. En la figura que se presenta a continuación se representa el contenido de esta importante herramienta:



Caracterización general de la Empresa Havana Club International, S.A.

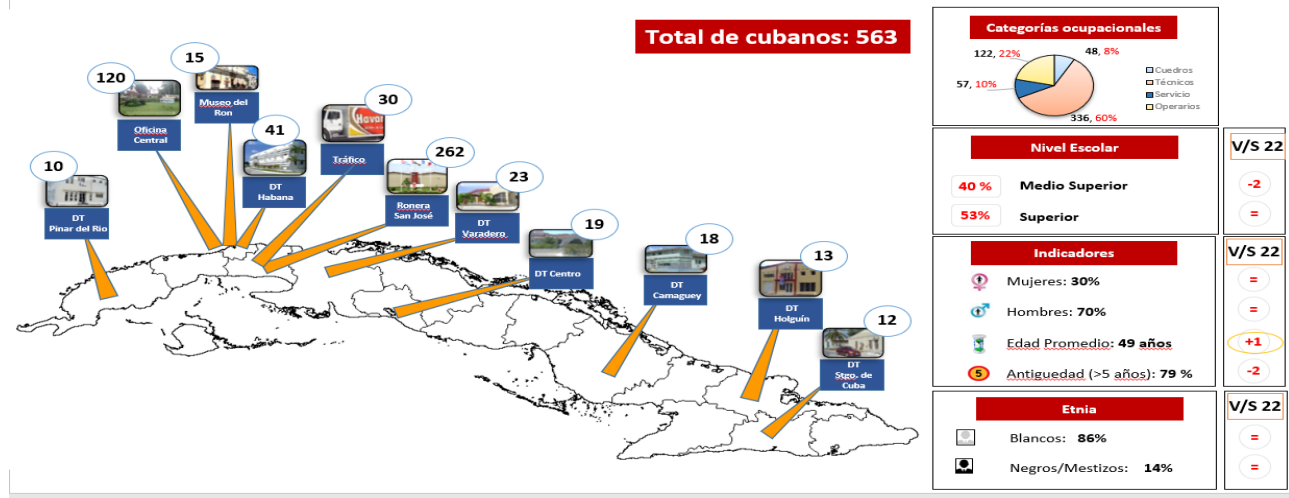
El presente trabajo se desarrolla en la Empresa Mixta Havana Club International S.A., en lo adelante HCI, fundada el 23 de noviembre de 1993, a propuesta del líder de la Revolución Cubana, Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz. Teniendo como socios la Corporación Cuba Ron y el Grupo Francés Pernod Ricard. Ambos comparten el 50% de las acciones cada uno.



Pertenciente al Ministerio de la Industria Alimentaria, HCI, garantiza actualmente el 70 % de la exportación de este organismo. Esta Empresa tiene como objetivo producir y exportar ron Havana Club a través del Grupo Pernod Ricard y comercializar en el Mercado Cubano el ron Havana Club y las Marcas propias del portafolio de los productos del Grupo Pernod Ricard.

HCI tiene la mayor parte de sus entidades radicadas en Cuba, incluida su sede central. En Francia dispone de una Oficina que complementa las actividades relacionadas con el Marketing Internacional y la Tesorería.

Caracterización de la fuerza de trabajo de HCI



Especial importancia tiene el capital humano como centro del desarrollo de la Empresa y protagonista de los resultados. Por lo que una gestión eficiente del recurso humano permite conducir a la Empresa al cumplimiento de sus objetivos y metas.

Nuevo régimen laboral para las empresas mixtas

Ley 118/2014 Ley de Inversión Extranjera

La inversión extranjera en Cuba se orienta a la diversificación y ampliación de los mercados de exportación, el acceso a tecnologías de avanzada, la sustitución de importaciones, priorizando la de alimentos. Del mismo modo a la obtención de financiamiento externo, la creación de nuevas fuentes de empleo, la captación de métodos gerenciales y la vinculación de la misma con el desarrollo de encadenamientos productivos, así como al cambio de la matriz energética del país mediante el aprovechamiento de fuentes renovables de energía.

Según la Ley 118/2014 las figuras establecidas en Cuba son:

- Empresas mixtas.
- Contrato de Asociación económica internacional.
- Empresa de capital totalmente extranjero.

Con la puesta en vigor de la nueva Ley de la Inversión Extranjera en Cuba, Ley 118/2014, cada uno de los Organismos de la Administración Central del Estado según corresponda, establece las regulaciones complementarias a esta Ley. Es así que dentro de las disposiciones que contiene esta Ley se incluye el nuevo régimen laboral que regirá para las Empresas Mixtas, lo cual se regula mediante las Resoluciones complementarias del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Hoy la inversión extranjera tiene un significado estratégico para Cuba, es una necesidad para lograr la adecuada dinámica entre el crecimiento y el desarrollo económico, para hacerla más diversificada en su esfera productiva y en sus vínculos con el sector externo. La inversión extranjera

directa en Cuba está orientada a la búsqueda de los nuevos mercados exteriores, tecnologías competitivas y capital. En la actualización de su modelo económico juega un papel importante la inversión extranjera, en tal sentido Cuba tiene un grupo de elementos que sirven de estímulo a la inversión:

Los lineamientos aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba en abril del 2016 (PCC 2016)

Lo antes mencionado está en específico:

Lin. 76. Incrementar y consolidar los ingresos por concepto de exportaciones de bienes y servicios, para lo cual se deberá dar solución a todas aquellas situaciones de orden interno que hoy constituyen obstáculos a la exportación; crear una real vocación exportadora a todos los niveles y fundamentar con estudios de mercado, objetivos y actualizados, las decisiones más importantes y estratégicas.

Lin. 83. Trabajar para garantizar, por las empresas y entidades vinculadas a la exportación, que todos los bienes y servicios destinados a los mercados internacionales respondan a los más altos estándares de calidad.

Lin. 170. Asegurar que los salarios garanticen que cada cual reciba según su trabajo, que éste genere productos y servicios con calidad e incremento de la producción y la productividad, y que los ingresos salariales tengan un reflejo efectivo en la satisfacción de las necesidades básicas de los trabajadores y su familia. (PCC, 2021-actualización de los lineamientos)

Evolución de HCI en su Sistema de Gestión de Capital Humano

Como parte de su estrategia empresarial HCI ha ido evolucionando desde el 2011, año tras año en su sistema de gestión de Capital Humano. En tal sentido, se ha decidido desarrollar esta investigación sobre el sistema de evaluación del desempeño, derivado de la importancia que se le concede como herramienta para elevar el desempeño de los trabajadores, así como instrumento de reconocimiento.

Entre los años 2015 y 2016, transcurrió un proceso de intercambios con los Organismos rectores: MINAL, MINCEX, MEP y MTSS para ordenar el proceso de lo que posteriormente se aprobaría como nuevo sistema de remuneración salarial para Havana Club International S.A.

En el año 2017 se aplicó el nuevo Sistema de Remuneración Salarial amparado en los resultados de la gestión de la Empresa. El continuo crecimiento de las exportaciones, de las ventas en Cuba, de los ingresos y de las utilidades permitieron un acuerdo entre los socios de la Empresa que revolucionara por completo el sistema salarial. La nueva remuneración salarial tiene un impacto significativo en los gastos de la Empresa; el gasto general por concepto de salario es 2.5 veces superior en el nuevo sistema a ejecutar en el 2017. El salario medio de HCI se triplicó de un año a otro, lo cual constituye un factor motivante para los trabajadores, lo cual se traduce en una mejora del desempeño laboral.

El nuevo sistema salarial se basa en los principios internos siguientes:

- Reordenar los salarios de la empresa de acuerdo a nivel de responsabilidad y complejidad del puesto.

- Eliminar la diferencia salarial que existía entre la Ronera, Oficina Central, Direcciones Territoriales y Museo del Ron.
- Garantizar que en todos los casos el salario nuevo sea mayor que el devengado actual.
- Crear una escala salarial que motive la superación y promoción de los trabajadores dentro de la empresa.
- Se incluirá un sistema de pago que vincule a la fuerza de ventas en Cuba con los resultados alcanzados.

El diseño del sistema está dividido por Bandas y Sub-bandas, en las cuales se insertó a cada uno de los trabajadores de HCI, con las siguientes premisas:

Remunerar cada puesto de trabajo en función del nivel de complejidad y responsabilidad; definición de la remuneración:

- Por banda para reflejar:
 - El nivel de responsabilidad.
 - El nivel de complejidad.
- Dentro de una banda el salario se mueve según:
 - El dominio técnico profesional.
 - El nivel de competencias.
 - Las condiciones laborales anormales.
 - La antigüedad en el puesto de trabajo.

Objetivo: Obtener un sistema que motive a los trabajadores a un mejor desempeño:

- Utilizando las evaluaciones anuales individuales que pueden permitir:
 - La promoción a un cargo de mayor responsabilidad.
 - Subir de salario dentro de la banda según su desempeño.
 - Introduciendo progresivamente formas de pago vinculadas al cumplimiento de los objetivos.
 - Se aplicará en esta etapa solo a los gestores promotores de ventas de las Direcciones Territoriales (vendedores) para los cuales se vinculará el 20% de sus salarios al cumplimiento de determinados indicadores individuales.

La nueva escala interna constituida por Bandas y Sub-bandas, está elaborada con saltos entre escalas, que motivan a los trabajadores a alcanzar un desempeño laboral superior, que les permita promover entre Bandas.

Una mirada a la Gestión del Talento Humano en una empresa del sector de bebidas y espirituosos

Creación de la Dirección de Desarrollo Organizacional

El propio crecimiento de la Empresa motivó que en el año 2011 se añadiera a su sistema de gestión de recursos humanos una Dirección Funcional, denominada *Dirección de Desarrollo*

Organizacional. Esta de conjunto con la entidad empleadora EMPIASA y la Vicepresidencia de Recursos Humanos de Pernod Ricard han conducido los procesos claves con el objetivo de lograr mejorar la gestión del capital humano.

Havana Club International S.A., de manera paulatina ha dado pasos encaminados a perfeccionar cada uno de los subsistemas de gestión del capital humano, con especial énfasis en la formación profesional profundizando en el desarrollo intelectual y cognoscitivo del trabajador, en la organización del trabajo, haciendo cada vez más eficientes sus estructuras organizativas y efectivo su sistema de remuneración salarial e identificando los puntos de mejoras del sistema de evaluación del desempeño para lograr que este sea un real ente motivador del mejor desempeño de los trabajadores.

Los valores corporativos definidos son: honradez, honestidad, profesionalidad, laboriosidad, compromiso, satisfacción al cliente, colaboración y trabajo en equipo.

Específicamente la Dirección de Desarrollo Organizacional tiene entre sus funciones las siguientes:

- Garantizar un personal competitivo que cumpla con eficacia y eficiencia sus funciones de trabajo en la Empresa y que posea un alto sentido de pertenencia y responsabilidad por la marca Havana Club.
- Participar de conjunto con la Empleadora en el diseño, actualización e implementación de los procedimientos y manuales relacionados con la gestión de recursos humanos.
- Participar en la implementación de las políticas de Sostenibilidad y Responsabilidad en HCI.

Esta dirección con su visión global y prospectiva de la empresa y su importante participación y compromiso con la Estrategia Corporativa de HCI desarrolla numerosos proyectos a tono con las funciones anteriormente expuestas.

Proyecto de captación y retención del talento

En la presente ponencia se desarrolla el *Proyecto de Captación y Retención del Talento Humano*, atendiendo a la correspondencia con las categorías rectoras del proceso estratégico de Havana Club su misión, visión y objetivos estratégicos, la Dirección de Desarrollo Organizacional potencia el empoderamiento de las personas en función del desarrollo de competencias y preparación del personal orientada a la estrategia empresarial. En esto se facilita el aprendizaje organizacional y se crean mecanismos para aprender de los errores y favorecer la gestión del conocimiento como aspecto transversal en toda la empresa y sus dependencias.

A esto se le añaden proyectos específicos para la Motivación del personal basada en el conocimiento profundo que tiene la Dirección de Desarrollo Organizacional de las teorías motivacionales y su aplicación en la práctica gerencial de la empresa.

Medición satisfacción laboral

Existen mecanismos para medir la satisfacción del personal, ya sea por el contacto estrecho de esta dirección y su vínculo con el resto de las áreas, así como por las encuestas “*I say*” que desarrolla el Grupo cada año, la cual permite una retroalimentación integral de todos los aspectos de la empresa.

La encuesta *I say*, desarrollada y procesada por el grupo Pernod Ricard, tiene una periodicidad bienal y se aplica al 100% de los trabajadores. Esta información permite comparar las categorías que ella encierra a nivel global. En la figura siguiente se muestran los resultados estadísticos de este importante instrumento:



Luego de recibidos los resultados generales, las comparaciones; se crea un grupo de expertos de varias entidades de la empresa con el objetivo de desarrollar el Plan de acción, donde se toma en cuenta los puntos de mejoras y se comparte luego la información general (Resultados y Plan de acción) con el 100% de los trabajadores de HCI.

Desarrollo de la Proyección Estratégica de Havana Club en cuanto al Capital Humano

Una vez recibidos los resultados de la encuesta de satisfacción laboral se recibe la proyección estratégica de la Dirección DDO en función de la Estrategia Corporativa de HCI se han desarrollado los siguientes elementos:

HCI: Principios Colaborativos

- Crear visitas de intercambio entre los colaboradores para que conozcan diferentes áreas
- Eliminar contradicciones entre fincas para un mejor resultado
- Incrementar canales de comunicación hacia los colaboradores para lograr con éxito el objetivo
- Mejorar la comunicación y la alineación entre CODI y el resto del equipo para agilizar la toma de decisiones y la planeación
- Incrementar el uso de las tecnologías de la informatización para agilizar la implementación de lo acordado
- Depurar o reducir los documentos mediante la automatización y agilizar la toma de decisiones
- Eliminar reuniones largas y sin conclusiones precisas

Modelo de Gestión del Talento de Havana Club Internacional S.A

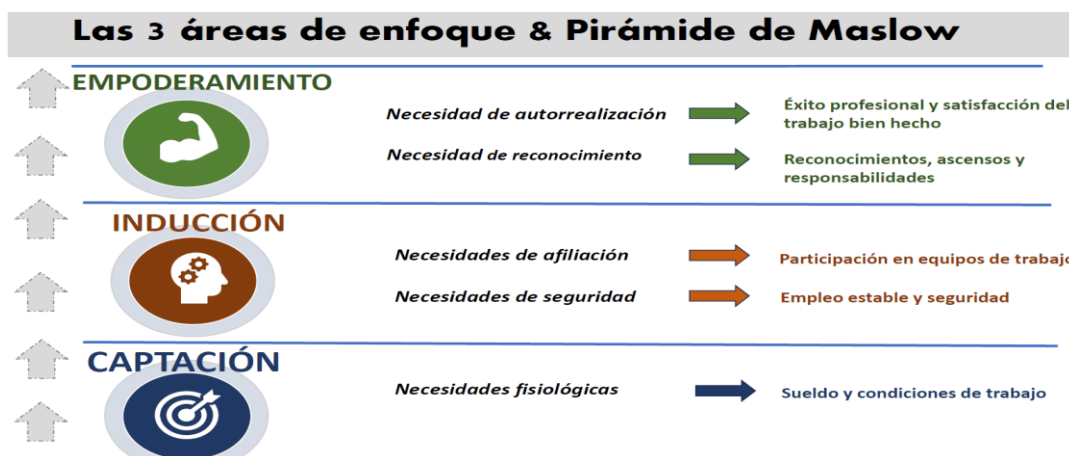
A continuación, se muestra el Modelo de Gestión del talento humano de la empresa donde se desagregan los procesos fundamentales que lo componen:



Fuente: Documentación del Proyecto “Gestión del Talento en HCI” de la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Cada fase del modelo refleja por etapa desde la captación efectiva del personal enfocada en perfiles de competencias y en un proceso riguroso y profundo de selección, luego la inducción y la familiarización en el quehacer de la empresa y el empoderamiento principio potenciado por el Grupo Pernord Ricard y que constituye un aspecto de la Estrategia Corporativa de la empresa Havana Club Internacional dirigido al dominio de la empresa y al conocimiento profundo de sus procesos y relaciones. Esta fase se completa cuando el personal participa de forma activa en la toma de decisiones a todos los niveles de dirección de la organización.

Estos tres procesos de enfoque se sustentan desde el punto de vista científico y existe correspondencia con la teoría motivacional del psicólogo Abraham Maslow, a continuación se muestra su relación y las variables con las que se corresponde:



Fuente: Estrategia del Proyecto de la Dirección de Desarrollo Organizacional

Vínculo de los proyectos de HCI que responde a la Pirámide de Maslow

Lo anterior se materializa en la práctica organizacional en numerosas acciones como:

Proyecto para garantizar necesidades básicas

- Salario competitivo en el mercado laboral
- Condiciones de oficinas y medios para trabajar

Proyecto para desarrollar la Seguridad y Salud en el trabajo

- Capacitación sobre Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Entrega periódica de Equipos de Protección Personal
- Concursos sobre desarrollar una cultura de prevención y de 0 accidentes laborales.

Proyecto para desarrollar Afiliación

- Vinculación de todas las áreas en los proyectos de **transformación**
- Acciones de **convivialité**
- Proyecto Para Todos

Proyecto para desarrollar Reconocimiento

- **HCI por dentro:** proyecto de reconocimiento a los vanguardias anuales de la empresa y de reserva de cuadros.
- **Plan de capacitación** basado en las competencias y evaluaciones del desempeño.

Proyecto para desarrollar la autorrealización

- **Puestos clave:** son los que tienen impacto directo en los resultados de la empresa, son una ventaja competitiva a largo plazo, lo constituyen habilidades y conocimientos difíciles de adquirir.
- **Proyecto Talento:** proyecto de formación de jóvenes para cubrir puestos clave y cargos de dirección.

En el caso específico del Proyecto Talento se han realizado numerosas formaciones especializadas dirigidas a lograr un mayor conocimiento del negocio en estos jóvenes donde desde el director general hasta los directivos funcionales y sus equipos han realizado presentaciones de los resultados de cada área y su papel en la cadena de valor de HCI.

Los proyectos de transformación que son una nueva forma de gestionar el valor de la empresa HCI también han garantizado el empoderamiento de estos jóvenes talentos pues algunos son líderes de proyectos y desarrollan el ciclo de gestión del mismo con eficiencia y eficacia.

Los proyectos de transformación garantizan “EL QUÉ” y los proyectos estratégicos de desarrollo organizacional garantizan “EL CÓMO”. De ahí que los proyectos hasta aquí mencionados tengan un enfoque funcional o sea los conduce y lidera la Dirección de Desarrollo Organizacional y en ellos están presentes *los cómo* en el sentido del contenido concreto de acciones que están en correspondencia con las funciones del área anteriormente descritas.

En cuanto al proyecto “*Jóvenes Talentos de la Empresa*”, a continuación, se despliegan los elementos que componen tanto desde el punto de vista metodológico esta interesante experiencia como desde la práctica gerencial de HCI.

¿Cómo se definen los jóvenes talentos?

- Menores de 35 años
- Universitarios
- Dominio de idioma inglés
- responsable, trabajador, disciplinado, empático, buen comunicador, capacidad para trabajo en equipo, creativo, proactivo, presencia de valores y preceptos éticos
- Tienen visión global/integrada de la empresa
- Fuerte sentido de la ética
- Deben mostrar curiosidad
- Deseos de avanzar/progresar/ crecer en la empresa

¿Cuál debe ser su rol en la empresa? ¿Cómo lo ven los directores para seleccionarlos como tal?

Ejemplaridad

- Trabajan de manera ejemplar
- Respaldan a los directivos

Líderes del Cambio Organizacional

- Buscan soluciones a los problemas de la empresa, toman iniciativas y tienen capacidad de resolución de problemas de forma creativa.

Ruta de formación de nuestros jóvenes talentos



Desde la creación del proyecto en el año 2015, un 70% de los jóvenes han pasado a ocupar cargos de dirección en la empresa.

Conclusiones

- El contexto actual ha impuesto a las organizaciones un cambio en sus sistemas de gestión, estrategias y sistema de trabajo. La experiencia gerencial de la empresa líder Havana Club International S.A es un ejemplo donde se evidencia la coherencia que existe entre la estrategia corporativa y su despliegue a todos los niveles de la empresa, el papel de la Dirección de

Desarrollo Organizacional ha sido esencial en la conducción de la estrategia de captación, retención y desarrollo de los talentos en la Empresa.

- La gestión por proyectos como herramienta transversal que le da una mirada horizontal a la organización permite la estructuración con un enfoque de procesos, con la integración de las teorías motivacionales y del reforzamiento de valores esenciales del grupo como lo son el empoderamiento, la participación efectiva en la toma de decisiones y el conocimiento profundo del negocio.
- Los proyectos sistematizados en esta ponencia y la visión estratégica del área de Desarrollo Organizacional han permitido garantizar la cantera de reservas de posiciones clave de la empresa, así como de las reservas de cargos de dirección. Cuando una organización gestiona y potencia sus talentos permite la sostenibilidad a los diferentes horizontes temporales dígame al corto, mediano y largo plazo.
- La ponencia pone de manifiesto la creación de mecanismos y sistemas de trabajo para potenciar el desarrollo de la gestión del talento humano en Havana Club International S.A, mostrándose el modelo de gestión del mismo.

Referencias Bibliográficas

- Arias et al (2023) La gestión del talento humano como un aporte fundamental para el desarrollo de las empresas. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.867>
- Cuesta, A. (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Academia
- Dolan, S. (2014). La dirección por valores (DpV) y el Coaching por Valores (CpV). Coaching, 1.
- Havana Club International S.A. (2023) Documentos de la Dirección de Desarrollo Organizacional: estrategia para fomentar el talento humano en la organización.
- Manjarrés, A (2013) Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias. INGENIARE, Universidad Libre-Barranquilla, Año 8, No. 15, pp. 11-29 • ISSN: 1909-2458
- Morales E. (2013). Evolución de la Gestión de Recursos Humanos GRH. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/evolucion-gestionrecursos-humanos-grh>
- PCC, 2021 Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026.
- PCC, 2021 Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista.
- Lorenzo R (2005) The meaning of talent. Available from: https://www.researchgate.net/publication/26483432_The_meaning_of_talent [Acceso en Oct 22/2023].
- Silva, L (2019) Modelo de gestión del talento humano con enfoque en el buen vivir para el gobierno autónomo descentralizado municipal de Riobamba – Ecuador. Tesis en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana.