

Gestión del talento humano

Luz M. Vallejo Chávez



ESPOCH
2016

Gestión del talento humano

Gestión del talento humano

Luz M. Vallejo Chávez



Gestión del talento humano

© 2015 Luz Maribel Vallejo Chávez

© 2015 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Panamericana Sur, kilómetro 1 ½

Instituto de Investigaciones

Riobamba, Ecuador

Teléfono: (593 03) 2998-200

Código postal: EC060155

Aval ESPOCH

Este libro se sometió a arbitraje bajo el sistema de doble ciego (*peer review*).

Corrección, diseño y diagramación:

La Caracola Editores

Impreso en Ecuador

Prohibida la reproducción de este libro, por cualquier medio, sin la previa autorización por escrito de los propietarios del *copyright*.

CDU: 651 + 658.3

Gestión del talento humano

Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Instituto de Investigaciones; 2015

133 p. vol: 17 x 24 cm

ISBN: 978-9942-14-271-9

1. Organización y técnicas de trabajo en las oficinas
2. Gestión y organización de explotaciones
3. Organización de empresas
4. Personal. Relaciones humanas en la empresa
5. Gestión del talento humano

CONTENIDO

Introducción	13
Capítulo I. Gestión del talento humano (GTH)	15
1.Introducción.....	15
1.1 Definición de administración del talento humano	17
1.2 Definición de recursos y talento humano	18
1.3 Varios conceptos de administración de recursos humanos....	19
1.4 Objetivos de la administración del talento humano	19
1.5 Importancia de la administración del talento humano.....	21
1.6 Desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano	21
1.6.1 Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.....	22
Capítulo II. El capital humano y competencias	29
2.1 Conceptos básicos	29
2.2 Capital humano.....	29
2.3 Gestión por competencia.....	29
2.4 Talento humano	30
2.5 Aspectos principales del capital humano	30
2.6 Capital intelectual	32
2.7 Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa	33
2.8 Importancia del desarrollo de la gestión por competencias	33
2.9 Estructura de un modelo de gestión por competencias	34
2.10 Restricciones del modelo.....	34
Capítulo III. Planificación estratégica del talento humano.....	37
3.1 La misión	37
3.2 Los valores	37
3.3 La visión.....	39
3.4 Objetivos de la organización.....	40

3.5 Estrategias organizacionales.....	41
3.5.1 La planificación estratégica.....	41
3.6 Factores que interviene en la planificación de la gestión del talento humano.....	43
3.6.1 Ausentismo.....	43
3.6.2 Rotación del personal.....	44
Capítulo IV. Incorporar a las personas.....	47
4.1 Reclutamiento.....	47
4.1.1 Mercado de trabajo.....	47
4.1.2 Factores que condicionan el mercado de trabajo.....	50
4.1.3 Reclutamiento interno y externo.....	51
4.1.4 Técnicas de reclutamiento.....	53
4.2 Selección.....	55
4.2.1 Las bases de la selección de personal.....	56
Capítulo V. Organizar personas.....	61
5.1 Orientación a las personas.....	61
5.1.1 La cultura organizacional.....	61
5.1.2. El programa de orientación.....	68
5.1.3 Facultamiento en la toma de decisiones.....	68
5.2 Modelado de trabajo.....	70
5.2.1 Concepto de puesto.....	70
5.2.2 Diseño de puestos.....	70
5.2.3 Modelos de diseño de puestos.....	72
5.2.4 Enriquecimientos de puestos.....	72
5.2.5 Descripción y análisis de puestos.....	73
5.2.6 Modelos para reunir datos sobre el puesto.....	75
5.3. Administración de la carrera.....	78
5.4 Evaluación del desempeño.....	78
5.4.1 Concepto de evaluación del desempeño.....	79
5.4.2 La comisión de evaluación del desempeño.....	79
5.5 Trabajo en equipo.....	80
5.6 Vocabulario.....	82

Capítulo VI. Recompensar personas.....	83
6.1 Recompensas organizacionales.....	83
6.2 Concepto de remuneración.....	83
6.2.1 Salario.....	84
6.3 Criterios para preparar el plan de remuneración.....	85
6.3.1 Equilibrio interno frente equilibrio externo.....	85
6.3.2 Remuneración fija y remuneración variable.....	85
6.3.3 Desempeño y antigüedad en la compañía.....	85
6.3.4 Remuneración del puesto.....	85
6.3.5 Igualitarismo o elitismo.....	86
6.3.6 Remuneración por arriba o debajo del mercado.....	86
6.3.7 Premios monetarios o premios extramonetarios.....	86
6.3.8 Remuneración abierta o confidencial.....	86
6.3.9 Centralización y descentralización de las decisiones salariales.....	86
6.4 Objetivos de la administración de salarios.....	87
6.5. Política salarial.....	87
6.6 Programa de incentivos.....	87
6.6.1 Recompensas y sanciones.....	87
6.7 Prestaciones y servicios.....	88
6.7.1 Objetivos de los planes de prestaciones.....	90
Capítulo VII. Desarrollar personas.....	91
7.1 Concepto de capacitación.....	91
7.2 Pasos para identificar la necesidad de capacitación.....	91
7.3 Ejecución del programa de capacitación.....	94
7.4 Técnicas de capacitación.....	94
7.5 Evaluación del programa de capacitación.....	94
7.6 Desarrollo de las personas.....	96
7.6.1 La administración del conocimiento.....	97
7.6.2 La administración del conocimiento corporativo.....	97
7.6.3 Creatividad e innovación.....	98
7.7. Métodos para el desarrollo de las personas.....	99
7.8 Desarrollo de carrera.....	101

7.9 Desarrollo organizacional (DO).....	101
7.9.1 Proceso del desarrollo organizacional.....	102
Capítulo VIII. Retener personas.....	103
8.1 Relaciones con las personas	103
8.1.1 Diseño de un programa de relaciones con los empleados.....	103
8.1.2 Programas de propuestas de los colaboradores.	104
8.1.3 Programas de reconocimiento	104
8.1.4 Programas de ayuda.....	105
8.1.5 Características de los trabajadores problemáticos dentro de una organización.....	105
8.1.6 Disciplina.....	106
8.1.7 Administración de conflictos.....	108
8.1.8 Arbitraje.....	110
8.2 Higiene, seguridad y calidad de vida.....	110
8.2.1 Higiene laboral.....	110
8.2.2 Seguridad en el trabajo.....	112
8.2.3 Calidad de vida en el trabajo.	115
8.3 Relaciones con los empleados y sindicatos.....	116
Capítulo IX. Auditar personas.....	117
9.1 Supervisar.....	117
9.2 Base de datos.....	117
9.2.1 Comunicaciones internas	117
9.3. ¿Qué auditar?.....	118
9.3.1 Auditorías voluntarias y obligatorias	119
9.3.2 Auditorías internas y externas	119
9.4 ¿Por qué es necesaria una auditoría?	119
9.5 Métodos para la realización de auditorías.....	122
Capítulo X. Salud emocional, control emocional y manejo de emociones.	127
10.1 Salud emocional.	127

10.1.1 Beneficios para la salud.....	127
10.1.2 ¿Cómo ejercitar su salud emocional?.....	128
10.1.3 Conexión mente-cuerpo	128
10.1.4 Responsabilidad social corporativa.....	129
10.1.5 Empresas saludables.....	129
10.2 Control emocional.....	130
10.3 Manejo de emociones.....	130
10.3.1 Inteligencia emocional (IE).....	131
10.3.2 Qué hacer frente a un problema o dificultad	131
Referencias bibliográficas	133

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se caracterizan por su heterogeneidad, estas pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas y prestadores de servicios, etc. Pueden ser grandes, medianas y pequeñas en cuanto a su tamaño, así como pueden ser públicas o privadas respecto a su propiedad; casi todas las necesidades de la sociedad son producidas por las organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, estudiamos, trabajamos, servimos y nos servimos de ellas pasando la mayor parte del tiempo y de nuestra vida dentro de ellas.

Por tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto de la administración del talento humano. Las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos, para cumplir su misión y visión; las personas constituyen el medio que permitirá alcanzar los objetivos personales, compartiendo el día a día, el costo de tiempo, esfuerzo y constancia.

En el desarrollo del contenido existen 10 capítulos, detallados de la siguiente forma: capítulo I, la gestión del talento humano; en el capítulo II, el capital humano y sus competencias; capítulo III, la planificación estratégica del talento humano; capítulo IV, incorporar personas; capítulo V, organizar personas; capítulo VI, recompensar personas; capítulo VII, desarrollar personas; capítulo VIII, retener personas; capítulo IX, auditar personas; capítulo X, salud emocional, control emocional y manejo de emociones.

El desarrollo de cada capítulo se enfoca en las personas como el capital más importantes de las organizaciones, el ser humano en sí, el desarrollo de sus competencias así como también el reconocimiento de sus habilidades y su la salud emocional. Todos estos aspectos son importantes para el buen desenvolvimiento en su trabajo que le permiten producir con eficiencia y eficacia.

¿Cómo debemos administrar al talento humano para retener a las personas óptimas en nuestras organizaciones? ¿Cómo resolver sus conflictos de manera adecuada? ¿Cómo tener negociaciones con beneficios ganar-ganar, donde todos ganen, gane la organización y gane el trabajador? ¿Qué importancia tie-

ne la salud emocional para un ambiente y clima organizacional eficiente? Estas son algunas de las interrogantes que se responden en el capítulo X, del presente libro.

CAPÍTULO I

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (GTH)

1. Introducción a la gestión del talento humano

Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia del esfuerzo de varias personas que trabajan en conjunto; se han designado diversos términos de las personas que trabajan en las organizaciones, tales como: mano de obra, trabajadores, empleados, oficinistas, personal, operadores, recurso humano, colaboradores, asociados; también se las llama talento humano, capital humano o capital intelectual. Por su gran valor en las organizaciones.

El término recurso humano describe a la persona como un instrumento no como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad, se utiliza el término talento humano, ya que todas las personas poseemos talentos.

En las organizaciones, la pérdida de capital, equipos, maquinarias tiene solución como la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo para recuperar esos recursos en caso de daño o pérdida; pero, cuando existe la fuga del talento humano, estas vías de solución no son posibles de adoptar, ya que compensar la pérdida de un capital humano realmente requiere de esfuerzo y dinero. El tener la persona idónea requiere de un proceso de reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos. Por ello se considera al talento humano como el capital más importante para las organizaciones; por tanto debe existir una correcta administración del mismo.

Sin embargo, la administración de este talento no es una tarea muy sencilla; cada persona es un mundo, un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas existen diferencias de aptitudes y patrones de comportamientos que son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones y administrar el talento humano eficientemente.

La empresa de hoy no es la misma de ayer. Los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa. Por tanto, cada uno de los componentes que forman la empresa debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; el tratamiento del talento humano como capital humano, que debe considerarse de real importancia por sus capacidades, sus aptitudes, por valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza, labor que debe ser reconocida por parte de la organización para que se esté se encuentra a gusto al trabajar.

La gestión del talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que la gente se sienta comprometida con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. Las empresas necesitan aprender a:

- Desprenderse del temor que produce lo desconocido.
- Romper paradigmas y empezar por el cambio interiormente.
- Innovar constantemente.
- Comprender la realidad y enfrentar el futuro.
- Entender el negocio, la misión, la visión de la empresa.

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente.

Actividad N.º 1

Tema:	Introducción al talento humano
Tarea:	Contesta la siguientes preguntas: ¿Cuál es el capital más importante de la empresa? ¿Qué necesitan aprender hoy las empresas? ¿Cuáles son los verbos utilizados en la gestión del talento humano?

1.1 Definición de administración del talento humano

Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado. Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad entre otros, mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones.

Objetivos de la organización	Objetivos individuales
Supervivencia	Mejor salario
Crecimiento sostenido	Mejor prestación
Rentabilidad	Estabilidad de empleo
Productividad	Seguridad en el trabajo
Calidad de los productos/servicios	Calidad de vida en el trabajo
Reducción de costos	Satisfacción en el trabajo
Participación en el mercado	Consideración y respeto
Nuevos mercados	Oportunidades de crecimiento
Nuevos clientes	Libertad de trabajo
Competitividad	Liderazgo laboral
Imagen en el mercado	Sentido de pertenencia

Cuadro 1. Objetivos de las organizaciones vs. objetivos individuales

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. Las organizaciones deben prestar primordial atención a su personal.

La gestión del talento humano se efectúa a través de procesos administrativos como: planificar, dirigir, coordinar, organizar, controlar y ejecutar.

Los actores, en las organizaciones	Aportan	¿Qué esperan recibir a cambio?
Accionistas e inversionistas	Capital de riesgo, inversión.	Utilidades, dividendos, valor agregado.
Empresarios	Trabajo, esfuerzo, conocimientos y competencias.	Salarios, prestaciones, otras remuneraciones y beneficios.
Proveedores	Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnología.	Ganancias y nuevos negocios.
Clientes y consumidores	Compras, adquisición y uso de los productos y servicios.	Calidad, precio, satisfacción y valor agregado.

Cuadro 2. Actores en las organizaciones, su aporte y qué esperan recibir

La administración del talento humano analiza varios aspectos como: la cultura que existe en cada organización, la estructura organizativa, características del contexto ambiental, la misión y la visión del negocio en la organización, la tecnología que utiliza, sus procesos internos, el estilo de administración, factores que son analizados en beneficio de la organización.

1.2 Definición de recursos y talento humano

La organización, para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos que, administrados correctamente, le permitirán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- Recursos materiales: capital de trabajo, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materias primas, etc.
- Recursos técnicos: sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Talento humano: la actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades, potencialidades, etc.

1.3 Varios conceptos de administración de recursos humanos

- “La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009).
- “La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (Chambers, 1998).
- “La administración del talento humano es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos” (Covey, 1966).

1.4 Objetivos de la administración del talento humano

Los objetivos de la administración del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización; estos son:

- 1.- **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.**- Se refiere al cumplimiento de los mismos.

- 2.- **Proporcionar competitividad a la organización.**- Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
- 3.- **Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas.**- Recluta y selecciona al personal más idóneo para retenerlo y mantenerlo motivado.
- 4.- **Incrementar la satisfacción en el trabajo.**- Las personas satisfechas son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.
- 5.- **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.**- Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.
- 6.- **Administrar y generar cambios.**- Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.
- 7.- **Mantener políticas éticas y de transparencia.**- Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.
- 8.- **Sinergia.**- Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
- 9.- **Diseñar el trabajo individual y en equipo.**- El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.

- 10.- Recompensar a los talentos.-** Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.
- 11.- Evaluar su desempeño.-** La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización.

1.5 Importancia de la administración del talento humano

Existen trabajadores que están insatisfechos con el empleo actual o el clima organizacional, convirtiéndose en una preocupación para los gerentes; estos problemas, si no se resuelven al momento, se convertirán en urgencias por resolverse. En las empresas, existe un sinnúmero de problemas y conflictos que deben ser resueltos por las personas que trabajan en la organización; para ello es necesario contar con trabajadores calificados, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos.

Aun cuando los activos financieros y el equipamiento de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen su importancia considerable, el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización; la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente, es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en la relación organización-empleados.

1.6 Desarrollo de una filosofía de la administración del talento humano

Las acciones de las personas siempre están basadas en suposiciones básicas con respecto a las personas; estas pueden ser:

- Si puede tener confianza en la organización
- Si les agrada o desagrada el trabajo
- Si pueden ser creativos y dar sugerencias a la empresa
- Por qué actúan como lo hacen
- Cómo es la forma en que serán tratados

Comprenden toda una filosofía propia de la administración del talento humano en beneficio del personal, en función de la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrezca, las prestaciones que se les proporcionen, el clima organizacional, todo esto refleja esta filosofía básica de gestionar el talento humano.

1.6.1 Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal

La filosofía que se tenga sobre la administración del talento humano estará influida por las suposiciones básicas que se hagan sobre el personal. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue dos suposiciones: Teoría X y Teoría Y.

Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:	Afirma que las suposiciones de la Teoría Y sostienen que:
<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede. • Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado. • El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • El ser humano promedio no rechaza el trabajo. • El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización. • Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades en cuanto a logro, estima y autorrealización. • El ser humano promedio aprende en condiciones apropiadas a aceptar y buscar responsabilidades en su trabajo. • Tiene la capacidad de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales. • Tiene iniciativa.

Cuadro 3. Afirmaciones de las suposiciones de la Teoría X, Y

Rensis Likert, psicólogo organizacional estadounidense, afirma que las suposiciones son de dos tipos o sistemas básicos que califica como Sistema I y Sistema IV.

Sistema I	Sistema IV
<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados. • Las decisiones y fijación de metas de la organización se realizan en la cúpula. • Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos. • El control está muy concentrado en la alta dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados. • La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada. • Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones. • Hay interacción entre superiores y subordinados. • La responsabilidad para el control está muy difundida en los niveles más bajos y su participación es importante.

Cuadro 4. Organizaciones de Sistema I y IV, según Rensis Likert

Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones de la Teoría Y. Además, en la Teoría Y y el Sistema IV, existe la necesidad de motivar a los empleados y generar un ambiente adecuado para la formación de una filosofía propia al talento humano.

Imaginemos que, dentro de una organización, existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas.

Sin embargo, se sabe que las pruebas escritas y las entrevistas no se ajusta a la realidad del puesto, porque no prevén el rendimiento laboral posterior; ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos, con sus requerimientos, funciones y responsabilidades.

Tema:	Teoría X y Teoría Y
Tarea:	Realizar un dramatizado aplicando la teoría X y Y en varias circunstancias o hechos en una organización. Investiga y explica los sistemas gerenciales planteados por Rensis Likert.

Influencias ambientales externas	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes y reglamentos legales • Políticos • Condiciones económicas • Competitividad • Condiciones sociales y culturales
Influencias organizacionales internas	<ul style="list-style-type: none"> • Misión de la organización • Visión, objetivos y estrategias • Cultura organizacional • Diseño del puesto • Estilo de la administración

Cuadro 5. Influencias internas y externas de administración del talento humano

Procesos para integrar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar • Selección
Procesos para organizar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de puestos • Análisis y descripción de puestos • Evaluación del desempeño
Procesos para recompensar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas y remuneración • Prestaciones • Incentivos y servicios sociales
Procesos para desarrollar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Formación • Desarrollo • Aprendizaje o programas de cambio • Administración del conocimiento, programas de comunicación y desarrollo de carrera
Procesos para retener a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene y seguridad • Calidad de vida • Relaciones con los empleados y los sindicatos

Procesos para auditar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de datos • Sistemas de información administrativa, verificar resultados
---	--



Resultados finales deseables de la gestión del talento humano		
Prácticas éticas y socialmente responsables	Productos y servicios competitivos de calidad	Calidad de vida en el trabajo

Cuadro 6. Seis procesos básicos de la administración del talento humano, según Chiavenato, 2009

Departamento del Talento Humano					
Reclutamiento y selección de personal	Diseño de puestos y salarios	Prestaciones sociales	Formación y desarrollo	Higiene y seguridad	Auditoría de personal
Psicólogos Sociólogos	Estadísticos Analistas de puestos y salarios	Asistentes sociales Especialistas en prestaciones	Especialistas en formación Instructores Comunicadores	Médicos Enfermeras Ingenieros, técnicos en seguridad Especialistas en calidad de vida Negociadores con sindicatos	Auxiliares del personal Analistas de personal

Cuadro 7. Organigrama funcional tradicional del departamento de Gestión del Talento Humano

Departamento del Talento Humano				
Reclutamiento y selección de personal	Administración de salarios y prestaciones.	Formación y desarrollo	Administración de personal	Higiene y seguridad
Psicólogos Sociólogos	Estadísticos Analistas de puestos y salarios	Asistentes sociales Especialistas en prestaciones	Especialistas en formación Instructores Comunicadores <i>Coaching</i>	Médicos Enfermeras Ingenieros y técnicos en seguridad Especialistas en calidad de vida Negociadores con sindicatos
Como es ahora:				
Administración de talentos				
Equipo multifuncional A		Área de la empresa A		
Equipo multifuncional B		Área de la empresa B		
Equipo multifuncional C		Área de la empresa C		

Cuadro 8. Organigrama funcional actual del departamento de Gestión del Talento Humano.

Actividad N.º 3

Tema:	Estructura orgánica tradicional y la actual
Tarea:	Investiga y analiza: ¿qué es una estructura centralizada?, ¿qué es una estructura descentralizada?

Tendencias en el mundo	Globalización	Gestión del Talento Humano
	Tecnología	
	Información	
	Conocimiento	
	Servicios	
	Improtancia del cliente	
	Calidad	
	Productividad	
	Tendencias	
	Competitividad	

Cuadro 9. Tendencias en el mundo y la función de la gestión del talento humano.

Actividad N.º 4

Tema: grupal	<p>No hay empresa perfecta Cuántas veces, desde niños, escuchamos a nuestros padres, tíos y vecinos renegar o quejarse de las empresas en que trabajaban. Cuando crecemos, seguimos ese patrón de conducta llegando a la conclusión de que no hay empresa perfecta. Pero analicemos nuestra conducta, qué estamos transmitiendo a nuestros hijos: “El trabajo es realmente complicado y es un esfuerzo trabajar”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué valores deben transmitir las empresas a sus colaboradores? <p>Ejemplo: respeto, credibilidad... Explica cada uno de ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo trabajan las personas que se sienten explotadas? • ¿Qué opinas de las empresas que pagan bajos salarios a sus colaboradores? • ¿Qué opinas sobre las empresas que prometen ascensos y salarios irreales? • ¿Crees que existen personas que se sienten orgullosas de trabajar en las empresas por el simple hecho de estar en una empresa de fama, por la calidad de sus productos que contribuyen a la sociedad? • ¿Qué empresas has escuchado que sus salarios son altos y existe un buen ambiente para trabajar? y ¿en cuál de ellas te gustaría trabajar y por qué? • ¿Qué significa “tener personas en una organización, no necesariamente es tener talentos”? • ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos?
Tarea:	Analiza y da tu comentario, máximo una página.

CAPÍTULO II EL CAPITAL HUMANO Y COMPETENCIAS

2.1 Conceptos básicos

Capital: es la cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad; en las personas, es su grado de formación y capacidad.

Humano: relativo al hombre o propio de él.

Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos.

Competencia: aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

2.2 Capital humano

El incremento en la capacidad de producción en el trabajo es alcanzado con las capacidades de trabajadores; estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia; se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas que hacen que desempeñe o realice bien su trabajo. Es la calidad del trabajo la que incrementa la productividad; para ello es necesario la inversión en la educación y entrenamiento de la mano de obra para lograr los objetivos corporativos.

2.3 Gestión por competencia

Es impulsar a la excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.

2.4 Talento humano

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Entonces, ¿cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es un tipo especial de persona y no siempre toda persona es un talento. Para tener talento, la persona debe poseer cualidades diferenciadoras y competitivas que la valoren.

Existen cuatro aspectos esenciales en el talento de las personas que reflejan la competencia individual.

1. **Conocimiento.**- Es el saber, es el resultado de aprender a aprender de forma continua.
2. **Habilidad.**- Se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado.
3. **Juicio.**- Se trata de saber analizar la situación y el contexto, es tener el análisis crítico, juzgar los hechos, establecer un equilibrio y definir prioridades.
4. **Actitud.**- Se trata de saber hacer que ocurran las cosas. Actitud positiva y emprendedora, permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, dar valor agregado, llegar a la excelencia y enfocarse a los resultados, es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización.

2.5 Aspectos principales del capital humano

El capital humano es el patrimonio de la empresa y tiene los siguientes aspectos:

Aspectos	Características		
Talentos	Conocimiento	Saber	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Know how</i> • Aprender a aprender • Aprender continuamente • Ampliar el conocimiento • Transmitir conocimiento • Compartir conocimiento
	Habilidades	Saber hacer	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el conocimiento • Visión global y sistémica • Trabajo en equipo • Liderazgo • Motivación • Comunicación
	Juicio	Saber analizar	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la situación • Obtener datos e información • Tener espíritu crítico • Juzgar los hechos • Ponderar con equilibrio • Definir prioridades
	Actitud	Saber hacer que ocurra	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud emprendedora • Innovación • Agente de cambio • Asumir riesgos • Enfoque en resultados • Autorrealización
Contexto	Arquitectura organizacional	Diseño organizacional	División de trabajo, organización, políticas, prácticas administrativas, procesos, flujos de trabajo, aplicaciones tecnológicas, comunicación con las personas.
	Cultura organizacional	Cultura y comportamiento	Modos de pensar, sentir y hacer, valores, ética, confianza, espíritu de equipo, adaptabilidad, democracia participativa, familiaridad, innovación, satisfacción, compromiso
	Estilo de administración	Estilo de gestión	Estilos de liderazgo y <i>coaching</i> , descentralización del poder, toma de decisiones, delegación de confianza en las personas y atribución de facultades (<i>empowerment</i>)

Cuadro 10. Aspectos del capital humano, según Chiavetato, 2009

Talentos de las personas dotadas de competencias			
Conocimientos	Habilidad	Juicio	Actitud
Saber	Saber hacer	Saber analizar	Saber hacer que ocurra
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Know how</i> • Aprender a aprender • Aprender continuamente • Ampliar el conocimiento • Transmitir conocimiento • Compartir conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el conocimiento • Visión global y sistémica • Trabajo en equipo • Liderazgo • Motivación • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la situación • Obtener datos e información • Tener espíritu crítico • Juzgar los hechos • Ponderar con equilibrio • Definir prioridades 	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud emprendedora • Innovación • Agente de cambio • Asumir riesgos • Enfoque en los resultados • Autorrealización

Cuadro 11. Talentos vs. competencias

2.6 Capital intelectual

Al contrario del capital financiero, que es cuantitativo, numérico, se fundamenta en activos tangibles y contables, el capital intelectual es totalmente invisible e intangible.



Cuadro 12. Cadena de valor a partir de las personas

Actividad N.º 5

Tema:	Capital humano y valor
Tarea:	¿Qué son las competencias en las personas? ¿Cómo está compuesto el talento humano? ¿Cómo está estructurado el contexto? Explica la cadena de valor dando definiciones de cada eslabón. Analiza y da tu comentario, máximo una página.

2.7 Importancia del desarrollo del capital humano en la empresa

La tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas; por tanto, la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y, más aún, valorizadas conforme al sistema de competencias.

2.8 Importancia del desarrollo de la gestión por competencias

El desarrollo de la gestión por competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano. La gestión por competencias hace la diferencia frente a un curso de capacitación, con una estructura que encierra capacitación, entrenamiento y experiencia, que se necesita para definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades del trabajador.

La gestión del talento humano busca formalizar una alianza estratégica empresa-trabajadores al generar talentos con desarrollo de carrera,

movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad; el beneficio es ganar-ganar, tanto para la empresa como para el colaborador.

2.9 Estructura de un modelo de gestión por competencias

El modelo de gestión por competencias, para que sea operativo, debe definir nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no solo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores de la organización, sino también para que esta capacidad colectiva de hacer se incremente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías y socialización de los conocimientos, etc.

Para el modelo de gestión, se identifican los siguientes pasos:

- **Elaboración de procesos por competencias.-** Descomponer tareas para realizar un proceso. Se identifica qué se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.
- **Estructuración de conocimiento dentro de un esquema pre-definido.-** Una vez identificadas las competencias, se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.
- **Identificar los requerimientos de competencias para un puesto.-** Se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas. Así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos específicos dentro de la empresa y su potencial uso, que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, en el caso que no exista internamente, se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

2.10 Restricciones del modelo

Resistencia al cambio.- Es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, a todo aque-

llo que discrepa frente a nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo porque se opone o le molesta; tiende a la resistencia por desconocimiento y miedo.

El miedo a la fuga de personal.- El valor de los recursos que han sido invertidos en capital físico por un inversionista es recuperable fácilmente más adelante a través de la venta; sin embargo, el capital humano no se puede comprar o vender directamente en el mercado. Si un empleado elige renunciar a su trabajo, quizá debido a una oferta de más alto pago, o una firma competente de la misma industria, entonces cualquier inversión pasada que el empleador que pudo haber hecho para aumentar las habilidades del trabajador se pierde para la empresa al minuto en que el trabajador sale.

Actividad N.º 6

Tema:	El cambio
Tarea:	¿Qué es un paradigma? ¿Cómo romper un paradigma? Ve el siguiente enlace y establece un resumen http://www.youtube.com/watch?v=hmQQZtKAR6c

CAPÍTULO III PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

3.1 La misión

Las organizaciones existen para hacer algo, es decir deben cumplir una misión. Misión significa encargo que se recibe, representa la razón de ser de una organización, significa el fin o motivo por el que fue creada, para qué debe servir, cumplir los objetivos esenciales del negocio, atender las demandas sociales del cliente y del mercado. Se debe responder las siguientes preguntas básicas: ¿quiénes somos?, ¿por qué existimos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué lo hacemos? La misión debe ser objetiva, clara, posible y comprensible, debe inspirar. La misión traduce la filosofía de la organización, sus valores, creencias, principios básicos, la ética, su responsabilidad social y respuestas a las necesidades del mercado.

3.2 Los valores

Son creencias básicas sobre qué se puede hacer o no hacer, qué es importante y qué no es importante. Los valores constituyen las creencias y actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Son normas que rigen el comportamiento de las personas y las organizaciones; para ello se hace hincapié en ciertos valores que sus integrantes deben respetar con su comportamiento.

Valores en el desempeño	Valores en las personas	Valores en los procesos
Ser la empresa proveedora de necesidades y aceptada en el mercado.	Orgullo y entusiasmo.	Apertura y confianza en las relaciones.
Compromiso con la seguridad y la salud de las personas.	Comunicación para mantener informadas a las personas.	Ética y responsabilidad social.
Ser competitiva.	Igualdad de oportunidades.	Fomento a la creatividad, la innovación y la toma de riesgos.
Compromiso con la mejora continua.	Amplia aceptación de la diversidad.	Cumplimiento: normas y disposiciones.
El poder: los administradores deben administrar.	Responsabilidad, apertura y confianza, con las personas.	Formulación participativa de objetivos, medición y realimentación.
Elitismo: los buenos deben estar en la cima.	La imparcialidad: considera que las percepciones y sentimientos son importante ser justo, no es sinónimo de bueno.	Toma de decisiones.
Las recompensas: el desempeño excelente debe ser recompensado.	Espíritu de equipo: trabajar en equipo.	Acciones congruentes con la misión y visión de la organización.
La eficacia: hacer las cosas correctas.	Ley y orden: debe existir un buen sistema de leyes y reglas adecuadas y justas.	Reconocimiento: por el logro de resultados y la calidad.
La eficiencia: hacer las cosas correctamente.	El conocimiento: debilita al enemigo.	La competitividad: el mejor sobrevive.
La economía: cada actividad cuesta, nada es gratis.	La oportunidad: el que arriesga, gana.	Responsabilidad: cada uno es responsable de lo que hace.

Cuadro 13. Valores en el desempeño, en las personas y en los procesos

Sony	Walt Disney	Merck	ESPOCH
Elevar la cultura japonesa y su estatus nacional.	Creatividad, sueños e imaginación.	Responsabilidad corporativa y social.	Identidad.
Fomentar la habilidad individual y la creatividad.	Preservación de la magia Disney.	Excelencia, es indiscutible en todos los aspectos de la empresa.	Pertenencia.
Ser pionera, hacer lo imposible y no seguir a otros.	Marcada atención hacia la coherencia y los detalles.	Innovación sobre la base de la ciencia.	Responsabilidad social.
	Nada de escepticismo.	Ganancias sumadas a las ganancias provenientes del trabajo que beneficien a la humanidad.	Integridad.

Fuente: Chiavenato, 2009. Valores de ESPOCH, 2013.

Cuadro 14. Ejemplo de valores en las organizaciones.

3.3 La visión

Es la imagen de la organización en un futuro, es verse a sí misma proyectada en un tiempo y espacio. Generalmente se realiza una proyección para cinco años. Se debe contestar las siguientes preguntas:

¿Qué tipo de relaciones desea tener con los clientes? y ¿cómo alcanzar sus objetivos?, ¿qué oportunidades y desafíos debe enfrentar? La visión es lo que pretende ser la empresa con la ayuda de las personas.

Dónde estamos	Dónde queremos llegar en el año 20...
Ocupamos el tercer lugar en el mercado.	Queremos el primer lugar en el mercado.
Tenemos el 45% del mercado total.	Queremos llegar al 65% del mercado.
La satisfacción de los clientes es 48%.	La satisfacción de los clientes, al 75%.
Tenemos 300 clientes cada día.	Queremos llegar a 600 clientes al día.
Nuestro producto tiene una vida de tres meses.	Nuestros productos durará de seis meses.
10% de empleados con nombramiento.	Incrementar 20% la permanencia.

Cuadro 15. Ejemplos de visión

3.4 Objetivos de la organización

El objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un período determinado. Los objetivos se basan en seis criterios.

N.º	Criterios
1	Enfocarse en los resultados que se pretende alcanzar.
2	Ser consistente, es decir, ser congruente con los objetivos y las metas de la organización.
3	Ser específicos, estar ajustados y bien definidos.
4	Ser objetivos, cuantitativos y reales.
5	Referirse a un período determinado, como día, semana, mes y número de años.
6	Ser alcanzable y posible.

Cuadro 16. Criterios de los objetivos

Objetivos de rutina	Objetivos de perfeccionamiento	Objetivos de innovación
Son los que se hacen a diario y que sirven como norma de desempeño del día a día.	Son los que se sirven para mejorar y respaldar los resultados actuales de la organización, con el objetivo de perfeccionar e incrementar lo que ya existe.	Son los que incorporan o agregan algo totalmente nuevo a la organización.

Cuadro 17. Tipos de objetivos

Actividad N.º 7

Tema:	Misión y visión, y los objetivos organizacionales
Tarea:	Crea una empresa gastronómica, elabora la misión, visión y los objetivos organizacionales. Máximo una página. Investiga cinco misiones de empresas exitosas.

3.5 Estrategias organizacionales

Las estrategias son cambios organizados, que definen el futuro y el destino de la organización.

Empresa	Misión	Hacia dónde queremos ir
	Visión	
	Objetivos organizacionales	
¿Qué hay en el entorno?	Estrategias de la organización	¿Qué tenemos en la empresa?
Análisis del entorno		Análisis de la organización
¿Qué oportunidades y amenazas existen en el entorno?	¿Qué deberíamos hacer?	¿Qué fuerzas y debilidades tenemos en la organización?

Cuadro 18. Estrategias de la organización y su análisis

Las estrategias deben ser planificadas, requieren de la planificación estratégica para entrar en acción, y se derivan en planes tácticos y operativos.

3.5.1 La planificación estratégica.- Se refiere a la organización como un todo e indica la manera en que se debe formular y ejecutar la estrategia; la estrategia es holística y sistémica, es decir que involucra a toda la organización en un tiempo determinado.

Planificación táctica	Planificación operativa
Se refiere al medio de la organización para cada unidad organizacional.	Se refiere a la base de la organización e involucra a cada una de las tareas o actividades de la empresa.
Indica: la participación de cada unidad en la planificación global; se refiere a cada área o departamento de la empresa. Su horizonte: mediano plazo, generalmente un año. Se define: cada unidad contribuye a la planificación estratégica.	Indica: cómo cada tarea, operación o actividad contribuirá a la planificación táctica de la unidad o departamento. Su horizonte: corto plazo, generalmente un mes. Se define: en exclusiva para cada tarea, operación o actividad.

Cuadro 19. Tipos de planificación

Estrategia empresarial			Preguntas
Diseño organizacional (estructura) • Organización de trabajo • Niveles jerárquicos • Autoridad • Responsabilidad	Misión	Cultura organizacional (dinámica) • Valores y principios • Comportamientos • Relaciones • Actitudes	Lo que somos
	Visión		Lo que queremos ser
	Estrategia organizacional		Cómo hacerlo
	Procesos organizacionales		Qué hacer
	Objetivos organizacionales		A dónde llegar

Cuadro 20. Estrategia empresarial

Pasos de la planificación en la GTH	¿Qué hacer?
Objetivos y estrategias de la organización	Comparar etapa 1 y 2
Objetivos y estrategias de la gestión del talento humano	
Etapla 1: evaluar el nivel del capital humano de la organización.	
Etapla 2: prever necesidades de capital humano.	
Etapla 3: desarrollar e implantar planes de adecuación del capital humano.	Corregir/evitar excedentes de personal. Corregir/evitar faltantes de personal.

Cuadro 21. Pasos de la planificación estratégica en la GTH

Entradas	Procesos	Salidas
Contrataciones	Fuerza de trabajo de la unidad organizacional	Despidos
Transferencias y promociones de otras unidades o departamentos		Transferencias y promociones a otras unidades
Regresos de separaciones		Jubilaciones
		Separaciones, ausencias

Cuadro 22. Planificación operativa integral

3.6 Factores que intervienen en la planificación de la gestión del talento humano

Existen muchos factores que deben ser analizados como el ausentismo, la rotación, el cambio de los requisitos de la fuerza de trabajo; estos factores forman parte de la planificación de la gestión del talento humano.

3.6.1 Ausentismo

Las ausencias son faltas o retrasos para llegar al trabajo. El opuesto al ausentismo es la presencia. El ausentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan; constituye la suma de los períodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo.

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\frac{\text{N.º de personas}}{\text{días de trabajo perdidos por ausencias al mes}}}{\frac{\text{N.º promedio de colaboradores}}{\text{N.º de días de trabajo en el mes}}}$$

La fórmula refleja el número de días de ausencias de los colaboradores.

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\frac{\text{total de personas}}{\text{horas perdidas}}}{\frac{\text{total de personas}}{\text{horas laboradas}}}$$

La fórmula para calcular el costo total de ausencias incluye todos los días de trabajo perdidos por el motivo que fuere, ya sea por vacaciones, enfermedad, maternidad, accidentes de trabajo, con permiso o licencias de todo tipo por motivos personales inevitables como enfermedades, acciden-

tes, responsabilidades familiares y personales, problemas de transporte al llegar al trabajo, los que disminuyen la permanencia en el lugar de trabajo.

El índice de ausentismo puede ser mensual o anual, ejemplo: si es el 3%, la organización tiene ausentismo y cuenta con el 97% de su fuerza de trabajo durante el período. Las organizaciones premian las presencias y sancionan las ausencias, realizando recompensas para fomentar la permanencia.

3.6.2 Rotación del personal

La rotación del personal o *turnover* es el resultado de la salida de algunos empleados y entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La rotación es el flujo de entradas y salidas de personas en una organización; las entradas compensan las salidas de personas. A cada separación casi siempre corresponde una contratación de un sustituto para reemplazarlo. Esto significa que el flujo de salidas puede ser por separaciones, despidos y jubilaciones, y se compensa con el flujo equivalente de entradas o contrataciones de personas.

La separación es cuando una persona deja de ser miembro de una organización. Existen dos tipos de separación:

- Separación por iniciativa del empleado: renuncia.
- Separación por iniciativa de la organización: despido.

3.6.2.1 Separación por iniciativa del empleado.- Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones:

- La insatisfacción del empleado con el trabajo.
- El número de alternativas atractivas que hay fuera de la organización en el mercado.

3.6.2.2 Separación por iniciativa de la organización.- Es cuando la organización decide separar a los empleados para sustituirlos con otros más adecuados sobre la base de sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. Los cambios en el diseño de los puestos provocan transferencias, recolocaciones, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despido a los colaboradores.

Costos de reclutamiento	Costos de selección	Costos de formación	Costos de separación
Proceso de reclutamiento	Entrevistas de selección	Programas de integración	Pago de salarios y liquidación de derechos del trabajo. Vacaciones, proporcionales, aguinaldos, etc.
Anuncio publicitario	Aplicación de pruebas y calificación	Inducción	Pago de prestaciones
Atención a candidatos	Aplicaciones de test	Costos directos de la formación	Entrevista de separación
Tiempo de los reclutadores	Tiempo de los seleccionadores	Tiempo de los instructores	Costo de recolocación (<i>outplacement</i>)
Estudios de mercado	Verificación de referencias	Baja productividad durante la formación	Puesto vacante hasta encontrar sustituto
Elaboración y costo de procesamiento	Exámenes médicos y de laboratorio	Elaboración de programas de capacitación	Tiempo en la formación al sustituto

Cuadro 23. Costos de reposición debido a la rotación de personal, según Chiavenato, 2009

Actividad N.º 8

Tema:	Realiza un mapa mental con cinco causas de la rotación y separación de los colaboradores en la empresa, separación por iniciativa del empleado y por iniciativa de la organización.
Tarea:	Analiza y da tu comentario, máximo una página.

CAPÍTULO IV INCORPORAR A LAS PERSONAS

Los procesos para incorporar personas representan las actividades de ingreso a la organización de los candidatos que tienen características y competencias personales.

4.1 Reclutamiento

Las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores y las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar, dar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias.

El reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que esta desea. El reclutamiento funciona como un puente entre el mercado de trabajo y la organización.

4.1.1 Mercado de trabajo.- El mercado es el lugar donde se realizan las transacciones y las relaciones de mercado en el contexto de intercambio entre quienes ofrecen un producto o un servicio y aquellos que demandan un producto o un servicio. El mecanismo de oferta y demanda es la principal característica del mercado. El mercado de trabajo se compone de ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones y de demandas de profesionales o trabajadores que requieren una remuneración a cambio de su trabajo y tiempo.

Cuando las oportunidades de trabajo son mayores que la demanda, las organizaciones tienen recursos escasos, las personas son insuficientes para llenar los puestos abiertos, las personas tienden a escoger y seleccionar a las organizaciones que ofrecen mejores oportunidades y salarios altos.

Cuando las oportunidades de trabajo son menores que la oferta, las organizaciones se encuentran ante un recurso fácil y abundante, es decir,

habrá muchas personas que deseen trabajar en el mercado, incluso habrá gente que haga toda clase de méritos por trabajar en las empresas.

Actividad N.º 9

Tema:	Mercado de trabajo
Tarea:	Realiza un cuadro comparativo desde los puntos de vista, las organizaciones y los candidatos. Máximo una página. La oferta cuando existen vacantes y oportunidades de empleo para los candidatos. ¿Qué sucede cuando la demanda es mayor que la oferta?

Mercado de trabajo: oferta	Mercado de trabajo: demanda
Inversiones en reclutamiento para atraer candidatos.	Poca inversión en reclutamiento debido a la oferta de candidatos.
Criterios de selección flexibles y menos rigurosos.	Criterios de selección más rígidos para aprovechar la abundancia de candidatos.
Inversiones en entrenamiento para compensar deficiencias de los candidatos.	Pocas inversiones en entrenamiento para aprovechar a los candidatos ya entrenados.
Ofertas salariales estimulantes para atraer candidatos y retener a los trabajadores.	Ofertas salariales bajas para aprovechar las competencias entre los candidatos.
Inversiones en prestaciones sociales para atraer candidatos y retener a los trabajadores.	Baja inversión en prestaciones sociales, porque no es necesario mantener al personal.
Reclutamiento interno, mantener a los trabajadores actuales y dinamizar sus planes de carrera.	Reclutamiento externo, mejorar el potencial humano y sustitución de los trabajadores por candidatos más calificados.

Cuadro 24. Mercado de trabajo de oferta y demanda para la organización

Oferta de mercado de trabajo	Demanda de mercado de trabajo
Exceso de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.	Escasez de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.
Los candidatos escogen y seleccionan las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades, salarios y beneficios.	Los candidatos compiten entre sí por la escasez de vacantes, presentando propuestas salariales bajas o postulándose a puestos inferiores a los que pueden desempeñar.
Las personas se predisponen a abandonar sus empleos actuales y probar mejores oportunidades en las organizaciones, incrementándose así la rotación de personal.	Las personas procuran asistir a sus empleos por temor a perderlos.
Los empleados se sienten dueños de la situación y exigen mejores salarios y beneficios, se vuelven indisciplinados y se ausentan más, llegan tarde a trabajar.	Los empleados tienden a evitar las confrontaciones en su organización y las posibles separaciones y procuran no faltar ni atrasarse.

Cuadro 25. Mercado de trabajo de oferta y demanda para la organización

Mercado de trabajo: oferta	Mercado de trabajo: demanda
Cantidad excesiva de candidatos.	Cantidad insuficiente de candidatos.
Competencias entre los candidatos para obtener empleo.	Falta de competencias entre los candidatos.
Reducción de las prestaciones salariales.	Elevación de las prestaciones sociales.
Dificultad para conseguir empleo.	Facilidad de conseguir empleo.
Temor de perder el empleo actual y mayor fijación al mismo.	Voluntad de perder el actual empleo y menor fijación al empleo.
Bajo ausentismo.	Elevado ausentismo.
El candidato acepta cualquier oportunidad.	El candidato selecciona las múltiples oportunidades que tiene por delante Orientación hacia mejora y desarrollo profesional.
Orientación hacia la supervivencia.	Orientación hacia mejora y desarrollo profesional.

Cuadro 26. Comportamiento de los candidatos en el mercado laboral

4.1.2 Factores que condicionan el mercado de trabajo.- Existen muchos factores que determinan las condiciones del mercado de trabajo: el crecimiento económico, la calidad de los puestos de trabajo, la productividad y la inserción en el mercado internacional. El crecimiento tiene que ver con el volumen del empleo, mientras que la calidad y productividad tiene que ver con la intensidad del empleo.

En la era del conocimiento, la inestabilidad de los empleados ha crecido, la migración del empleo industrial al sector de los servicios y asesoría legal: su forma legal e informal, el empleo industrial metropolitano al no metropolitano y el aumento del trabajo independiente; paralelamente está la creciente exigencia de calificación de los trabajadores en todos los sectores.

En síntesis, aumentó la movilidad espacial, sectorial, ocupacional y contractual. Esta movilidad constantemente deprecia las habilidades específicas de los trabajadores, es decir, incluso los trabajadores más calificados necesitan un mejoramiento continuo. Además del volumen de empleo, la naturaleza del trabajo también cambia. Hoy exige mayor velocidad en los procesos de transición de los trabajadores hacia una nueva situación; por ello los esfuerzos de formación y recalificación resultan fundamentales.

Actividad N.º 10

Tema:	<p>El nuevo perfil del empleo El nuevo perfil del candidato Revolución industrial: substituyó las haciendas por fábricas. La revolución del conocimiento: el sector industrial se desplaza rápidamente al sector de servicios. Las industrias ofrecen más empleo gracias a la modernización, la tecnología, mejora de los procesos, aumento de la productividad en las personas. Crear productos de mejor calidad y económicos es la prioridad de las empresas para alcanzar un mercado local y luego expandirse al mercado externo o global, el aumento del consumo, la exportación, la modernización de la industria y la migración de empleos.</p>
Tarea:	<p>Realiza un cuadro comparativo desde los puntos de vista de las organizaciones y los candidatos. Máximo una página. Realiza un mapa mental de la revolución industrial, cuáles fueron sus beneficios. Realiza un mapa mental de la revolución del conocimiento.</p>

Tendencias en el mercado cambiante	
<p>Reducción del nivel del empleo industrial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor producción industrial, con menos personas gracias a las nuevas tecnologías y procesos. • Oferta de empleo en expansión en el sector de servicios. • Migración del empleo industrial al empleo terciario. 	<p>El conocimiento como recurso más importante</p> <ul style="list-style-type: none"> • El capital financiero es importante, pero el conocimiento y saber cómo aplicarlo y hacerlo rentable es importante. • El conocimiento es innovación, creatividad, novedad, siendo la parte central del cambio.
<p>Complejidad gradual del empleo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo industrial es cada vez más intelectual y menos físico. • Aportación de la tecnología de la información a la industria. • Mayor automatización y robotización de los procesos industriales. 	<p>Tendencias de la globalización</p> <ul style="list-style-type: none"> • La globalización de la economía y la creación de un mercado global. • La globalización del mercado de trabajo, cada vez más mundial y menos local.

Cuadro 27. Tendencias en el mercado de trabajo

4.1.3 Reclutamiento interno y externo.- Existen dos tipos de reclutamiento.

Tipos de reclutamiento	
Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Las vacantes se llenan con trabajadores actuales o internos de la organización. • La promoción y transferencia y nuevas oportunidades. • La organización ofrece una carrera de oportunidades al colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las vacantes y oportunidades se llenan con candidatos externos (AFUERA). • Esto exige un reclutamiento de afuera que se hace seleccionado para llenar las vacantes. • La organización ofrece oportunidades para los candidatos externos.

Cuadro 28. Tipos de reclutamiento

Reclutamiento interno	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el potencial humano interno de la organización. • Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales. • Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización. • Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto. • Conoce ya la cultura organizacional. • Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos. • Costos financieros menores al reclutamiento externo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas. • Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual. • Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización. • Ideal para empresa burocrática y mecanizada. • Mantiene y conserva la cultura organizacional existente. • Existe la posibilidad de bloquear ideas nuevas, o personas más idóneas. • Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

Cuadro 29. Reclutamiento interno, ventajas y desventajas

Actividad N.º 11

Tema:	Bolsa de empleo. ¿Qué es el Ministerio de Trabajo?
Tarea:	Investiga: Ministerio de Relaciones Laborales. Investiga qué es una bolsa de empleo, cuántas existen y qué opinas de ellas. Máximo una página.

Reclutamiento externo	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Introduce gente nueva a la organización: talentos habilidades y expectativas. • Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades. • Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas. • Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones. • Incentiva la interacción de la organización con el mercado de candidatos. • Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización. • Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños. • Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación. • Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores. • Es más costoso, excesivo, demorado e inseguro que el reclutamiento interno.

Cuadro 30. Reclutamiento externo, ventajas y desventajas

Actividad N.º 12

Tema:	<i>Curriculum vitae</i>
Tarea:	Realiza tu <i>curriculum vitae</i> , modelo europeo. Investiga: qué es el reconocimiento a la excelencia académica de un estudiante o profesional (exposición).

Reclutamiento interno		
Basado en puesto		Basado en competencias
• Atraer a candidatos para los puestos vacantes.	Objetivo primario	• Atraer a candidatos que tengan competencias.
• Abastecer el proceso de selección con candidatos para ocupar las vacantes.	Objetivo final	• Abastecer el proceso de selección con candidatos que cuenten con las competencias que necesita la organización.
• Rapidez para atraer candidatos.	Eficiencia	• Rapidez para atraer a los candidatos con las competencias necesarias.
• Candidatos disponibles en el banco de datos.	Eficacia	• Competencias disponibles en el banco de datos.
• Grado de atractivos de los candidatos.	Indicador	• Grado de atractivo de las competencias.
• Banco de candidatos internos o externos/costos de reclutamiento.	Rendimiento sobre la inversión	• Banco de competencias internas o externas/costos de reclutamiento.

Cuadro 31. Diferencias del reclutamiento basado en puestos y en competencias

4.1.4 Técnicas de reclutamiento

- Anuncios en diarios y revistas especializadas.
- Páginas web: socioempleo, multitrabajos, etc.
- Agencias de reclutamiento: gobierno y privadas sin fines de lucro, asociaciones de profesionales, universidades, etc.
- Contratos con escuelas, universidades y agrupaciones.
- Carteles y anuncios en lugares visibles.

- Presentación de candidatos recomendados por trabajadores.
- Consultar el banco de datos de reclutamientos anteriores.
- Reclutamiento virtual a través de las redes sociales y otros.

Medidas de criterio global
No. de puestos ocupados No. de puestos ocupados por personas que pasan más de un año en la empresa No. de personas ocasionales, menos de un año
Medidas de criterio orientadas al reclutador
No. de entrevistas realizadas % de candidatos admitidos % de candidatos admitidos y que son sugeridos por su buen desempeño Costo de la entrevista
Medidas de criterio orientadas al método de reclutamiento
No. de candidatos que se presenten. No. de candidatos calificados que se presentan Costos por candidato Tiempo requerido para generar candidatos Costo de admisión Calidad de los candidatos admitidos (desempeño, rotación, etc.)

Cuadro 32. Medidas para evaluar el reclutamiento

Costo de personal dedicado al reclutamiento
Salarios y encargos sociales del personal dedicado al reclutamiento. Gastos operativos: llamadas por teléfono, envíos de correos, material y programas de relaciones públicas, transcripciones, copias, viajes, etc.
Costos directos del reclutamiento
Anuncios en diarios y revistas Pagos a agencias de reclutamiento Gastos y otras técnicas de reclutamiento
Costos totales del reclutamiento
Total de costos del reclutamiento en el período Costos de reclutamiento por candidato

Cuadro 33. Costos anuales de reclutamiento

Actividad N.º 13

Tema:	Anuncio publicitario
Tarea:	Realiza una publicación para reclutar personal para tu empresa, define la estructura orgánica para que tengas claro cuántas personas requieres contratar; realiza tu publicación y su respectivo perfil.

Los vencedores
Personas que buscan el crecimiento y progreso en la carrera.
Los que buscan buenos sueldos
Personas que se interesan más por salarios y ganancias, que por el crecimiento de la compañía.
Los que buscan sentido social
Personas que buscan empresas inspiradas por la misión organizacional. El salario y el desarrollo personal casi no cuentan.
Los que buscan un estilo de vida
Personas que buscan buenas relaciones con sus jefes y buena ubicación en la compañía.

Cuadro 34. Tipos de ejecutivos

4.2 Selección

El éxito en las organizaciones es la calidad de las personas que trabajan en ellas, quienes generan productividad, calidad y competitividad; sin personas, las organizaciones no funcionan. La competitividad de las organizaciones depende de las competencias de las personas, el capital humano de las empresas.

La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para el puesto, bajo criterios de selección del perfil del puesto disponible.

Modelo de colocación	Un candidato, una vacante
Modelo de selección	Varios candidatos para una vacante
Modelo de clasificación	Varios candidatos para varias vacantes
Modelo de valor agregado	Varios candidatos ofrecen diversas competencias que pueden interesar a la organización

Cuadro 35. Modelos de colocación

Ejecución de la tarea misma	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia general • Atención concentrada en los detalles • Aptitud numérica • Aptitud verbal • Aptitud espacial • Razonamiento inductivo y deductivo
Interdependencia con otras tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Atención dispersa y amplia • Visión en conjunto • Facilidad para coordinar • Iniciativa propia
Interdependencia con otras personas	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas • Habilidad interpersonal • Colaboración y cooperación • Cociente emocional • Liderazgo de personas • Facilidad para la comunicación
Interdependencia con la unidad o la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Habilidad • Juicio • Actitud • Competencias individuales

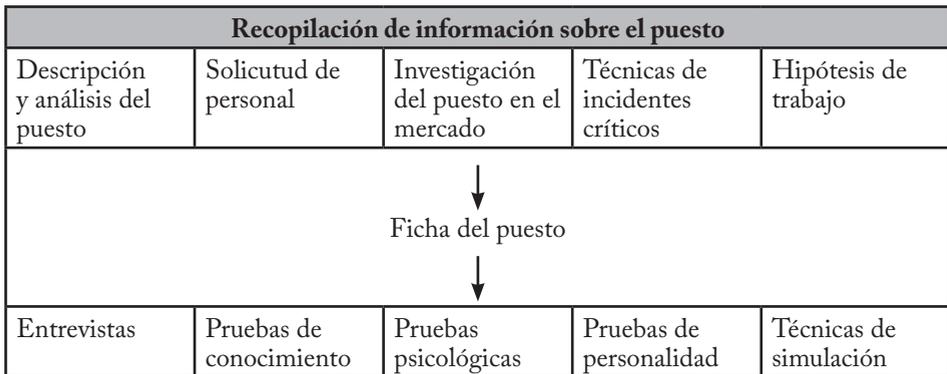
Cuadro 36. La identificación de las características personales del candidato

4.2.1 Las bases de la selección de personal.- La selección es un sistema de comparación y elección para tomar decisiones.

4.2.1.1 Recopilación de información del puesto.- Reúne cinco actividades:

- **Descripción y análisis de puestos.-** Es un inventario del contenido del puesto y los requisitos del puesto.
- **Técnica de incidentes críticos.-** Son características deseables e indeseables del puesto, es decir que mejora o desmejora el puesto.
- **Solicitud de personal.-** Se aplica en el proceso de selección y reclutamiento de personal.
- **Análisis de puesto en el mercado.-** Realizar un *benchmarking* y compara sus puestos con la estructura de las empresas de éxito; de esta forma se acoplan a las nuevas demandas del mercado.

- **Hipótesis de trabajo.**- Cuando no se aplica ninguna de las anteriores, respecto al puesto. Se realiza una previsión aproximada del contenido que exige el puesto del ocupante los requisitos y características en forma de simulación inicial.

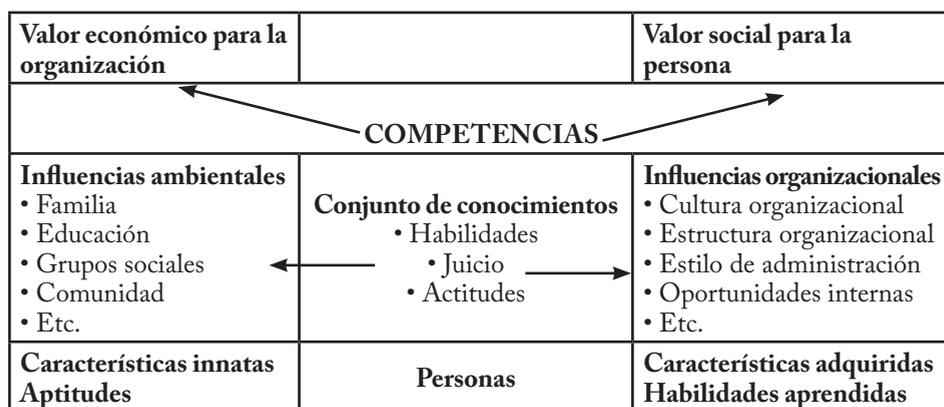


Cuadro 37. Información acerca del puesto sobre la base del proceso de selección

Ficha del puesto	
Título del puesto:	Bodeguero
Código:	Fsp-05
Departamento:	Producción
Horario:	8:00 - 18:00 horas
Funciones:	Control y verificación de calidad Registros y pedidos Llevar inventarios Logística interna
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar controles de ingresos y salidas de mercaderías de bodega. • Verificar la calidad de las mercaderías que ingresan y salen de bodega. • Hacer sus respectivos reportes en caso de daño y pérdidas de la mercadería. • Codificar las mercaderías que ingresan a bodega. • Verificar las existencias y realizar las planificaciones respectivas. • Mantener el almacén bajo el criterio “un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio”. • Efectuar los movimientos de los productos al área productiva.

Competencias:	Conocimiento de kárdex y contabilidad básica.
Formación:	Bachiller contador o afines.
Experiencia:	Tres años
Aptitudes	Capacidad de trabajo bajo presión, motivación, agilidad, ser organizado/a.
Observaciones	
Firma:	Fecha:

Cuadro 38. Ficha de puesto



Cuadro 39. Formación de competencias

Competencias esenciales de la organización		
<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad • Liderazgo • Oferta de valor al cliente • Imagen de marca 		
Competencias funcionales para cada unidad	Competencias gerenciales	Competencias individuales
Competencias f.: tecnología • Innovación • Imaginación • Nuevos productos • Anticipación	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del negocio • Enfoque en el cliente • Enfoque en los resultados • Espíritu de equipo • Creatividad e innovación • Eficacia

Competencias f.: producción <ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Productividad • Innovación • Logística 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en los resultados • Espíritu de equipo • Eficiencia
Competencias f.: mercadotecnia <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Oferta de valor • Asistencia después de la venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del negocio • Enfoque en el cliente • Posventa • Enfoque en los resultados • Eficacia
Competencias f.: finanzas <ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Control • Costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del negocio • Enfoque en el cliente • Eficiencia
Competencias f.: administración TH <ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Espíritu emprendedor • Proactividad • Apoyo y soporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Visión sistémica 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Espíritu de equipo • Comunicación

Cuadro 40. Competencias

Selección de merecimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos • Experiencia • Habilidades
Pruebas de conocimiento o de capacidad	<ul style="list-style-type: none"> • Generales: cultura general, idiomas • Específicas: conocimientos técnicos, cultura profesional
Pruebas psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de aptitudes: generales y específicas
Pruebas de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Expresivas • Proyectivas • Inventarios
Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista: dirigida • Entrevista: no estructurada
Examen médico	<ul style="list-style-type: none"> • Sida, enfermedades de columna, etc.
Técnicas de simulación	<ul style="list-style-type: none"> • Psicodramas, dinámica de grupo • Dramatización (<i>role playing</i>) • Resolución de casos

Cuadro 41. Técnicas de selección de personas

Entrada	Proceso	Salida
Candidatos reclutados	<p>Aplicación de técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de merecimientos • Pruebas de conocimiento <ul style="list-style-type: none"> • Pruebas psicológicas • Pruebas de personalidad <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Examen médico • Técnicas de simulación 	Candidatos seleccionados

Cuadro 42. Proceso de selección de personal

Actividad N.º 14

Tema:	Selección: entrevistas y pruebas de conocimiento, psicológicas, personalidad
Tarea:	Investiga: ¿cómo se realizar una entrevista de trabajo? Tipos de pruebas y cómo se clasifican.

Actividad N.º 15

Tema:	Reclutamiento, selección: normativa de reclutamiento y selección
Tarea:	Realiza una simulación de una empresa que busca contratar personal. Realiza, por departamentos, las fichas de trabajo básicas del personal sobre la base de una estructura organizacional. Investiga la tabla salarial regulada por el Ministerio de Relaciones Laborales. Realiza un reglamento de selección, con puntajes para la convocatoria. Recorta anuncios que busquen personal para un restaurante.

CAPÍTULO V ORGANIZAR PERSONAS

Dentro del proceso de organizar y colocar personas, es importante orientarse a realizar un diseño organizacional de desempeño de puestos y su respectiva evaluación del desempeño.

5.1 Orientación a las personas

Dar la orientación es el primer paso para orientar y colocar personas en las distintas actividades y dejar claras sus funciones y objetivos en la organización, con el fin de mejorar la calidad del trabajo e incrementar la productividad. Orientar significa determinar la posición de alguien, encaminar, guiar o indicarle el rumbo, reconocer donde está, el lugar en el que se encuentra y guiarle, dirigirlo en sus actividades.

5.1.1 La cultura organizacional

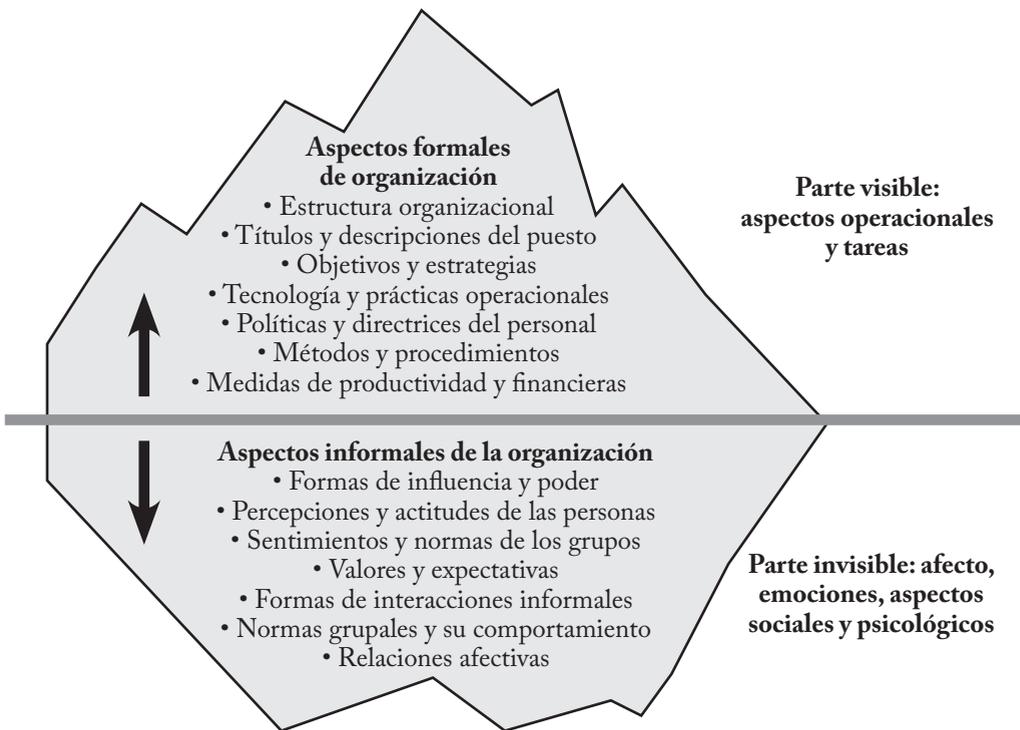
Es el estudio de las organizaciones, su forma de vida en aspectos como: sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, rutinas, procedimientos, etc. Todas las personas somos parte de una cultura; por tanto, muchas veces tendemos a juzgar a otras culturas a partir de nuestras creencias, de nuestra cultura.

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por las normas, valores, actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización.

La cultura de una organización constituye la forma de pensar y actuar, la expresión en la forma en que se hacen los negocios, cómo tratan a los clientes y trabajadores, el grado de autonomía y libertad que existe en sus unidades u oficinas, el grado de lealtad que los trabajadores sienten en las empresas.

La cultura organizacional influye en la puntualidad, productividad, calidad y atención al cliente, representa la identidad de la organización. La cultura representa la forma de comunicación informal no escrita que orienta el comportamiento de los miembros de la organización para alcanzar sus objetivos.

La cultura es como un **iceberg**, porque solo se ve una fracción pequeña sobre el agua; la parte más grande está oculta. De igual forma, la cultura organizacional muestra los aspectos formales y fáciles de ver, como las políticas, las directrices, los métodos, los procedimientos, los objetivos, la estructura organizacional, la tecnología, etc.; sin embargo, se ocultan aspectos informales como las percepciones, los sentimientos, las actitudes, los valores, las interacciones informales, normas grupales, etc. Los aspectos que están ocultos dentro de la organización son más difíciles de comprender y de interpretar, así como cambiar y transformar.



Cuadro 43. El iceberg de la cultura organizacional

<p>ARTEFACTOS: cosas que se ven, escuchan y sienten cuando se encuentra en la organización. Incluye productos/servicios y pautas de comportamiento de sus miembros, desde cómo visten las personas, cómo hablan, qué conversan, cómo se comportan, qué es importante y relevante para ellos. Los artefactos son cosas y eventos que nos indican en forma visual y auditiva la cultura de la organización. <i>Ejemplos de artefactos:</i> símbolos, historias, héroes, lemas y ceremonias anuales, sus protocolos, etc.</p>	<p>Estructura y procesos organizacionales visibles (son fáciles de descifrar y cambiar)</p>
<p>VALORES COMPARATIVOS: son valores relevantes que adquiere importancia en las personas, razones por las que “hacen lo que hacen”. <i>Ejemplo de valores:</i> la seguridad (Dupont), la calidad (Toyota), el servicio (Dell Computer), la innovación (3M), etc.</p>	<p>Filosofías, estrategias y objetivos (justificaciones compartidas)</p>
<p>SUPUESTOS BÁSICOS: son creencias inconscientes, las percepciones, sentimientos y supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura de hacer las cosas en determinada forma, muchas veces se adoptan supuestos que no están escritos ni emitidos.</p>	<p>Creencias inconscientes, percepciones, pensamientos y sentimientos. (valores y acciones)</p>

Cuadro 44. Componentes de la cultura organizacional

<p>Valor en las organizaciones</p>	<p>Son cuestiones o temas que merecen atención prioritaria, sea un proceso de decisión, comportamiento y actitud de las personas dentro de la organización.</p>
<p>Valor en las personas</p>	<p>Son las ideas, expectativas que se consideran esenciales y primordiales.</p>
<p>Valor para los accionistas</p>	<p>Es el rendimiento y evaluación financiera que percibe y evalúa las inversiones de la organización.</p>
<p>Valor para el cliente</p>	<p>Es la percepción de rendimiento que percibe y evalúa el cliente respecto a la organización cuando adquiere productos o servicios.</p>

Cuadro 45. ¿Qué es valor, según la teoría de la administración?

Comportamiento diario observable	Es la forma en que las personas interactúan, el lenguaje, gestos que utilizan, rituales, rutinas y procedimientos comunes.
Las normas y reglas relativas a grupos	Su comportamiento en el grupo de trabajo y descansos, ejemplo: momentos de descanso, la hora de comer, los días para vestir formal (uso del uniforme).
Los valores dominantes	Son la ética, respeto a las personas, la calidad, los productos, los precios bajos, etc.
La filosofía administrativa	Guía y orienta las políticas de la organización respecto a trabajadores, clientes y accionistas.
Las reglas de juego	La manera cómo funcionan las cosas, “las normas que se deben tener para que se cumplan las cosas”.
El clima de la organización	Son sentimientos de las personas, la forma en que interactúan entre sí, con los clientes, los proveedores, etc.

Cuadro 46. Elementos de la cultura

Actividad N.º 16

Tema:	Cultura organizacional
Tarea:	<p>Realiza un análisis de la cultura organizacional observada en la Facultad de Salud Pública: directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo, obreros.</p> <p>Investiga la cultura organizativa de tres empresas exitosas.</p> <p>Realiza un ensayo con los siguientes puntos:</p> <p>Tema: ¿se puede cambiar la cultura organizacional?</p> <p>Elabora conclusiones de la investigación con aspectos que pienses que es factible cambiar en la cultura de la organización. Ejemplo: sustituir normas no escritas por nuevas reglas y reglamentos que serán impuestos, la manera cómo funciona las cosas, etc.</p> <p>Evalúa críticamente cada uno de los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vialidad de aplicar la idea. • El tiempo necesario para que tenga efecto en la organización. • El seguimiento o esfuerzo necesario para mantener ese efecto. • La forma en que las personas podrían cumplir sus recomendaciones.

Ejercicio en clase: ¿cuál es la cultura organizacional más adecuada para usted?

Tipos de cultura	
<p>Cultura Equipo de fútbol Valora el talento, la acción emprendedora y el desempeño con compromiso; ofrece grandes recompensas y reconocimiento individual.</p>	<p>Cultura Club Resalta la lealtad, el trabajo para bien del grupo y que prestigia el derecho de las personas, cree en los generalistas y no en el avance gradual de la carrera profesional.</p>
<p>Cultura Fortaleza Ofrece poca seguridad de empleo, opera con mentalidad de supervivencia que hace hincapié en cada individuo para hacer una diferencia; enfoca su atención en las oportunidades para hacer cambios.</p>	<p>Cultura Academia Valora las relaciones a largo plazo, hace hincapié en el desarrollo sistémico de la carrera. El entrenamiento regular y el avance profesional sustentado en la adquisición de experiencia y habilidades de conocimientos funcionales.</p>
<p>Escoge en que tipo de cultura organizacional desearías trabajar; el éxito de tu futuro dependerá de que elijas trabajar en una organización que permita el acoplamiento de características de tu personalidad y la cultura organizativa.</p>	

Organización	Persona
La organización adapta a las personas a sus conveniencias.	Las personas se adaptan a la organización a su conveniencia.

Cuadro 47. Adaptación de la organización y las personas

<p>HISTORIAS: relata cuentos, pasajes acerca del fundador de la empresa, recuerdos sobre las dificultades o eventos especiales, las reglas de conducta, el recorte y la reubicación de los trabajadores, los aciertos y errores anteriores que anclan el presente en el pasado y explican la legitimidad de las prácticas actuales (reseña histórica de la organización).</p>	<p>RITUALES Y CEREMONIAS: son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores principales de la organización. Las ceremonias de fin de año y las conmemoraciones del aniversario de la organización son rituales que reúnen y acercan a la totalidad de los trabajadores para motivar y reforzar aspectos de la cultura organizacional y así reducir conflictos.</p>
<p>SÍMBOLOS MATERIALES: la arquitectura del edificio, despachos, oficinas, mesas, el tamaño y el arreglo físico de los escritorios constituyen símbolos materiales que definen el grado de igualdad o la diferenciación entre las personas, el tipo de comportamiento que desea la organización. Los símbolos materiales constituyen formas de expresar la cultura organizacional.</p>	<p>LENGUAJE: muchas organizaciones utilizan el lenguaje como una manera de identificar a los miembros de la cultura. Al aprender el lenguaje, la persona confirma la aceptación de la cultura y ayuda a preservarla. Es utilizar un lenguaje en común, también se considera la forma de vestir de las personas, la imagen corporativa; todo esto forman parte de la cultura organizacional.</p>

Cuadro 48. Aprendizaje de la cultura organizacional

<p>Socialización organizacional: es la integración a la organización de los nuevos integrantes. La socialización pretende crear de inmediato un ambiente de trabajo favorable y receptivo en la fase inicial del empleo. Como se dice, es romper el hielo, para una acertada comunicación y ambiente.</p>
<p>Proceso de selección: la socialización se inicia en la entrevista de selección; el candidato empieza a conocer el futuro de ambiente de trabajo y la cultura que predomina en la organización. Ejemplo: actividades que se realiza, desafíos, recompensas futuras, conoce al gerente, el estilo de administración que existe, etc.</p>
<p>Contenido del puesto: el colaborador debe recibir tareas al inicio de su gestión; estas deben ir de las simples a las más complejas en el transcurso del tiempo, incluso objetivos desafiantes.</p>
<p>El supervisor como tutor: el nuevo colaborador, tiene un tutor encargado de integrarle, orientarle y darle información de la organización.</p>
<p>Equipo de trabajo: la integración de nuevo integrante en un equipo de trabajo, en un ambiente de armonía y colaboración.</p>
<p>Programa de integración: es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización para familiarizar el lenguaje de la organización. También se conoce como programa de inducción, es el método para adoctrinar a los nuevos participantes las prácticas de la organización.</p>

Cuadro 49. Métodos de socialización organizacional (integración o inducción)

Actividad N.º 17

Tema:	Aprendizaje de la cultura organizacional y métodos de socialización
Tarea:	Realiza ejemplos de aprendizajes de cultura organizacional. Explica cómo se realiza una novatada en la ESPOCH.

Asuntos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • La misión, visión y objetivos organizativos • Las políticas y directrices de la organización • La estructura organizacional • Productos y servicios de la organización • Reglas y procedimientos internos • Procedimientos de seguridad en el trabajo • Distribución física de las instalaciones que utilizará
Beneficios ofrecidos	<ul style="list-style-type: none"> • Horarios de trabajo, de descanso y para comer • Días de pagos y anticipos salariales • Programas de prestaciones sociales que ofrece la organización
Relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación con superiores y compañeros de trabajo
Deberes del nuevo colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades básicas • Visión general del puesto • Tareas • Objetivos del puesto • Metas y resultados que se deben alcanzar

Cuadro 50. Pautas para realizar la socialización

Manual de bienvenida	
<p>Historia de la organización El negocio de la organización Usted y su futuro Lo que debe saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Horario de trabajo • Períodos de descanso • Faltas de trabajo • Registro y controles • Días de paga • Prevención de accidentes • Utilización de teléfonos • Supervisión • Lugar de trabajo • Lugares de utilización y movimientos 	<p>Sus prestaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vacaciones y descanso semanal • Días feriados • Seguro de vida de grupo • Asistencia médico-hospitalaria • Estacionamiento y transporte • Programa de entrenamiento • Plan de sugerencias • Planes de seguridad social • Servicio social <p>Prestaciones especiales para usted</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sindicato • Planes educativos • Restaurante y café • Gimnasio recreativo

Cuadro 51. Manual de bienvenida

5.1.2. El programa de orientación

Proporciona orientación a las personas en cuanto a la cultura organizacional, el cargo que se va a ocupar y expectativas del trabajo. El programa de orientación cumple los siguientes objetivos:

- **Reducir la ansiedad de las personas.**- La ansiedad se genera por el temor de fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal y surge de la incertidumbre de no conocer su trabajo. Esto disminuye cuando se orienta adecuadamente al nuevo colaborador.
- **Reducir la rotación.**- La rotación es mayor durante el período inicial del trabajo; muchas veces el nuevo trabajador se siente ineficiente, no deseado o no necesitado.
- **Ahorrar tiempo.**- Cuando el colaborador no recibe bien las orientaciones de su trabajo, pierde más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y sus compañeros, siendo importante una correcta orientación para que el trabajador sea eficiente.
- **Sentido de pertinencia.**- Tener libertad de expresión, sentir que le escuchan, ser parte del cambio, crear participación, compromiso y responsabilidad.

5.1.3 Facultamiento en la toma de decisiones

El facultamiento, también conocido como *empowerment*, es otorgar poder, autoridad y responsabilidad a las personas para que sean más activas y proactivas dentro de la organización. Se trata de un cambio cultural, una transformación del comportamiento de las personas, quienes tienen más autonomía e iniciativa personal en sus actividades, al contrario de las reglas y los reglamentos tradicionales que inhiben e impiden la realización de las personas.

El facultamiento de toma de decisiones nos ayuda en los siguientes aspectos:

- **Responsabilidad de la ejecución de las tareas:** trabajar con ganas y placer.
- **Responsabilidad por el mejoramiento continuo:** desempeñar el trabajo y realizarlo mejor.
- **Orientación a las metas que debe alcanzar:** el trabajo es un medio, no un fin, para alcanzar resultados.
- **Enfoque al cliente:** satisfacción del cliente interno y externo.
- **Actividad en grupo y en equipos:** sinergia y apoyo mutuo.
- **Enfoque misión y visión organizacional:** que se cumpla la misión y visión.
- **Agregar valor:** al cliente y a la organización.

Actividad N.º 18

Tema:	Facultamiento en la toma de decisiones
Tarea:	Consulta que es <i>empowerment</i> , coloca la fuente. Aplica ejemplos de <i>empowerment</i> en la familia, en clase y en una empresa.

<ul style="list-style-type: none"> • Incrementa la autoestima en las personas. • Sentirse importante dentro de la organización. • Incrementa el control. • Impulsa a la calidad dentro de la organización. • Transmite responsabilidad y recursos a las personas. • Incrementa la creatividad en la organización. • Liderazgo dentro de su ámbito. • Ayuda a enfrentar los desafíos de la empresa. • Permite tomar decisiones con respecto a su trabajo. • Da poder y autonomía. • Brinda reconocimiento al esfuerzo y su resultado. • Contribuye a relacionarse con las personas. • Permite llevar información y la información es poder, permite a la personas a que piensen y actúen. • Genera la participación del trabajo en equipo. • Ayuda a delegar funciones a los demás colaboradores; es decir, se extiende el facultamiento. • Es otorgar autoridad, recursos y dejarlos actuar.
--

Cuadro 52. Ventajas del facultamiento en la toma de decisiones

5.2 Modelado de trabajo

El modelado de trabajo es la forma en que se planeó, modeló y organizó, es decir la manera en que se distribuyen las tareas, la estructura de puestos, el diseño organizacional, su relación de puestos, si estos son rígidos, inmutables, si son fijos, permanentes, definidos, cerrados, individualizados o limitados. Mientras más flexible es la estructura organizacional, serán convertibles los puestos, existirá la presencia de equipos multidisciplinarios y autodirigidos en lugar de ser permanentes y fijos. El modelamiento requiere flexibilidad y participación de la personas.

El modelado abarca los siguientes temas: el concepto de puesto, el diseño de puesto, la descripción y análisis de puesto, métodos para reunir datos sobre el puesto, administración de la carrera y trabajo en equipo.

5.2.1 Concepto de puesto

El puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona, que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía. La posición del puesto define su nivel jerárquico, la subordinación, es decir ante quien es responsable, los subordinados sobre quienes ejerce autoridad y el departamento al cual pertenece.

5.2.2 Diseño de puestos

El diseño de puestos (*job design*) especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y relaciones con los demás. Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que se desempeñe bien. Estas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología.

<p>RECURSOS Identifica, organiza, planea y asigna recursos</p>	<p>Tiempo: selecciona actividades congruentes con los objetivos, ordena por prioridad, asigna el tiempo, prepara programas y da seguimiento.</p> <p>Dinero: prepara y aplica presupuestos, hace previsiones, registra registros y hace ajustes para alcanzar los objetivos.</p> <p>Materiales e instalaciones: obtiene, guarda, asigna y utiliza materiales o espacio con eficiencia.</p> <p>Recursos humanos: enseña habilidades y distribuye el trabajo, evalúa el desempeño y asegura la realimentación.</p>
<p>INTERPERSONAL Trabaja con otras personas</p>	<p>Participa como miembro de un equipo: contribuye al esfuerzo del grupo.</p> <p>Sirve a los clientes: trabaja para satisfacer las expectativas de los clientes.</p> <p>Lidera: comunica ideas, persuade y convence a otros, admite desafíos.</p> <p>Negocia: trabaja mediante acuerdos que implican intercambios de recursos; resuelve diversos intereses.</p> <p>Trabaja con diversidad: con todas las personas en la organización.</p>
<p>INFORMACIÓN Obtiene y organiza información</p>	<p>Obtiene y evalúa información Organiza y guarda información Interpreta y comunica información Procesa la información en documentos</p>
<p>SISTEMAS Comprende iteraciones complejas</p>	<p>Comprende sistemas: sabe cómo funcionan los sistemas sociales, organizacionales, tecnológicos y sabe operarlos eficazmente.</p> <p>Monitorea y corrige el desempeño: distingue tendencias, diagnostica desviaciones de los sistemas, corrige errores o soluciona problemas.</p> <p>Mejora y diseña sistemas: realiza modificaciones y desarrolla otros nuevos para mejorar el desempeño.</p>
<p>TECNOLOGÍA Trabaja con diversas tecnologías</p>	<p>Selecciona la tecnología: escoge procedimientos, herramientas o equipamiento, o tecnologías relacionadas.</p> <p>Aplica la tecnología a las tareas Mantiene el equipamiento: previene, identifica y resuelve problemas de los equipamientos.</p>

Cuadro 53. Competencias en el lugar de trabajo

5.2.3 Modelos de diseño de puestos

Existen tres modelos de diseño de puestos: el clásico, el humanista y el contingente.

Modelo clásico.- Establece una separación rígida entre pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero). El gerente manda, el obrero obedece y ejecuta las tareas más simples y repetitivas. Ejemplo: estructura orgánica rígida.

Modelo humanista.- También conocido como modelo de relaciones humanas, del modelo autocrático e impositivo, al modelo participativo.

Modelo de las contingencias.- Considera tres variantes: las personas, las tareas y la estructura de la organización.

Actividad N.º 19

Tema:	Modelos de diseño de puestos
Tarea:	Consulta los modelos de diseño de puestos, coloca la fuente. Realiza un cuadro comparativo de los modelos que encuentre.

5.2.4 Enriquecimiento de puestos

Permite la adaptación del puesto al potencial del desarrollo personal del ocupante. Esta adaptación significa la reorganización y la ampliación del puesto para acoplarlo al trabajador con el objetivo incrementar su satisfacción al darle más responsabilidad, autonomía, importantes tareas, aplicando una retroalimentación del puesto. Hay puestos que son demasiado pequeños para el ocupante, por lo cual deben ser retroalimentados. El enriquecimiento o ampliación es una manera práctica de acoplar el puesto al crecimiento profesional del ocupante. Incrementar responsabilidad, objetivos y desafíos en las tareas. El enriquecimiento puede ser horizontal o vertical. El horizontal es la suma de actividades al mismo nivel; vertical, la suma de responsabilidades más elevadas.

Incluir en el trabajo anterior	La carga vertical: incrementa la complejidad del puesto. Es atribuir responsabilidades más elevadas.	Incluir en el trabajo posterior
	Para enriquecer un puesto, se debe reordenar sus elementos; esto se conoce como retroalimentación de puestos.	
	Atribuir a otros o automatizar las tareas simples.	

Cuadro 54. Enriquecimiento de puestos, horizontal y vertical

5.2.5 Descripción y análisis de puestos

Describir un puesto significa relacionar: qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué lo hace. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. La descripción del puesto relaciona tareas, obligaciones y las responsabilidades; es narrativa y explicativa y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, de su contenido. Una vez realizada la descripción del puesto el siguiente paso es el análisis, ¿cuáles son los requisitos y exigencias que el ocupante debe cumplir para desempeñar el puesto?

Contenidos del puesto	¿Qué se hace?	Tareas y actividades que se desempeñarán.
	¿Cuándo se hace?	Periodicidad: diaria, semanal, mensual, anual, esporádica.
	¿Cómo se hace?	Por medio de personas, máquinas y equipos, materiales, datos e información.
	¿Dónde se hace?	Lugar y ambiente de trabajo.
	¿Por qué se hace?	Objetivos del puesto. Metas y resultados que se deben alcanzar.

Cuadro 55. Contenido del puesto, según la descripción del puesto

5.2.5.1 Concepto de análisis de los puestos

Analizar un puesto significa detallar qué exige de su ocupante en términos de conocimiento, habilidades y capacidades para que se pueda desempeñar correctamente el puesto. El análisis se hace a partir de la descripción del puesto en su contenido, qué hace, cuándo, cómo y por qué lo hace. El análisis de los puestos busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo.

Requisitos mentales	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucción necesaria • Experiencia anterior • Iniciativa • Aptitudes
Requisitos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico • Concentración visual y mental • Destrezas y habilidades • Complexión física
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar a las personas • Material, equipamiento o instrumentos • Dinero, títulos y documentos • Contactos internos y externos
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente físico de trabajo • Riesgo de accidentes

Cuadro 56. Factores de las especificaciones para el análisis de puestos

Actividad N.º 20

Tema:	Descripción y análisis de puesto
Tarea:	Revisa las fichas de puesto realizadas en la actividad anterior y analiza las responsabilidades y funciones. Agrega un resumen del puesto.

Paso 1: examinar la estructura de la organización y de cada puesto.	Paso 4: reunir datos necesarios para el análisis de puestos (fichas de puestos).
Paso 2: definir la información que se requiere para el análisis de puestos.	Paso 5: preparar las descripciones de los puestos.
Paso 3: escoger los puestos que se van a analizar.	Paso 6: Preparar especificaciones de los puestos.
Se utiliza los seis pasos para: planificación de los RH; diseño de puestos; reclutamiento y selección; entrenamiento, evaluación del desempeño; remuneración y beneficios; evaluación de resultados.	

Cuadro 57. Pasos de proceso de análisis de puestos

Función	Información	Resultados
Diseño de puestos	Tareas, calificaciones, resultados esperados y recompensas	Estructura organizacional de los puestos
Reclutamiento y selección	Calificación requerida	Normas de selección y promoción
Entrenamiento y desarrollo	Tareas, habilidades, comportamientos y actitudes	Programas de entrenamiento
Evaluación del desempeño	Normas de comportamiento o resultados esperados	Criterios de evaluación del desempeño
Remuneración	Tareas, habilidades, comportamientos, premios e incentivos	Descripción de puestos, evaluación y clasificación y monto de los salarios

Cuadro 58. Información para análisis de puestos

5.2.6 Modelos para reunir datos sobre el puesto

Existen tres métodos para obtener datos relativos a los puestos: la entrevista, el cuestionario y la observación.

5.2.6.1 La entrevista

Es el método más utilizado para reunir datos del puesto, determinar sus obligaciones y responsabilidades. Ejemplo de preguntas que se realizan en la entrevista.

- Usted, ¿qué puesto tiene actualmente?
- ¿Qué actividades hace en él?
- ¿Cuándo lo hace: diaria, semanalmente o mensualmente?
- ¿Cómo lo hace?, ¿qué métodos y procesos emplea?
- ¿Por qué lo hace?, ¿cuáles son los objetivos y los resultados de su trabajo?
- ¿Cuáles son las principales obligaciones y responsabilidades?
- ¿En qué condiciones físicas trabaja usted?, ¿cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?
- ¿Cuál es el conocimiento, la experiencia y habilidades que requiere el puesto?
- ¿Cuáles son los requisitos físicos que exige el puesto?, ¿cuáles son los requisitos mentales?
- ¿Quién es su proveedor interno y su cliente externo?
- ¿Quién es su superior inmediato?, ¿cómo se reporta a él?
- ¿Quiénes son sus subordinados? Explique.

5.2.6.2 El cuestionario

Se pueden entregar cuestionarios preelaborados que se reparten a sus ocupantes. El cuestionario lo contesta el ocupante del puesto y algunas veces el supervisor.

Nombre:	Título del puesto
Departamento:	Superior inmediato
1. Resume de obligaciones. – Describa con sus palabras lo que hace.	
2. Conocimiento profesional. – Qué conocimientos utiliza en su trabajo.	
3. Equipamientos. – Haga una lista de equipos o instrumentos que opera como parte de su trabajo, ejemplo: calculadora, computadora, motores, etc.	
4. Responsabilidades. – Haga una lista de responsabilidades por orden decreciente y porcentaje de tiempo que le dedica al mes.	
5. Contactos. – Haga una lista de contactos con otros departamentos o empresas; defina las obligaciones y responsabilidades que implica estos contactos internos y externos.	
6. Supervisión ejercida. – Su puesto tiene responsabilidades de supervisar a las personas, anote los puestos que están bajo supervisión.	
7. Supervisión recibida. – ¿Cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior? Frecuente, a veces, rara vez, nunca.	
8. Decisiones. – Explique las decisiones que toma en el desempeño de su puesto.	
9. Condiciones de trabajo. – Describa las condiciones en que trabaja, como ruidos, temperaturas calientes o frías, trabajo externo, condiciones desagradables, etc.	
10. Requisitos para el puesto. – Indique los requisitos mínimos necesarios para el puesto.	
Conocimientos.....	
Experiencia.....	
Conocimientos específicos.....	
Habilidades.....	
11. Información adicional. – describe a continuación toda la información adicional no incluida en los puntos anteriores.....	
12. Firma: Fecha:.....	

Cuadro 59. Cuestionario para la descripción y análisis de puesto

5.2.6.3 La observación

Consiste en observar lo que hace el ocupante del puesto, que permite recoger información. Es necesario, al igual que en las técnicas anteriores, elaborar una ficha de registro.

5.3. Administración de la carrera

Administrar la carrera, significa la secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización. Las empresas elaboran un plan de carrera para preparar a la persona para que, con el tiempo, ejerza puestos más grandes.

Actividad N.º 21

Tema:	Administración de la carrera
Tarea:	Realiza un organigrama estructural y grafica la carrera vertical y sus alternativas (combinación).

5.4 Evaluación del desempeño

La preocupación principal de las organizaciones se centra en la medición, evaluación y monitoreo. Estos se basan en cuatro aspectos:

1. **Los resultados.**- Deben ser concretos y finales, en un determinado período.
2. **El desempeño.**- Es el comportamiento y los medios para ponerlo en práctica.
3. **Las competencias.**- Las habilidades individuales que aportan o agregan las personas.
4. **Los aspectos fundamentales para tener éxito** en su desempeño y sus resultados.

Las organizaciones tienen diversos sistemas de evaluación para medir los resultados financieros, costos de producción, cantidad y la calidad de los bienes producidos, el desempeño individual de colaboradores y la satisfacción de los clientes.

5.4.1 Concepto de evaluación del desempeño

Es una valoración sistémica de actuación de cada persona en función a las actividades que desempeña, metas, resultados, competencias y su potencial desarrollo. La evaluación es el proceso que mide el desempeño del trabajador y su cumplimiento con los requisitos del trabajo.

Identificar objetos específicos de la evaluación del desempeño
Establecer expectativas en las personas
Analizar el trabajo desempeñado
Evaluar el desempeño
Informar y socializar los resultados de la evaluación con el trabajador

Cuadro 60. Proceso de evaluación del desempeño

Producción: cantidad de trabajo realizado
Calidad: esmero en el trabajo
Conocimiento en el trabajo: pericia en el trabajo
Cooperación: relaciones interpersonales
Comprensión de las situaciones: capacidad para resolver problemas
Creatividad: capacidad para innovar
Realización: capacidad para hacer

Cuadro 61. Factores que deben analizarse en la evaluación del desempeño

5.4.2 La comisión de evaluación del desempeño

Las organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para este efecto. Generalmente está compuesta por personas que trabajan en distintas unidades.

Tema:	Evaluación del desempeño
Tarea:	Realiza una evaluación en los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de reclutamiento y selección • Proceso de colocar personas • Procesos para recompensar a las personas • Proceso de desarrollar personas • Proceso para retener personas • Procesos de monitoreo a las personas

5.5 Trabajo en equipo

Grupos	Equipos
Conjuntos de personas que no tienen un objetivo común.	Conjunto de personas con un objetivo común en mente.
Las persona pueden tener los mismos intereses.	Las personas tienen y comparten los mismos intereses.
Las personas deciden de forma individual.	Las personas deciden de forma conjunta.
Las personas actúan de manera individual.	Las personas trabajan de manera conjunta.
No hay interconexión ni cambio de ideas.	Tienen una fuerte interconexión e intercambio de ideas.
Los resultados son de la suma de esfuerzos de las personas.	Los resultados son la multiplicación de los esfuerzos de las personas.
No hay interacción emocional o afectiva.	Existe una fuerte interacción emocional y afectiva.

Cuadro 62. Diferencias entre grupos y equipos

Los equipos funcionales cruzados	Están compuestos por personas procedentes de distintas áreas de la organización. Ejemplo: <i>marketing</i> , producción, finanzas, ingeniería, etc. Para alcanzar objetivos específicos con la mezcla de conocimientos.
Los equipos de proyectos	Se forman por especialistas que buscan diseñar un nuevo producto o servicio. La designación se basa en las habilidades y creatividad de los participantes.
Los equipos autodirigidos	Compuestos por personas altamente preparadas para desempeñar tareas interdependientes dentro de una unidad natural de trabajo. Toman decisiones y resuelven problemas.
Los equipos de fuerza de tarea	Designados para resolver problemas inmediatos.
Los equipos para mejorar procesos	Son personas experimentadas de diferentes departamentos o funciones que se encargan de mejorar la calidad, reducir costos, incrementar la productividad en los procesos que afectan a todos los departamentos o las funciones involucradas.

Cuadro 63. Tipos de equipos

¿Dónde estamos ahora?	Análisis de la situación Balance del equipo
¿Hacia dónde nos dirigimos?	Misión Visión Propósitos
¿Cómo llegar ahí?	Objetivos Planes de acción
¿Qué esperan de nosotros?	Responsabilidades Confiabilidad Reglas básicas
¿Qué apoyo necesitamos?	Entrenamiento Aprendizaje
¿Qué tan eficaces somos?	<i>Benchmarking</i> Cuestionamiento Procesos
¿Qué reconocimientos deseamos?	Realimentación Reconocimientos Recompensas
¿Quiénes somos?	Autocompresión Autoevaluación Valores

Cuadro 64. Equipos de alto desempeño

5.6 Vocabulario

Análisis de puesto.- Es un proceso sistemático e internacional para reunir información sobre los aspectos más importantes del puesto.

Descripción de puestos.- Representa un resumen escrito del puesto, como una unidad organizacional identificable.

Especificaciones del puesto.- Es una explicación escrita de conocimientos, habilidades, capacidades, rasgos y otras características que se necesitan para el desempeño correcto del puesto.

Tareas.- Son series agregadas y coordinadas de los elementos del trabajo que se necesitan para producir un resultado determinado, como unidad de producción o servicio al cliente.

Puesto.- Consiste en las responsabilidades y las obligaciones que desempeña una persona.

Familia de puestos.- Un grupo de dos o más puestos que tienen obligaciones similares.

Plan de desarrollo y carrera profesional.- Propuesta estructurada para el desarrollo y carrera profesional del personal, en función de la situación actual y las propuestas elaboradas por la gestión del talento humano.

Carrera.- Es la secuencia de todos los puestos desempeñados por una persona durante el transcurso de su vida laboral.

Plan de carrera.- Sobre la base de la estructura de puestos, el trabajador y departamento de GTH, determina sus objetivos personales y profesionales para diseñar su historial profesional a futuro.

Trayecto de carrera.- Es el recorrido secuencial, según la estructura de puestos, por el que puede transitar un empleado para alcanzar puestos de mayor jerarquía, luego de un proceso de permanencia y desarrollo en los antepuestos.

Promoción.- Es el cambio de un ocupante de puesto a otra posición, dentro de la estructura de puestos de nivel jerárquico más alto, con funciones de mayor responsabilidad y mayor remuneración.

Potencial.- Es la relación con las competencias (conocimientos, experiencias, habilidades, conductas observables) adquiridas y/o desarrolladas por una persona y las posibilidades de ser incrementarlas o asumir otras nuevas.

CAPÍTULO VI RECOMPENSAR PERSONAS

La palabra recompensa significa retribución, premio y reconocimiento por los servicios de alguien. La recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de retribución, realimentación y reconocimiento por su desempeño en la organización.

6.1 Recompensas organizacionales

Las personas trabajan en función de beneficios y resultados, la dedicación en el trabajo depende del grado de reciprocidad que reciba a medida que su trabajo produce resultados esperados.

6.2 Concepto de remuneración

“Es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entrega a los trabajadores y que se derivan de su empleo por desempeñar tareas en la organización” (Chiavenato, 2009).

Cada colaborador invierte su trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades a cambio recibe una retribución conveniente: la remuneración; esta tiene tres componentes fundamentales: remuneración básica, incentivos salariales y prestaciones.

Remuneración total		
Remuneración básica	Incentivo salariales	Prestaciones o remuneraciones indirectas
Salario mensual	Bonos	Seguro de vida, salud, etc.
Salario por hora	Participación en los resultados, como recompensa por sus resultados, etc.	Comida subsidiada, transporte, etc.

Cuadro 65. Componentes principales de la remuneración

Financieras	Directas	Salario directo Premios Comisiones
	Indirectas	Descanso semanal remunerado Días feriados Gratificaciones Prebendas, gangas Horas extras Aguinaldo Extras
No financieras	Oportunidades de desarrollo Reconocimiento y autoestima Seguridad de empleo Calidad de vida en el trabajo Orgullo por la empresa y el trabajo Promociones Libertad y autonomía en el trabajo	

Cuadro 66. Tipos de recompensas

6.2.1 Salario

Es la contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en una organización a cambio de dinero, elemento simbólico e intercambiable. Las personas se comprometen en esfuerzo, conocimientos, parte de su vida a realizar las actividades diarias y cumplir una norma de desempeño en la organización.

Salario por unidad de tiempo	Salario por resultados	Salario por tarea
Es el pago por una cantidad de tiempo que la persona está en disposición de la empresa. Puede ser por hora, semana, quinceña, mes. Se paga por hora o mes.	Es la cantidad o el número de platos, piezas, obras que produce la persona. Es un sistema de incentivos como: comisiones y porcentajes, premios de producción, gratificaciones de productividad alcanzada en los negocios realizados.	Es la fusión de los dos tipos anteriores. Las personas están sujetas a una jornada de trabajo y al mismo tiempo a una cantidad de piezas que producen.

Cuadro 67. Tipos de salarios

Actividad N.º 23

Tema:	Salario
Tarea:	Realiza un análisis del salario como fuente de satisfacción de las necesidades humanas. Compara las necesidades de Maslow y el salario de las personas. Consulta la teoría de las expectativas.

6.3 Criterios para preparar el plan de remuneración

Existen nueve criterios básicos del plan de remuneración:

6.3.1 Equilibrio interno frente a equilibrio externo.- Es un plan justo dentro de la organización con otras organizaciones del mismo ramo; la equidad interna obedece al principio de justicia distributiva. Las personas tienden a comparar con otras empresas y el mercado, incluso aquello que aportan y que reciben como remuneración. Las personas se sienten satisfechas cuando perciben un pago equitativo y justo.

6.3.2 Remuneración fija y remuneración variable.- Es fijo cuando es un salario mensual o por hora, y es variable de acuerdo a los criterios definidos como metas y ganancias de la organización. Ejemplo: el pago de comisiones por ventas.

6.3.3 Desempeño y antigüedad en la compañía.- Las empresas pagan antigüedad a las personas que trabajan en la compañía, incrementando un monto adicional por los años trabajados en la organización.

6.3.4 Remuneración del puesto.- La remuneración se enfoca en el puesto, cómo este contribuye a los valores de la organización, conocimientos y las competencias de las personas. Lo que interesa es el puesto, no su ocupante.

6.3.5 Igualitarismo o elitismo.- La remuneración puede incluir al número posible de colaboradores dentro de un mismo sistema de remuneración; se conoce como igualitarismo. O establece diferentes niveles jerárquicos o grupos de trabajadores; se conoce como elitismo. En el sistema igualitario, todos los trabajadores reciben la misma remuneración ya sea que se encuentren en la cima o base de la organización. El elitismo refuerza los sistemas tradicionales de la organización sobre la base de la tendencia de la importancia de los niveles jerárquicos.

6.3.6 Remuneración por arriba o debajo del mercado.- La decisión de pagar por debajo del mercado corresponde generalmente a empresas pequeñas jóvenes y no sindicalizadas. Las decisiones de pagar por arriba del mercado se aplican en las organizaciones grandes que procuran retener y motivar a sus colaboradores y minimizar costos de rotación y ausentismo.

6.3.7 Premios monetarios o premios extramonetarios.- Motivar a los colaboradores por medio de recompensas monetarias como: salarios y premios salariales; estos refuerzan la responsabilidad y la consecución de los objetivos. También motiva la recompensa extramonetaria como: trabajos más interesantes, seguridad en el empleo, sentido de pertinencia, etc., que refuerzan el compromiso con la organización.

6.3.8 Remuneración abierta o confidencial.- Los colaboradores tienen información abierta sobre la remuneración de otros colegas; esto se conoce como remuneración abierta. Pero cuando no se tiene acceso a esta información, se conoce como remuneración confidencial.

6.3.9 Centralización y descentralización de las decisiones salariales.- Las decisiones de remuneración pueden estar bajo un régimen de centralización o descentralización. En el sistema centralizado, las decisiones las toma el área del Talento Humano. En el sistema descentralizado, las decisiones son delegadas a los gerentes de línea.

6.4 Objetivos de la administración de salarios

Se debe diseñar un modelo que cumpla con los siguientes objetivos:

- Atraer a talentos a la organización y retenerlos.
- Motivar, conseguir participación y compromiso del personal.
- Incrementar la productividad y calidad de trabajo.
- Controlar los costos salariales.
- Brindar un trabajo justo y equitativo.
- Cumplir con las leyes laborales.
- Ayudar a conseguir los objetivos de la organización.
- Brindar un ambiente agradable que impulse el trabajo.

6.5 Política salarial

Es un conjunto de decisiones organizativas que se toman en asuntos referentes a la remuneración y las prestaciones otorgadas a los colaboradores. Es crear un sistema de remuneración justo, equitativo y motivador.

6.6 Programa de incentivos

No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización; es necesario incentivarlas continuamente para que den mejor esfuerzo, superen su desempeño, alcancen metas y resultados desafiantes para el futuro de la organización.

6.6.1 Recompensas y sanciones

Los incentivos son alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización. Las sanciones son castigos y penalizaciones para inhibir ciertos tipos de comportamiento indeseables.

El sistema de recompensas incluye: salarios altos, vacaciones, premios, promociones de puesto, más recompensas como seguridad en el empleo, transferencias laterales a puestos desafiantes que conlleven a un crecimiento y desarrollo adicional y otras formas de crecimiento por su desempeño.

Las sanciones tratan de evitar mediante advertencias verbales o escritas que se repitan las conductas negativas y, en casos extremos, castigar su reincidencia; se realiza con la suspensión del trabajo, separándolo de la organización.

Actividad N.º 24

Tema:	Recompensas y sanciones
Tarea:	<p>Qué recompensas y sanciones aplicarías a las siguientes acciones. Pon tres ejemplos en cada una.</p> <p>Acción negativa: reprender o sancionar</p> <p>Acción positiva: incentivar y motivar</p> <p>Acción correctiva: tratar de corregir <i>a posteriori</i></p> <p>Acción preventiva: evita anticipadamente futuros errores</p>

6.7 Prestaciones y servicios

Una de las formas de facilitar la vida a los empleados es ofrecer prestaciones y servicios. Las prestaciones y servicios son formas indirectas de la remuneración total. El salario es una fracción del paquete de recompensas que la organización ofrece a su personal. También se conoce como prestaciones y servicios sociales que mejoran la calidad de vida; es ahorrarles esfuerzos y preocupaciones en la organización para generar un mejor rendimiento laboral.

Las prestaciones son gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan a sus trabajadores como: asistencia médico hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad, planes de pensiones, jubilaciones, etc. También son hacia la familia como: casa, escuela para los hijos, club para toda la familia, pasajes, alojamiento de vacaciones familiares, tarjetas de crédito y planes especiales de seguro de vida y gastos médicos.

Por su obligatoriedad legal	Por su naturaleza	Por sus objetivos
Por ley	Prestaciones monetarias: se pagan en dinero	Prestaciones asistenciales: buscan proporcionar al trabajador y sus familias seguridad y previsión para casos imprevistos o urgencias
Vacaciones Aguinaldo Jubilación Seguro de accidentes de trabajo Ayudas por enfermedad Días de descanso obligatorio Permiso por paternidad y maternidad Permiso por calamidad doméstica Permiso por adopción Etc.	Vacaciones Aguinaldo Gratificaciones Complemento de salario y ausencias prolongadas debido a enfermedad Etc.	Atención médico hospitalaria Atención odontológica Ayuda económica por medio de préstamos Seguridad social Complementos a la jubilación o planes de seguridad social Complemento de salario y ausencias prolongadas debido a enfermedad Gastos médicos mayores Seguro de vida a grupos Guardería de niños de trabajadores
Espontáneas o adicionales a la ley. O prestaciones voluntarias. Se otorgan por generosidad de la empresa	Prestaciones extramonetarias: en forma de servicios y beneficios	Prestaciones recreativas: para condiciones físicas y psicológicas. Como: reposo, diversión, recreación, salud mental y uso del tiempo libre. Incluye a la familia del trabajador
Gratificaciones Comidas subsidiadas Transporte subsidiado Bonos de comisariato Becas educativas Seguro de vida de grupo Préstamos a trabajadores Membresía a clubes deportivos Ayudas para gastos funerarios Asistencia médico hospitalaria Complementos a la jubilación o planes de seguridad social, etc.	Atención médico hospitalaria Comedor Atención odontológica Seguridad social y asesoría Club y agrupación gremial Transporte ida y vuelta al trabajo Horario flexible, etc.	Club o agrupación gremial Áreas de esparcimiento para descanso en el trabajo Música ambiental Actividades deportivas y comunitarias Excursiones y paseos programados, etc.

Cuadro 68. Tipos de prestaciones sociales

6.7.1 Objetivos de los planes de prestaciones

Las organizaciones definen sus planes de prestaciones para satisfacer las necesidades del trabajador. Las prestaciones y los servicios que se ofrecen a empleados dependen de los objetivos individuales, económicos y sociales (ver cuadro 69).

Objetivos individuales	Objetivos económicos	Objetivos sociales
<p>Buscan atender las necesidades individuales de las personas y proporcionan una calidad de vida personal, familiar, laboral tranquila y productiva.</p> <p>El trabajador se deslinda de las actividades eventuales o preocupaciones cotidianas y se concentra en las actividades laborales.</p> <p>Buscan satisfacer los factores relacionados con la insatisfacción y los factores motivacionales relacionados con la satisfacción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades que permiten atraer y retener al personal. • Reducir la fatiga física y psicológica de las personas. • Apoyar al reclutamiento del personal y atraer candidatos. • Reducir la rotación del personal y conservar a las personas en la empresa. • Reducir el ausentismo. • Mejorar la calidad de vida de las personas. • Minimizar el costo de las horas trabajadas. 	<p>Procuran mitigar las deficiencias, lagunas o creencias de la previsión social, el sistema educativo y los demás servicios que brinda el gobierno a la comunidad como: transporte, seguridad, etc. Además se diseñan con el propósito de ayudar a los trabajadores en tres áreas:</p> <p>En el puesto: además incluye gratificaciones, premios, seguros, etc.</p> <p>Fuera del puesto y dentro de la organización: comedores, cafetería, ocio, transporte, etc.</p> <p>Fuera de la organización: recreación, actividades deportivas y comunitarias, etc.</p>

Cuadro 69. Objetivos de los planes de prestaciones

CAPÍTULO VII DESARROLLAR PERSONAS

El desarrollo de las personas tiene relación directa con la educación. Educar, del latín *educare*, significa ‘extraer, llevar y arrancar’. Los modelos de formación, capacitación, educación entrenamiento y desarrollo deben garantizar las posibilidades de realizar todo aquello que el hombre puede ser, en razón a sus propios potenciales, sean estos innatos o adquiridos.

Desarrollar personas no es únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas; es brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, generen ideas y conceptos modificando hábitos y comportamientos que sean más eficientes en lo que hacen.

La capacitación desarrolla personas y, por ende, desarrolla la organización.

7.1 Concepto de capacitación

Es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad.

7.2 Pasos para identificar la necesidad de capacitación

- Diagnóstico o inventario de necesidades de capacitación que se deben satisfacer
- Diseño de un programa de capacitación
- Aplicación del programa de capacitación
- Evaluación de los resultados de la capacitación

Tema:	Capacitaciones
Tarea:	Elaboración de un diagnóstico de capacitación. Coloque temas que se desarrollarán, el tiempo de ejecución y quiénes participarían. No olvide realizar un presupuesto y cronograma de actividades.

Transmisión de información	Incrementar el conocimiento en las personas. • Información acerca de la organización, sus productos/servicios, políticas directrices, reglas, reglamentos y clientes.
Desarrollar habilidades	Mejorar las habilidades y destrezas. • Preparar la ejecución y operación de tareas, equipamientos, maquinarias y herramientas.
Desarrollar actitudes	Desarrollar/modificar comportamientos. • Cambio de actitudes negativas a actitudes favorables, concienciación, sensibilización de las personas y clientes internos y externos.
Desarrollar conceptos	Elevar el nivel de conocimiento. • Desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios.

Cuadro 70. Etapas del proceso de capacitación

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción a la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación	Decisión de estrategias programación	Implantación o acción	Evaluación y control
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas de personal • Resultados de evaluación y desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A quién capacitar? • ¿Cómo capacitar? • ¿En qué capacitar? • ¿Dónde capacitar? • ¿Cuándo capacitar? 	Por medio de: <ul style="list-style-type: none"> • Gerente de línea • Asesoría de Talento Humano • Por ambos • Por terceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la anterior • Análisis de costo/beneficio

Cuadro 71. Proceso de capacitación

¿Quién debe ser capacitado?	Personal en capacitación o educandos
¿Cómo capacitar?	Métodos de capacitación o recursos institucionales
¿En qué capacitar?	Asunto o contenido de la capacitación
¿Quién capacitará?	Instructor o capacitador
¿Dónde se capacitará?	Local de capacitación
¿Cuándo capacitar?	Época u horario de la capacitación
¿Para qué capacitar?	Objetivos de la capacitación

Cuadro 72. La programación de capacitación

<p>Los indicadores <i>a priori</i>: son eventos que llegan a suceder, provocan futuras necesidades de capacitación.</p>	<p>Los indicadores <i>a posteriori</i>: son los problemas provocados por las necesidades de capacitación que aún no han sido atendidas:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados • Reducción de número de empleados • Cambio de métodos y procesos de trabajo • Sustituciones o movimiento de personal • Ausentismo, faltas, licencias y vacaciones del personal • Cambio en los programas de trabajo o producción • Modernización de los requerimientos y nuevas tecnologías • Producción y comercialización de nuevos productos y servicios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas de producción: <ul style="list-style-type: none"> • Baja calidad de producción • Baja productividad • Averías frecuentes en equipamientos e instalaciones • Comunicaciones ineficientes • Número elevado de accidentes de trabajo • Exceso de errores y desperdicios • Poca versatilidad de los trabajadores • Mal aprovechamiento del espacio disponible 2. Problemas de personal: <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones deficientes entre el personal • Número excesivo de quejas • Mala atención al cliente • Comunicaciones ineficientes • Poco interés en el trabajo • Falta de cooperación • Errores en la ejecución de órdenes

Cuadro 73. Indicadores de las necesidades de capacitación

7.3 Ejecución del programa de capacitación

La conducción, implantación y ejecución del programa en la tercera etapa del proceso. Consiste en la aplicabilidad del plan de capacitación en el tiempo y las fechas programadas, es decir sobre la base de un cronograma planificado.

7.4 Técnicas de capacitación

Existen varias técnicas de capacitación:

- **Lecturas:** la persona adopta una actitud pasiva.
- **Instrucción programada:** sin la presencia de un instructor.
- **Capacitación en clase:** entrenamiento fuera del local de trabajo, intervine un instructor.
- **Capacitación por computadora:** con el uso de las TIC y la ayuda multimedia (*moodle*).
- **E-learning:** también se conoce como *web based trainig* (WBT). entrega una gran variedad de soluciones y aumenta el desempeño mediante el aprendizaje electrónico para la productividad y la innovación (virtual).

7.5 Evaluación del programa de capacitación

Después de la ejecución del programa de capacitación, la etapa final es la evaluación. Se aplica para conocer su eficacia, si el programa de capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Las medidas de capacitar son:

- **Costos:** cuál ha sido el monto invertido en el programa.
- **Calidad:** qué tan eficazmente se cumplieron las expectativas.
- **Servicio:** satisfizo las necesidades de los participantes.

- **Rapidez:** qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- **Resultado:** qué resultados se han obtenido.

Si las respuestas de las preguntas fueron positivas, entonces el programa de capacitación ha tenido éxito. Si es negativo, el programa no habrá alcanzado los objetivos y el esfuerzo habrá sido inútil y no tendrá efecto.

Reacción de satisfacción	Es la reacción positiva, mide la satisfacción del participante en la experiencia de capacitación. Si el capacitador atrajo la atención al grupo, si participaron activamente, si el aula estaba agradable y si recomendaría a otros participantes.
El aprendizaje	Evalúa la capacitación al grado de aprendizaje si se adquirieron nuevas habilidades y conocimientos. Si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.
El desempeño	Evalúa el efecto en su trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas, se modifica el comportamiento si hay cambios conductuales.
El resultado	Mide el efecto de la capacitación con los resultados del negocio de la organización. Se pueden: reducir los costos de operaciones, incrementar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo de procesos.
El rendimiento financiero ROI = retorno a la inversión	Es importante medir el rendimiento financiero que obtuvo la capacitación; esta medición se realiza con indicadores económicos y en función al cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

Cuadro 74. Evaluación de los resultados de la capacitación

Los programas de capacitación pueden evaluar cuatro niveles:	
Nivel organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la eficiencia organizacional • Imagen de empresa • Mejora el clima organizacional • Mejoran las relaciones empleado-organización • Mejor atención y trato a clientes • Facilidades de cambio e innovación • Incremento de la eficiencia • Participación activa del gerente en la mejora continua
Nivel del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la rotación y ausentismo del personal • Personal motivado, incremento de la eficacia individual y grupal • Mejora continua en los trabajadores • Cambio de actitudes y comportamientos en las personas • Mejora e incrementa las competencias en las personas • Calidad de vida en el trabajo • Creatividad e innovación en los colaboradores • Crea valor agregado
Nivel de puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Acoplamiento de las personas a los requisitos exigidos del puesto • Equipos colaborativos • Incremento de productividad • Mejora de la calidad • Reducción del índice de accidentes de trabajo • Participación activa y empoderamiento de los colaboradores
Nivel de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los objetivos de la capacitación con los objetivos organizacionales • El rendimiento financiero y económico de las capacitaciones realizadas en beneficios para la organización

Cuadro 75. Evaluación de los resultados de la capacitación

7.6 Desarrollo de las personas

Es el desarrollo mutuo de las organizaciones y las personas. ¿Por qué desarrollar a las personas? Porque estamos en una era de inestabilidad y de cambios que requieren personas y las organizaciones dinámicas, flexibles, mutables e innovadoras. Los tiempos actuales requieren de nuevas organizaciones y personas proactivas. El desarrollo de las personas se relaciona

con la educación, la orientación hacia el futuro y ofrece la oportunidad de mejorar su desempeño y crecimiento humano.

7.6.1 La administración del conocimiento

La administración del conocimiento es la creación, identificación, integración, recuperación, capacidad para compartir y utilización del conocimiento dentro de la empresa. Está orientada a que fluya la información dentro de los distintos niveles de la organización a efectos de generar, incrementar, desarrollar y compartir e intercambiar conocimientos entre los colaboradores que representan la esencia de la innovación. Actualmente, el conocimiento no debe ser escondido, al contrario, debe ser divulgado, distribuido y difundido en toda la organización.

7.6.2 La administración del conocimiento corporativo

El conocimiento es: pensar, razonar, decidir y hacer. El conocimiento es la información que transforma algo o a alguien para que realice acciones, hace que las personas actúen de forma diferentes, el conocimiento genera información y esta genera valor agregado. En las organizaciones, el conocimiento va desde lo que la empresa sabe hacer, conoce y agrega cambios continuos para el mejoramiento de la calidad.

“La administración del conocimiento es el proceso mediante el cual las organizaciones generan valor a partir de su capital o sus activos intelectuales”
(Davernport y Prusak, 1998).

El capital intelectual representa el inventario de conocimientos generados por la organización; estos pueden ser:

- **Tecnologías:** patentes, procesos, productos y servicios.
- **Información:** conocimiento de clientes, proveedores, competidores, entorno, oportunidades e investigación.

- **Habilidades:** desarrolladas por las personas.
- **Soluciones de:** problemas en equipo, comunicación, administración de conflictos, desarrollo de inteligencia.

En conclusión, el conocimiento es la suma de lo que conocen y saben todos los integrantes de la organización, que proporciona una ventaja competitiva en el mercado.

Actividad N.º 26

Tema:	Administración del conocimiento
Tarea:	¿Que significa el <i>know how</i> y por qué es importante en las organizaciones?

Conocimiento explícito	• Es objetivo, se describe con claridad, se codifica en documentos, prácticas, proyectos, procedimientos, métodos y capacitación.
Conocimiento tácito	• Es subjetivo: difícil de comunicar, registrar, documentar o enseñar a otros, porque está en las personas y en su manera de interpretar la realidad.
Conocimiento organizacional	• Es la administración de la información explícita y tácita que no debe ser asilada, ya que interactúan entre sí generando conocimiento potencial para la organización.

Cuadro 76. Tipos de conocimiento

7.6.3 Creatividad e innovación

La creatividad es la base del cambio constructivo; la innovación requiere de creatividad. La innovación es el proceso de crear nuevas ideas y ponerlas en práctica. Existen dos formas en que se puede innovar en las empresas:

- **Innovación por procesos:** es la creación de nuevas maneras de hacer las cosas.

- **Innovación de productos:** es la creación de productos y servicios nuevos y mejorados.

En la actualidad, los gerentes estimulan la creatividad, apoyan la innovación tanto en los procesos como en los productos, apoyan la invención que es acto de descubrir y la aplicación que es el acto de usar y sacar provecho en los diferentes procesos de trabajo.

Actividad N.º 27

Tema:	Creatividad e innovación
Tarea:	Explica el significado de las siguientes palabras. <ul style="list-style-type: none"> • Pensar • Variar • Imaginar • Crear • Innovar

7.6.3.1 ¿Cómo fomentar una cultura para la creatividad en las organizaciones ?

- Instruir y fomentar programas de sugerencias en la organización.
- Desarrollar grupos de investigadores y desarrolladores de ideas.
- Crear una oficina de creativos.
- Crear una oficina de investigación y desarrollo de conceptos y productos.
- Elaborar programas de creatividad.
- Ofrecer reconocimiento.

7.7. Métodos para el desarrollo de las personas

Son técnicas que permiten desarrollar las habilidades personales en el trabajo como: rotación de puestos, puestos de asesoría, negociador de conflictos, etc.

<p>Rotación de puestos: hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización. Su objetivo es: expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical: la persona es ascendida provisionalmente a un puesto más complejo. La rotación horizontal: la persona hace una transferencia lateral de corto plazo para que la persona absorba conocimientos y experiencias de igual complejidad. La rotación de puestos transforma al especialista en generalista.</p>
<p>Puestos de asesoría: es brindar a la persona la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso. La persona trabaja como asistente de <i>staff</i> en equipos de asesoría directa y desempeña diferentes tareas bajo la guía y el apoyo de un administrador.</p>
<p>Negociador de conflictos: permite a la persona dedicarse a tiempo completo al trabajo de analizar y resolver problemas.</p>
<p>Asignación de comisiones: las personas participan en comisiones de trabajo, donde participan en la toma de decisiones, aprenden a observar a otros e investigan problemas específicos de la organización. Las comisiones son temporales, diseñadas para resolver problemas específicos y poner soluciones y recomendaciones para sus implementación.</p>
<p>Simulaciones: los ejercicios de simulación incluyen estudio de casos, juegos de empresa, simulación de funciones, etc. Sobre la base de la experiencia de la organización: las personas describen, diagnostican problemas reales, analizan sus causas y plantean soluciones. La simulación crea un ambiente similar a las situaciones reales en que trabaja la persona. Análisis de casos reales.</p>
<p>Juegos de empresas: también llamados business games, consisten en la participación de equipos de trabajadores y administradores quienes compiten entre sí y toman decisiones en situaciones reales o simuladas.</p>
<p>Centros internos de desarrollo: también conocidos como universidades corporativas. Este método trata de aplicar en las organizaciones ejercicios realistas para que se desarrollen y mejoren sus habilidades personales.</p>
<p>Couching: el administrador representa varias funciones integradas: líder renovador, preparador, orientador e impulsor.</p>
<p>Cursos y seminarios: se adquieren nuevos conocimientos, habilidades conceptuales y analíticas.</p>
<p>Tutoría o mentoring: es la ayuda de los administradores a las personas que aspiran a subir a los niveles altos de la organización. Se guía y orienta a las personas en su carrera, es igual que el técnico deportivo; quien guía y aconseja da sus críticas y sugerencias para ayudar al crecimiento del colaborador.</p>
<p>Asesoría de trabajadores: funciona como los mentores, pero la diferencia es cuando surge un problema que requiere solución. El administrador interviene cuando el colaborador presenta un comportamiento que no es consistente con el ambiente de trabajo como ausencias, retrasos, irritación, insubordinación, o realiza su trabajo insatisfactoriamente. El facilitador, quien tiene una gran capacidad para escuchar y persuadir, interviene.</p>

Cuadro 77. Métodos para el desarrollo de las personas

7.8 Desarrollo de carrera

El desarrollo de personas tiene estrecha relación con el desarrollo de la carrera. La carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera es el desarrollo profesional gradual, la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos, ya que los trabajadores desean siempre ocupar puestos más altos. El desarrollo de las personas se da en organizaciones que integran a sus procesos programas para administrar personas, evaluar su desempeño, capacitación, desarrollo y planificación de administrar personas.

7.9 Desarrollo Organizacional (DO)

El desarrollo organizacional conocido como DO es un enfoque de cambio en la organización, donde los colaboradores formulan cambios que necesitan e implantan con la ayuda de un consultor interno o externo. El DO se aplica para cambios de conducta de las personas, cambios en los objetivos de la organización y un análisis de la competencia. También se considera al DO como una reevaluación de las estructuras organizacionales, de los procesos, tecnologías utilizadas, de los productos, servicios producidos y la cultura organizacional.

Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo está estructurada la empresa? • ¿Cuál es el esquema jerárquico? • ¿Cómo funciona la comunicación? • ¿Qué importancia tienen las personas?
Cultura/personas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo está la misión, visión, valores? • ¿Cómo es su cultura? • ¿Cuál es el papel de las personas? • ¿Existen equipos? • ¿Cómo es la administración? • ¿Cómo son los administradores? • ¿Cómo funciona el sistema de motivación y recompensas? • ¿Cómo es la participación de las personas?
Productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién es el cliente interno y externo? • ¿Cuál es el perfil y cuáles son sus características? • ¿Qué les ofrece la empresa? • ¿Cuáles son las características de los productos/servicios?

Procesos y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo funcionan los procesos? • ¿Cuál es el ciclo real de las operaciones? • ¿Cómo fluye la información? • ¿Cómo es el diseño de puestos? • ¿Cuál es la función de las personas?
------------------------------	--

Cuadro 78. Campos de acción del DO

7.9.1 Proceso del desarrollo organizacional

Utiliza tres fases:

- Diagnóstico de la situación (investigación)
- Intervención para modificar conductas (acción), aplicación de refuerzos positivos
- Evaluación de los cambios (resultados modificados o no modificados)

Actividad N.º 28

Tema:	Proceso del DO
Tarea:	<p>Desarrolla los instrumentos que deben aplicarse en cada etapa del DO. Y desarrolla un caso práctico para modificar conductas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de la situación (investigación), entrevistas, cuestionario, etc. • Intervención para modificar conductas (acción), aplicación de refuerzos positivos. • Evaluación de los cambios.

Actividad N.º 29

Tema:	Proceso del DO. Caso práctico
Tarea:	<p>Crea una empresa y desarrolla las fortalezas de su organización y las fortalezas de su competencia. Aplica el esquema de las etapas del DO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de la situación <p>Aplica estrategias de cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intervención para modificar conductas <p>Escucha las propuesta de cambio y evalúa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de los cambios

CAPÍTULO VIII RETENER PERSONAS

La administración del talento, además de captar personas idóneas, trata de mantenerlas satisfechas, motivadas a largo plazo dentro de la organización, asegurándoles las condiciones físicas, psicológicas y sociales.

Actividad N.º 30

Tema:	Estilos de administración
Tarea:	Investiga los estilos de la administración. Realiza un dramatizado aplicando la teoría X y Y; y los estilos de administración.

8.1 Relaciones con las personas

Diversos problemas afectan al desempeño laboral; estos pueden ser personales, familiares, económicos, de salud o preocupaciones diversas como dificultades para transportarse, atender compromisos, problemas con drogas, tabaco y alcohol. Muchas personas tiene la capacidad para resolverlos y otros se convierten en personas problemas. Las organizaciones invierten parte de su tiempo en lidiar con trabajadores problemáticos, ya que los problemas personales pueden afectar el comportamiento laboral, siendo necesario motivar y proporcionar ayuda a trabajadores en estas situaciones.

8.1.1 Diseño de un programa de relaciones con los empleados

- **Comunicación:** debe haber comunicación de doble vía, explicarse la filosofía de la empresa a los trabajadores, solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo.

- **Cooperación:** la organización debe compartir el proceso de decisión, control de actividades con compromiso y cooperación mutua.
- **Protección:** el lugar de trabajo debe propiciar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico y psicológico. Las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable, confiable y seguro.
- **Ayuda:** las personas deben sentir el apoyo de la organización en sus necesidades y expectativas.
- **Disciplina y conflicto:** la organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de los conflictos.

8.1.2 Programas de propuestas de los colaboradores

El programa de propuestas está diseñado para solicitar, estimular, evaluar e implantar propuestas de los empleados y recompensar aquellas que proporcionan ideas que tengan aplicación práctica en la organización. Las recompensas son monetarias, de reconocimiento público, vacaciones extras o algún beneficio social. Ejemplo: algunas organizaciones llegan a darle a su colaborador el 10% del beneficio o el ahorro de una propuesta.

8.1.3 Programas de reconocimiento

Los premios de reconocimiento son pagos o créditos concedidos a los colaboradores y/o equipos de colaboradores que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización. La organización comunica qué hicieron y se convierten en el modelo para los demás trabajadores. Ejemplo: McDonald's aplica el famoso trabajador del mes, donde se coloca la fotografía del trabajador o grupo de colaboradores en todas las sucursales de la empresa.

8.1.4 Programas de ayuda

Es ayudar a resolver los problemas. Para ello establece un contacto con un profesional que proporciona la empresa, estos pueden ser consultores privados o psicólogos.

Problemas personales	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros: dificultades financieras, mayor es gastos que ingresos • Legales: conflictos de propiedad, compras, divorcios • Químicos: dependencia al alcohol y drogas • Salud mental: depresión y ansiedad • Familiares: relación conyugal y con los hijos • Conyugales: dificultad de comunicación y solución de problemas • Personales: dificultad de identidad, el sexo y otras relaciones • Salud física
Problemas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración y prestaciones: pagos por separación, cobertura de seguros de salud, vacaciones, horas extras, jubilación • Desempeño: disputas sobre la evaluación del desempeño y medidas disciplinarias específicas • Políticas y procedimientos: poca familiarización con las políticas escritas • Relaciones interpersonales: conflictos con supervisores y colegas • Falta de asesoría sobre la carrera • Transferencias y promociones • Condiciones del trabajo

Cuadro 79. Tipos de problemas más comunes en los trabajadores

8.1.5 Características de los trabajadores problemáticos dentro de una organización

- Elevado ausentismo, los lunes y viernes, antes y después de los días feriados.
- Faltas injustificadas.
- Faltas frecuentes.
- Retrasos y salidas antes de la hora.
- Discusiones con los colegas.
- Negligencias que provocan problemas con otros trabajadores.

- Toma decisiones equivocadas.
- Alta frecuencia de accidentes extraños en el trabajo.
- Paros y daños en máquinas debido a negligencias.
- Problemas con la ley como multas de tránsito, embriaguez, etc.
- Mal aspecto personal.

8.1.6 Disciplina

Es la condición en que las personas se dirigen a sí mismas de acuerdo a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptables en la organización; es lo que se llama autodisciplina y autocontrol. Es el control que ejercen las personas sin necesidad de vigilancia externa. Sin embargo, no todas las personas aceptan la responsabilidad de la autodisciplina ni admiten las normas de un comportamiento responsable; estas personas requieren una medida de acción disciplinaria denominada sanción, que es la necesidad de imponer una acción disciplinaria para establecer límites de comportamiento aceptables. La sanción es una consecuencia indeseable del comportamiento, sirve para disminuir la intención de continuar con ese comportamiento.

8.1.6.1 Disciplina progresiva

Es la forma más utilizada en el procedimiento disciplinario; consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que brindan la oportunidad al trabajador de corregir sus errores antes de ser separado de la organización.

Actividad N.º 31

Tema:	Disciplina progresiva
Tarea:	Investiga qué es el visto bueno, según el Ministerio de Relaciones Laborales.

Advertencia verbal	Advertencia escrita	Suspensión	Despido
El trabajador comete una falta grave	El trabajador comete otra falta grave.	El trabajador vuelve a cometer otra falta semejante.	El trabajador comete otra falta grave semejante.
Recibe:	Recibe:	Recibe:	Recibe:
Una advertencia verbal de su superior para que no repita una falta semejante; de lo contrario, recibirá una sanción más severa.	Una advertencia escrita para notificarle que, si vuelve a repetir la falta grave, recibirá una sanción más severa.	Una suspensión del trabajo, sin remuneración, durante una semana. También recibe otra advertencia escrita de que una falta grave semejante, provocará su expulsión de la empresa.	El despido sumario de la empresa por falta justificada o visto bueno.

Cuadro 80. Etapas de la disciplina progresiva

8.1.6.2 Disciplina positiva

Consiste en que, en lugar de echarle la culpa al colaborador, el gerente hace hincapié en la solución de los problemas del colaborador. Así, la disciplina positiva provoca que el papel del gerente se transforme de un adversario a un consejero.

Faltas leves	Faltas graves
<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos • Faltas de trabajo • Fumar en lugares prohibidos • Incompetencia • Violar las reglas de seguridad • Dormirse en el trabajo • Violar el código de vestimenta • Falta de atención al trabajo • Agresión verbal 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de drogas en el trabajo • Falta de honradez • Robo • Falta de respeto al supervisor • Sabotaje a las operaciones de la empresa • Alcoholismo exagerado • Insubordinación • Desempeño precario • Agresión física

Cuadro 81. Categoría de las infracciones

8.1.7 Administración de conflictos

El conflicto es inherente a la vida de cada individuo y forma parte inevitable de la naturaleza humana; es el lado opuesto a la colaboración y cooperación. La palabra conflicto es desacuerdo, discordia, divergencia, controversia, antagonismo.

Los conflictos hay que desactivarlos antes de que estallen. Se clasifican en:

- **Conflicto disimulado u oculto.**- Cuando el conflicto provoca sentimientos de hostilidad, rabia, miedo, descrédito entre una parte y otra. Este se disimula y no se manifiesta con claridad.
- **Conflicto notorio.**- Se expresa con un comportamiento que hace una interferencia activa o pasiva, es un conflicto abierto que se manifiesta sin disimulo.

Actividad N.º 32

Tema:	Administración de conflictos
Tarea:	Realiza una lista de 10 conflictos que se pueden ocasionar en una organización gastronómica. ¿Que problemas tendría la organización gastronómica con estos conflictos? ¿Qué soluciones debe aplicar el administrador gastronómico para resolver conflictos? Ejemplo: objetivos compartidos. Reducir las diferencias de grupos, reuniones de confrontación de las partes, colaboración, etc.

Cooperativo	Estilo acomodadizo o suavización del conflicto: deja de lado el conflicto y busca la armonía entre las partes. Consiste en resolver problemas menores y dejar los problemas mayores para ser resueltos en el futuro. Funciona cuando la persona tiene el error o está mal, pero se quiere aparentar o crear méritos sociales e ir soltando la rienda.	Estilo de colaboración y resolución de problemas: busca la solución que satisfaga las necesidades de las partes involucradas. Permiten que ambas partes ganen porque utilizan la negociación y el intercambio con el propósito de reducir diferencias. Se utiliza cuando los intereses de ambas partes o sus puntos de vista pueden combinarse para llegar a soluciones ganar-ganar y lo que implique su compromiso.
	Grado de cooperación	Estilo competitivo: fuerza una solución que imponga la voluntad de una de sus partes o su interés propio. Se aplica cuando es preciso imponer una acción decisiva rápidamente en la solución, cuando la urgencia y la emergencia son necesarias o indispensables. Es de tipo ganar-perder. Obliga a que se use la autoridad y se trata de ganar a toda costa.
No cooperativo	Evasión o fuga: niega la existencia del conflicto y oculta los verdaderos sentimientos. Se dejan las cosas como están para que, con el tiempo, el conflicto vaya perdiendo intensidad. Se trata de cerrarse. Es de tipo perder-perder. La realidad volverá a futuro. La evasión es no prestar atención al caso.	Estilo de compromiso: negocia para obtener ganancias o pérdidas para cada una de las partes. Se utiliza cuando una de las partes acepta la solución que es razonable para la otra y cada una acepta las ganancias o pérdidas de la solución. Las dos partes tienen igual poder y quieren reducir las diferencias o llegar a una solución temporal, sin presión de tiempo. Ganar-perder que llevarán a conflicto futuros.
	No proactivo	Grado de proactividad

Cuadro 82. Cuadrante del estilo de la administración de conflictos y sus conductas con los colaboradores

8.1.8 Arbitraje

Es un medio sencillo y rápido de resolver conflictos y controversias. Disminuye el desgaste emocional y financiero al que se ven sometidas las partes cuando recurren a la justicia pública. Se trata de solicitar a un tercero que intervenga en el proceso de desacuerdo entre las dos partes, con el propósito de resolver el conflicto extrajudicialmente. Las partes involucradas deben estar de acuerdo con su aplicación, la elección del abogado, árbitro o juez que resolverá el problema. La evaluación es imparcial, independiente, competente y debe ser acatada de forma determinante y competente.

Actividad N.º 33

Tema:	Arbitraje
Tarea:	Investiga cuántos lugares de arbitraje existen en Chimborazo y que problemas más comunes son los que se han resuelto.

8.2 Higiene, seguridad y calidad de vida

8.2.1 Higiene laboral

La higiene laboral se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde se desempeña. Es el diagnóstico, la previsión de enfermedades ocupacionales basada en el estudio y el control de dos variables: el hombre y el entorno laboral. Son las condiciones ambientales de trabajo que garantizan la salud física, mental, las condiciones de salud y bienestar de las personas.

Desde el punto de vista de salud física, el lugar de trabajo es el campo de acción de la higiene laboral, permite evitar la exposición de personas a agentes externos como: ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación en los equipos de trabajo etc.; el entorno laboral saludable debe poseer condiciones físicas, que actúen en forma positiva.

Desde el punto de vista de salud mental, el entorno laboral debe reunir las condiciones psicológicas y sociológicas saludables que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y eviten repercusiones emocionales, como el estrés.

El entorno laboral agradable mejora la productividad, disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de las personas.

Entorno físico	Entorno psicológico del trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Iluminación: cantidad de luz adecuada para cada tipo de actividad. • Ventilación: la eliminación de gases, humos y olores desagradables, así como la separación de posibles exhalaciones o la utilización de mascarillas. • Temperatura: debe estar dentro de los niveles adecuados. • Ruidos: la eliminación de ruidos o la utilización de auriculares. • Comodidad: un entorno agradable, relajado, de confort, amigable, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas agradables. • Tipo de actividades agradables y motivadoras. • Estilo de administración democrático y participativo. • Eliminación de fuentes de estrés. • Entrega personal y emocional.
Ergonomía	Salud ocupacional
<ul style="list-style-type: none"> • Máquinas y equipos adecuados para las características humanas. • Mesas, instalaciones ajustadas al tamaño de las personas. • Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico y humano. 	<p>Es la asistencia médica preventiva en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos físicos: accidentes. • Riesgos biológicos: gastritis, problemas cardiovasculares, dolores de cabeza, nerviosismo. • Riesgos tóxicos • Riesgos químicos • Riesgo psicológico: baja autoestima, depresión, ansiedad, estrés, insatisfacción, huelgas.

Cuadro 83. Entorno del trabajo

Tema:	Salud ocupacional
Tarea:	<p>¿Cómo actuarías si estuvieras en el lugar del gerente del Talento Humano?</p> <p>¿Cómo minimizarías las condiciones insalubres y peligrosas, en procesos nuevos de trabajo o subcontrataría a personal especializado para actividades demasiado peligrosas.</p> <p>¿Cómo fomentarías el uso de equipo de protección individual (EPI), como guantes, botas, petos (revestimientos, armaduras, protecciones, etc.), mascarillas, ropa especial?</p> <p>Explica cada uno de los tipos de riesgos de la salud ocupacional.</p> <p>¿Cómo afecta el estrés en el trabajo?</p> <p>Analiza la siguiente frase: “Más vale prevenir que remediar”. No sirve de nada cambiar las condiciones físicas del trabajo si la mentalidad de las personas no cambia. Hay que tomar conciencia de la importancia de su salud y cambiar su calidad de vida.</p> <p>Realiza una encuesta flash a tus compañeros sobre su estado anímico en su trabajo o estudio, listar 10 factores positivos y 10 factores negativos.</p> <p>Lista 10 actividades para reducir el estrés en el trabajo.</p>

8.2.2 Seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas:

- La prevención de accidentes laborales
- La prevención de incendios
- La prevención de robos

8.2.2.1 La prevención de accidentes en el trabajo.- Requiere que los riesgos en accidentes sean mínimos, un programa de seguridad en el trabajo incluye las siguientes etapas:

- Implementación de indicadores estadísticos de accidentes.
- Elaboración de informes de medidas tomadas.

Elementos de estrés en la organización	Elementos de estrés en las personas	Consciencias disfuncionales
Puesto <ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga • Rigidez • Monotonía • Programación 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades • Aspiraciones • Estabilidad emocional • Experiencias • Flexibilidad • Tolerancia • Autoestima • Pautas de comportamiento 	Subjetivas <ul style="list-style-type: none"> • Fatiga • Ansiedad • Preocupación • Culpa
Función <ul style="list-style-type: none"> • Ambigüedad • Conflicto • Responsabilidad • Falta de apoyo 		Conductuales <ul style="list-style-type: none"> • Accidentes • Errores
Estructura <ul style="list-style-type: none"> • Mala comunicación • Poca participación • Poca coordinación • Rigidez 		Cognitivas <ul style="list-style-type: none"> • Olvidos • Poca concentración • Decisiones erróneas
Cultura <ul style="list-style-type: none"> • Inequidad • Sesgos • Poco progreso • Poca participación 		Fisiológicas <ul style="list-style-type: none"> • Cansancio • Presión alta • Insomnio • Enfermedades
Factores externos <ul style="list-style-type: none"> • Familia • Economía • Vida particular • Comunidad 		Organizacionales <ul style="list-style-type: none"> • Ausentismo • Rotación • Baja productividad • Poca calidad
Relaciones <ul style="list-style-type: none"> • Superiores • Subordinados • Colegas • Clientes 		Psicológicas <ul style="list-style-type: none"> • Estrés • Depresión • Ansiedad • Angustia

Cuadro 84. Factores de estrés en la organización

- Formulación de reglas y procedimientos de seguridad.
- Recompensa a gerentes y supervisores para administrar eficazmente la seguridad en sus colaboradores.

Tema:	Prevención de accidentes
Tarea:	<p>Realiza un análisis estadístico de cuántos accidentes hay en las empresas, casa, tránsito, desastres naturales, que ocurren cada año en nuestro país.</p> <p>¿Qué medidas se deben tomar para cada situación?</p> <p>¿Qué tipo de empresa crees que tenga más incidencia de accidentes? Pon un porcentaje y justifica por qué. Construcción, minas, metalurgias, industrias de material eléctrico, madera, muebles, industria textil, calzado, vestido, industria gastronómica, etc.</p> <p>¿Cuáles son las causas de los accidentes de trabajo? Ejemplo: el no cumplimiento de los procesos establecidos, distraerse, condiciones inseguras, falta de concentración, etc. Da más opciones y explica cada una de ellas.</p> <p>Analiza la siguiente frase: “Prevenir accidentes es tarea de todos”.</p> <p>¿Qué son las condiciones inseguras y los actos inseguros?</p> <p>¿Cuál es el costo de un accidente?</p>

Accidentes de trabajo				
Accidente sin separación del trabajo	Accidentes con separación del trabajo			
	Incapacidad temporal	Incapacidad parcial	Incapacidad total y permanente	Muerte
Después del accidente, la persona sigue trabajando sin consecuencia alguna. Este tipo de accidente no genera registros de siniestros en las estadísticas mensuales; solo se registran en los informes de la empresa.	Período inferior a un año.	Período superior a un año. Son pérdidas de un miembro o de una parte del mismo.	Pérdida total de la vista Pérdida total de la audición Pérdida anatómica: pie, mano, etc. Es la pérdida de más de $\frac{3}{4}$ partes para trabajar.	Provoca el fallecimiento de la persona
Los accidentes son registrados, en estadísticas de la empresa e IESS y Ministerio de Relaciones Laborales.				

Cuadro 85. Clasificación de los accidentes laborales

Actividad N.º 36

Tema:	Prevención, accidentes, incendios y robos
Tarea:	<p>¿Qué debe hacer la empresa para prevenir incendios y robos? ¿Cómo evaluar si el programa de higiene y seguridad ha producido efectos en la organización?</p> <p>Analiza los siguientes factores: ausentismo, rotación, separaciones por enfermedad o accidentes, incremento en primas de seguros, elevados costos laborales, incremento de indemnizaciones pagadas por accidentes o enfermedades, costos judiciales, presiones del sindicato, etc. Si producen un efecto beneficio/costo.</p> <p>Caso práctico: desarrolla un programa de seguridad en los siguientes negocios: empresa de lavado en seco y restaurante.</p>

8.2.3 Calidad de vida en el trabajo

Es el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus labores, es la satisfacción del colaborador en el trabajo. Las organizaciones, para satisfacer a los clientes externos, primero deben satisfacer a sus colaboradores internos. La calidad de vida en el trabajo representa cómo la organización es capaz de satisfacer las necesidades personales de los colaboradores. Esto incrementará la productividad y calidad en las organizaciones.

Actividad N.º 37

Tema:	Calidad de vida en el trabajo
Tarea: grupal	<p>En una investigación realizada en una empresa se obtuvieron los siguientes resultados: sedentarismo, 71%; obesidad, 17%; estrés, 18%; hipertensos, 20%; fumadores, 33%.</p> <p>Analiza sus causas y establece un programa de ayuda y bienestar para los trabajadores de la empresa.</p>

Entrada de datos	Base de datos	Salida de información
<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de registro • Frecuencias • Modificaciones de registros, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de personal • Registro de puestos • Registro de secciones • Registro de remuneraciones • Registro de programas de prestaciones • Registros médicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nómina de pagos • Informes contables • Informes de ley • Informe de ausentismo • Informes de rotación • Informe de vacaciones • Evaluaciones de desempeño • Avances de carrera • Programación de entrenamiento, etc.

Cuadro 86. Procesos de la información

Actividad N.º 38

Tema:	Base de datos
Tarea:	Realiza fichas de base de datos con el contenido que deben tener. <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de identificación del personal • Datos de admisión • Datos personales de experiencia, conocimientos, puestos ocupados, etc, • Datos de progreso

8.3 Relaciones con empleados y sindicatos

Es importante mantener buenas relaciones con los sindicatos de trabajadores, ya que nos permiten realizar acuerdos ganar-ganar.

Actividad N.º 39

Tema:	Relaciones con empleados y sindicatos
Tarea: grupal	Consulta: ¿cómo deben ser las relaciones de la organización con los empleados y sindicatos? Investiga qué se celebra el 1º. de Mayo y su historia.

CAPÍTULO IX AUDITAR PERSONAS

9.1 Supervisar

Supervisar es seguir, acompañar, orientar, mantener y controlar el cumplimiento de las reglas y reglamentos impuestos en la organización. Es dar seguimiento a las operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes y objetivos de la organización sean ejecutados.

La función del *staff* consiste en diseñar sistemas para reunir y obtener datos que proporcionen información a la organización. Los gerentes y los administradores deben tener información a tiempo real para tomar decisiones y hacer que sucedan las cosas.

Actividad N.º 40

Tema:	Supervisión
Tarea: grupal	Analiza la aplicación de la supervisión en las personas de teoría X y Y .

9.2 Base de datos

9.2.1 Comunicaciones internas

Todas las personas que trabajan en una organización deben hacerse dos preguntas fundamentales:

- ¿Qué información necesito para mi trabajo, de quién, cuándo y cómo la necesito?
- ¿Qué información debo proporcionar a otros que necesiten mi información, de qué forma y cuándo?

Procesos de la gestión del TH	Factores críticos	Indicadores
Incorporar personas	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen externa de la organización • Receptividad de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del capital humano • Menor rotación • Menor ausentismo
Colocar personas	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad organizacional • Cultura participativa • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor desempeño • Mayor productividad • Mejor calidad
Recompensar personas	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento y confianza • Cumplir metas y objetivos • Desafíos y oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de las personas • Compromiso • Menor rotación • Menor ausentismo
Desarrollar personas	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje organizacional • Valor del conocimiento • Liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del capital humano • Mayor productividad • Mejor calidad
Retener personas	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional • Calidad de vida en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de las personas • Pertinencia • Compromiso
Supervisar personas	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías de la información • Sistema de información • Flujo de la información 	<ul style="list-style-type: none"> • Realimentación • Facilidad en la toma de decisiones • Base de datos

Cuadro 87. Procesos de la administración del talento humanos y sus indicadores

9.3. ¿Qué auditar?

- Es la expresión de una opinión.
- Es la aplicación de unas normas y procedimientos establecidos.
- Es llevada a cabo por personal especializado: auditor.
- Contiene: objetivos, programas, ejecución y organización.
- La finalidad es triple: Determinar que se ha hecho, apreciar que se está haciendo y recomendar las posibles acciones futuras.

Por lo tanto, auditar no es solo diagnosticar el pasado, sino apreciar el presente y asesorar sobre la evolución futura, es el desarrollo dinámico cíclico de la realidad empresarial y, más que la radiografía, es un video de seguimiento.

El concepto de auditoría de talento humano como análisis de las prácticas de GTH, desde una óptica estratégica, surge a mediados de los años ochenta, cuando se conciben dos funciones básicas:

1. Auditoría de GTH como sistema de información directiva, conocer el estado objetivo, para facilitar el desarrollo de proceso de gestión y/o desarrollo de talento humano.
2. Auditoría de GTH como sistema de control y evolución de la aplicación de las políticas y procesos establecidos.

Hay dos características de la auditoría que conviene examinar:

9.3.1 Auditorías voluntarias y obligatorias: la evolución de la auditoría como sistema fidedigno de apreciación de la realidad conllevó la obligatoriedad de su aplicación como sistema de control de la rentabilidad, elaborando un sistema minucioso de aplicación, para homogeneizar su validez.

9.3.2 Auditorías internas y externas: su aplicación es de dos formas diferentes, pero complementarias, de apreciación: la interna, como sistema continuo de cambio, y la externa, como sistema avalista de independencia en la evaluación.

El concepto de auditoría evoluciona desde la auditoría contable en primer lugar, seguida por la auditoría de gestión y culmina con la auditoría funcional (comercial, técnica, financiera, gestión empresarial, sistema y recursos humanos).

9.4 ¿Por qué es necesaria una auditoría?

Las organizaciones no pueden cambiar de prisa como exige el mercado; las empresas ajustan sus estrategias y reformulan su estructura para

adaptarse continuamente, siendo la auditoría un recurso auxiliar vital. La auditoría es la reunión y clasificación de datos que corresponden a las funciones del departamento de talento humano, en toda la amplitud y profundidad necesaria para los fines de análisis, estudios y previsiones.

Entre los objetivos de la misma, tenemos:

- Conocimiento de la estructura humana de la empresa, es decir, el número de sus componentes y sus características.
- Evaluación de los procesos de reclutamiento y selección llevados a cabo.
- Registro de las promociones y transferencias de empleados dentro de la organización.
- Administración de salarios y planes de incentivos.
- Estadísticas de accidentes y bajas laborales.
- Índice de rotación de personal y costo del mismo.
- Control de presencia e índice de ausentismo.
- Evaluación de rendimiento (o resultados) y de potencial y las acciones consecuentes con ellas.
- Análisis y descripción de los puestos de trabajo o cargos existentes en la empresa.

Por lo tanto, el procedimiento a seguir sería:

- Observar prácticas de las personas.
- Comparar acciones con patrones.
- Determinar las acciones correctivas y preventivas de acuerdo a las causas detectadas.

Harper (1992) define la auditoría de TH como “un análisis de las políticas, prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, con el objeto de llegar a una opinión profesional sobre las acciones llevadas a cabo en materia de recursos humanos, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos. Además de sugerir acciones y medidas para el mejoramiento de la gestión.

La auditoría no es solamente una recolección de datos, el chequeo de cumplimiento de los programas o si se han aplicado con exactitud los presupuestos establecidos. La auditoría implica que, sobre la base de los datos, se realice un análisis profundo que nos permita evaluar lo realizado y lo que se dejó de realizar o lo que se hubiese obtenido, en cumplimiento de los fines y objetivos que, en materia de personal, se ha fijado la empresa.

La auditoría del talento humanos puede ser definida como el análisis de las políticas y prácticas del personal, la evaluación de su funcionamiento actual, seguidos de sugerencias para su mejoramiento. El propósito principal de la auditoría de talento humano es mostrar cómo funciona el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales a la organización o que no están compensando su costo, prácticas y condiciones.

“La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia del programa de desarrollo”

(Chiavenato, 2009).

El papel de la auditoría de la GTH debe indicar cómo están funcionando los sistemas, así como permitirnos identificar métodos inadecuados, con sus costos y situaciones propicias para aumentar su valor añadido. La función de la auditoría es indicar fallos, formular problemas, anotar sugerencias y soluciones.

Al realizar una auditoría de GTH, se obtienen varios beneficios entre los que figuran:

- Se identifica el aporte que hace el departamento del talento humano a la organización.
- Mejora la imagen profesional del departamento de talento humano.
- Se alienta al personal a asumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel más alto de profesionalismo.
- Se esclarecen las responsabilidades y los deberes del departamento.

- Se facilita la uniformidad de las prácticas y políticas.
- Se destacan problemas latentes, potencialmente explosivos.
- Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Se reducen los costos del personal mediante prácticas mejoradas.
- Se promueven los cambios necesarios en la organización.

La auditoría es un diagnóstico exhaustivo de las prácticas, métodos, políticas y tratamiento del talento humano asumido por la organización en un período de tiempo determinado, que permite establecer y proyectar políticas dirigidas a la búsqueda de la calidad y el buen funcionamiento y desarrollo de las acciones del talento humano dentro de la organización; además posibilita establecer un proceso de comparación con organizaciones que desarrollan su actividad económica y social en el mismo entorno (*benchmarking*).

9.5 Métodos para la realización de auditorías

La auditoría del talento humano supone utilizar una serie de instrumentos y técnicas para identificar y evaluar las directrices y políticas de una empresa; estas son:

El análisis y descripción de puesto.

- Estudio de la estructura humana.

Selección/Reclutamiento

- Formación
- Análisis de clima laboral
- Sistemas de comunicación
- Salud y seguridad

Existen diversas maneras de auditar las prácticas de las personas, aplicadas por el departamento de talento humano. Algunas empresas contratan un consultor externo que cuente con una experiencia en la realización de auditorías del talento humano, a quien se considera una autoridad en la materia. El consultor, por orden de la empresa, desarrolla una auditoría global de todas las prácticas del departamento o tiempo parcial sobre algunos aspectos de las prácticas y políticas de la dirección del Talento Humano.

Otras empresas utilizan su propio personal y forman comisiones de auditorías que tienen como coordinador al director de Talento Humano. También se forman comisiones con personal de la empresa o se contrata un consultor externo que les oriente y aporte su experiencia como auditor en otras empresas. El momento de auditar es decisión de la propia dirección de la organización y responsabilidad del departamento de Talento Humano.

Ámbitos de actuación:

- Análisis de la cultura de la empresa
- Análisis de la estrategia de la empresa
- Análisis de la coherencia de la cultura con la estrategia

Las competencias en la empresa se basan en tres componentes básicos:

- **Saber:** conjunto de conocimientos técnicos y de gestión.
- **Saber estar o ser:** conjunto de actitudes, la sinergia del trabajo grupal.
- **Saber hacer:** conjunto de habilidades, la experiencia y el aprendizaje.

Con estos tres componentes básicos, se estructura todos los sistemas de gestión y desarrollo del Talento Humano. Estas competencias deben analizarse desde tres perspectivas de gestión:

- **Adquisición:** cómo se facilita o proporciona a las empresas las competencias necesarias.
- **Desarrollo:** cómo evolucionan las competencias para adecuarse a los cambios estratégicos.
- **Estimulación:** cómo se movilizan y se motivan las competencias preexistentes para alcanzar los objetivos.

De modo general, podemos decir que la auditoría del talento humano puede realizarse de dos formas diferentes:

- Cuando la comparación entre el modelo y la variable se realiza después de finalizada la operación. Presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y los errores de una operación ya acabada. Es decir, no proporciona los resultados finales de esa acción.
- Cuando la comparación entre el modelo y la variable se hace paralelamente a la acción o ejecución de la operación. Este sistema de auditar los recursos humanos proporciona un *feed back* para que los aspectos positivos puedan ser mejorados y los negativos, corregidos.

Para la realización de la auditoría sería necesario asumir el enfoque metodológico del Método General de Solución de Problemas en sus primeras etapas:

- Identificación y selección del problema
- Análisis del problema
- Generación de soluciones potenciales
- Selección y planificación de la solución

Cada una de las etapas se caracteriza por los siguientes objetivos:

- **Identificación y selección del problema:** esta etapa se caracterizará por la búsqueda de los indicadores que sería factible aplicar en el proceso de auditoría y determinar los patrones que se asumiría en el análisis del ámbito competidor.

- **Análisis del problema:** en un primer momento, se estudiaría cada uno de los indicadores en la organización y, de esta forma, se conocería cómo se encuentra la misma para enfrentar la competencia, y, en un segundo momento, se comparará el desempeño con patrones establecidos en el entorno.
- **Generación de soluciones potenciales (¿cómo se puede lograr el cambio?):** en esta etapa, se deben generar las acciones correctivas cuando sean posibles, partiendo de la definición del problema, la condición deseada y las causas claras que lo determinan. Estas acciones pueden mejorar una actividad completa o parte de ella como resultado de un proceso de mejora continua o también puede llegarse a la conclusión de que es necesario el rediseño total del proceso o actividad analizada a través de los enfoques actuales de la reingeniería de procesos.
- **Selección y planificación de la solución (¿cuál es la mejor forma de hacer estos?):** se selecciona cuál del conjunto de alternativas generadas para la solución del problema constituye la óptima; para ello se debe analizar las ventajas y desventajas de cada una. Una vez definida la misma, se deben tener presente los posibles obstáculos que pueden presentarse en su puesta en práctica.

CAPÍTULO X

SALUD EMOCIONAL, CONTROL EMOCIONAL Y MANEJO DE EMOCIONES

10.1 Salud emocional

Alcanzar una salud emocional óptima es una clave para ser felices. La felicidad se relaciona con una buena calidad de vida y un estado de salud integral que incluye: dimensión física, mental, emocional y espiritual. Es importante, para un buen desempeño de la organización, mantener una salud emocional en los trabajadores; el sentirse bien en una organización debe ser analizado, no se trata solo del bienestar económico, sino de otros factores.

10.1.1 Beneficios para la salud

- Fomentar los pensamientos positivos y de paz interior
- Estimular el cuidado físico y la salud integral
- Facilita el manejo del estrés
- Ayuda a construir y mantener relaciones sólidas y duraderas
- Contribuye a estar mejor preparado para la adversidad

Tener salud emocional implica un estado de paz interior que permite gestionar adecuadamente diversos ámbitos de la vida y que vincula a la energía que las personas poseen para alcanzar sus propósitos. Se trata de un bienestar psicológico integral; las personas que logran un buen estado de salud emocional tienen una mejor gestión de sus emociones y su comportamiento laboral. Están mejor preparadas para manejar la adversidad, construir relaciones sólidas, y llevar vidas productivas y plenas en las organizaciones, su entorno familiar y social.

10.1.2 ¿Cómo ejercitar su salud emocional?

- Inicie el día con una profunda reflexión sobre su valor como persona, miembro de una familia o responsable de una empresa.
- Valore sus cualidades y visualice las tres cosas más importantes que debe hacer en ese día, agregue valor a los clientes, a sus compañeros y su familia.
- Prográmese para tener un día excelente.
- Trabaje en las siguientes áreas: salud física, familia, desempeño profesional, sus emociones y estado espiritual.
- Cada día mejore su día.
- Serenidad ante la adversidad.
- Reflexione diariamente si está haciendo bien o mal las cosas.
- Viva el presente.
- La calidad de vida depende de la calidad de las relaciones.

10.1.3 Conexión mente-cuerpo

El estado emocional tiene influencia en el estado físico. El estado emocional hará que las personas cuiden o descuiden su estado físico. Una persona emocionalmente sana está consciente de que debe cuidarse físicamente. Estar bien físicamente le servirá para mantenerse mental y emocionalmente saludable. La actividad física y la alimentación son fuentes de regeneración física, mental y emocional; no somos los mismos en la mañana que en la noche luego de un arduo día de trabajo. Una persona que mantiene un buen estado físico posee mayor capacidad de respuesta al cansancio mental que generan las jornadas laborales. La alimentación y actividad física afectan la salud del colaborador y cómo se sienten hoy y en el futuro. Alimentarse bien y mantenerse físicamente activo es esencial para un estilo de vida saludable.

10.1.4 Responsabilidad social corporativa

En la actualidad, en el mercado laboral prima lo urgente *vs.* lo importante. Se habla de productividad y empresas saludables. Existen empresas que se olvidan del concepto de responsabilidad social corporativa (RSC), del equilibrio entre la vida laboral y la vida personal de los empleados. Las empresas piensan en rentabilidad y exigen mayor productividad, pero, si su gente no se siente saludable física y emocionalmente, es posible que no se logren los resultados esperados por las organizaciones. Las empresas aplican la fórmula naranja que se sustenta sobre tres pilares fundamentales: actividad física, nutrición y descanso. Generaran iniciativas de protección y hábitos saludables entre sus trabajadores. Además de tener efectos cualitativos como la mejora del clima laboral, la satisfacción de los clientes y los trabajadores, aumenta el compromiso y reduce el ausentismo incrementando la productividad en las organizaciones.

10.1.5 Empresas saludables

Las empresas saludables son aquellas que tienen entre sus objetivos ayudar a sus miembros a mantener un tono vital corporal y mental sano. Las organizaciones deberían promocionar la salud de los empleados como línea de trabajo corporativa, centrar principalmente sus esfuerzos en la prevención de enfermedades cardiovasculares y del cáncer.

Las empresas deben ser capaces de la promoción de la salud de los empleados como línea de trabajo corporativa incluida en el plan estratégico. Para que estas acciones tengan éxito, se deben diseñar como estrategias transversales, que impliquen diferentes departamentos de la empresa. Puesto que estas políticas tienen un costo que se debe justificar en la empresa que las lleva a cabo, el diseño del programa debe siempre incluir un plan de evaluación del impacto para medir la influencia y el retorno de la inversión de estas acciones.

10.2 Control emocional

Los seres humanos somos seres emocionales. Ciertamente, las emociones son poder si sabes controlar las emociones propias; al hablar de control emocional, hablamos de nuestras propias emociones. Si aprendes a controlar tus emociones, aprendes a controlar tu vida. Es importante que apliques la siguiente frase: piensa y visualiza las consecuencias de tus actos y relájate y conserva la calma. Analiza, ¿quién vive en tu cuerpo, tú o tus emociones? Si no controlas tus emociones, perderás muchos amigos, familiares, oportunidades a lo largo de tu vida.

Ira.- Cuando alguien hace algo para sacarte de tus casillas, empiezas a agredir a la persona que te ofendió diciéndole cosas que no querías decir y perdiendo una amistad para siempre. El control emocional se basa justamente en esto, saber controlar tus emociones en estas situaciones.

Miedo.- El pánico de hablar en público o expresar el conocimiento o ideas por miedo al qué dirán o a equivocarse, seguramente te ha pasado. La pregunta es ¿cómo has reaccionado? Otro caso también podría ser cuando te quedas toda la vida en el mismo trabajo por miedo a emprender; esto también es perder el control de tus emociones.

10.3 Manejo de emociones

El manejo de emociones no consiste en ahogarlas o reprimirlas, sino en regular, controlar o eventualmente modificar estados anímicos y sentimientos o su manifestación inmediata cuando estos son inconvenientes en una situación dada.

Un aspecto importante de manejo de emociones es el autocontrol, que constituye la habilidad de moderar la propia reacción emocional a una situación, ya sea esa reacción negativa o positiva. Por ejemplo, no sería conveniente expresar excesiva alegría ante otras personas, colegas o amigos que están pasando en ese momento por situaciones problemáticas o desagradables. Debemos utilizar cuanto sabemos acerca de las emociones y sentimientos propios para ayudarnos a controlar mejor nuestros impulsos.

No podemos elegir nuestras emociones, pero se pueden simplemente desconectar o evitar. Está en nosotros poder conducir nuestras reacciones emocionales y sustituir el programa de conducta asertiva y de comunicación en la organización. El hecho de manejarlas en forma inteligente depende de nuestro nivel de inteligencia emocional.

10.3.1 Inteligencia emocional (IE)

La inteligencia emocional es la capacidad de manejar inteligentemente las emociones, pues muchas veces nos dejamos dominar por ellas, sin saber controlarlas. En momentos cruciales de nuestra vida, no utilizamos la razón, si no el manejo de las emociones. El poder emocional tiene una gran influencia en el pensamiento y, por ende, en nuestro comportamiento. La inteligencia emocional aplica técnicas como comunicación asertiva y escucha empática, no juzgar ni criticar, si no visualizarte como el otro.

10.3.2 Qué hacer frente a un problema o dificultad

- Reconocer que estoy dominado por la emoción: odio, ira, rabia, angustia, tristeza, nerviosismo, ansiedad, etc. Tener conciencia de ello y poder decir: “Ahora estoy nervioso”, “ahora tengo mucha rabia”, “en estos momento me domina una gran angustia”. En este estado emocional, es conveniente que no digas nada ni hagas nada, porque estás dominado por una emoción, y todo lo que digas o hagas puede ser equivocado porque no es posible pensar con claridad en este estado.
- Relajarse: la respiración es una técnica que se puede aplicar en cualquier situación que se necesite.
- Maneja la emoción: para dominar la emoción, aplica la frase “yo decido”.
- Cuando estés tranquilo: habla con la persona con la que tienes dificultad, aplica la comunicación asertiva y pon en práctica

la empatía. Si tienes que tomar una decisión, analiza los pro y los contras, evalúalos comparativamente, asume la responsabilidad, haciéndote cargo de ello con las posibles consecuencias de tu decisión, asumiendo probables riesgos.

En resumen, la inteligencia emocional resuelve problemas psicológicos, emocionales, de relaciones familiares, sociales y laborales; la IE es una terapia psicológica que nos ayuda a desarrollarnos como personas.

Actividad N.º 41

Tema:	Control emocional y manejo de emociones
Tarea: grupal	Investiga algunas técnicas de control y manejo de emociones; ejemplifica para aplicarlas en clase. Analiza: el problema no es problema, el problema es cómo reaccionamos al problema.

REFERENCIAS

- Chambers, E. (1998). *La guerra por los talentos*. No. 3, pp. 44-57.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ª. edición). México: McGraw Hill.
- Covey, S. (1996). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós.
- Davernport, T. y Prusak, L. (1998). *Conocimiento empresarial, cómo las organizaciones gerencian su capital intelectual*. Río de Janeiro: Editorial Campus.
- Harper, L. (1992). *Auditoría de recursos humanos*. México: Ed. Gaceta de Negocios.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- Scope, L. (2005). 'Objetivos y funciones de la salud ocupacional'. En *Revista*. Vol. 174, pp. 533-536.
- VV.AA. (1996). *Auditoría administrativa con cuestionario de trabajo*. Holguín: Universidad de Holguín.

Las organizaciones se caracterizan por su heterogeneidad; pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas y prestadores de servicios, etc. Pueden ser grandes, medianas y pequeñas en cuanto a su tamaño, así como pueden ser públicas o privadas respecto a su propiedad; casi todas las necesidades de la sociedad son producidas por las organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, estudiamos, trabajamos, servimos y nos servimos de ellas pasando la mayor parte del tiempo y de nuestra vida dentro de ellas.

Por tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto de la administración del talento humano. Las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos, para cumplir su misión y visión; las personas constituyen el medio que permitirá alcanzar los objetivos, compartiendo el día a día, el costo de tiempo, esfuerzo y constancia.

El desarrollo de cada capítulo de este libro se enfoca en las personas como el capital más importantes de las organizaciones, el ser humano en sí, el desarrollo de sus competencias así como también el reconocimiento de sus habilidades como la salud emocional. Todos estos aspectos son importantes para el buen desenvolvimiento en su trabajo para producir con eficiencia y eficacia.

Luz Maribel Vallejo Chávez es doctora en Ciencias Contables y Empresariales; ingeniera en Empresas y tecnóloga en Marketing; magíster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa; magíster en Marketing Turístico y Hotelero; y magíster en Formulación, Evaluación y Gerencia de Proyectos para el Desarrollo. Maestra Practicante de Programación Neurolingüística (PNL), ponente en congresos nacionales e internacionales. Ha sido docente universitaria por 13 años. Es autora de los libros: *Gestión del talento humano*, *Marketing en productos y servicios*, y *Guía práctica de emprendimiento*.

