

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO SOBRE MODELO, ADMINISTRACIÓN, LIDERAZGO, GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD.**

#### **A MODELO.**

##### **1. Antecedentes.**

Un modelo, es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño, la mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

La construcción y el uso de modelos proporcionan un marco de referencia para dirigir. El establecimiento de ellos es una de las actividades más defendidas del hombre. En general, los modelos suministran un medio de abstracción que ayuda a la comunicación, su construcción es el punto de partida de la conceptualización, los que son establecidos para describir, explicar o predecir fenómenos pertinentes en el mundo real.

##### **2. Conceptos de Modelos.**

De acuerdo a varios autores existen diferentes definiciones de las cuales se detallan a continuación algunas de ellas:

- Para la administración racional, suministran un medio para analizar y sintetizar situaciones y sistemas complejos<sup>1</sup>.
- Los modelos son el punto de partida para la administración racional, y suministran un medio para analizar y sintetizar situaciones y sistemas complejos.
- Modelos representan objetos o cosas que se reproducen o se imitan en pequeña escala.
- Son herramientas útiles para el escritor que pretende establecer temas complejos explicando y precediendo el comportamiento real en las empresas.

---

<sup>1</sup> MASCAREÑAS, J. [Manual](#) de Fusiones y Adquisiciones de Empresas, Mc Graw Hill, España, 2001

### **3. Características de Modelos de Recursos Humanos.**

Algunas de las características con las que cuentan los modelos se pueden describir a través de una evaluación del mismo:

- Facilitan disponer de las mejores técnicas para el recurso humano dentro de las empresas.
- Permiten desarrollar técnicas que son vitales para prestar un servicio eficaz a las personas.
- Los directores están adquiriendo técnicas de entrenamiento que son esenciales para gestionar con eficiencia y eficacia a los empleados de hoy en día.

### **4. Tipos de Modelos.**

Es apropiado que se examinen diversos tipos de modelos, ya que es necesario conocerlos para su correcta aplicación, es así, como se describen a continuación algunos de los modelos específicos:

- **Modelo Administrativo.**

Los procesos de desarrollo organizacionales no han estado exentos a las evoluciones, que con la aparición de organizaciones cada vez más complejas a través del paso del tiempo necesitaron emplear distintos métodos caracterizados por la época en cuestión, y que convirtieron a la administración en un campo de acción definido, no abarcado por ninguna disciplina o ciencia existente. Las organizaciones con sus procesos internos y relaciones entre las personas y los recursos que esta necesita para su funcionamiento en el marco de los procesos de producción y de prestación de servicios.

Sin embargo, es menester reconocer que la administración no se basta a sí misma y necesita de la ayuda de otras ciencias para llevar a cabo su cometido, a sí como lograr un fin determinado, existiendo en la sociedad en todo nivel de agrupación de personas y en todas las esferas y actividades.

Al comienzo de la década de los setenta, se origina un proceso de transformación tecnológica de alcance mundial que, gradualmente, lleva a las empresas a cambiar la base técnica de producción y a reemplazar, en consecuencia, el modelo Taylorista de organización por otro sistema, flexible y capaz de adaptarse a las nuevas

condiciones tecnológicas y de mercado. Paulatinamente se va de una economía dominada por la oferta, a un sistema que se centra en la demanda, donde el cliente se convierte en el punto de atención y los continuos cambios en sus preferencias reducen los ciclos de vida de los productos, por lo que se requiere cambios e innovación constante para atender con oportunidad las necesidades, anticiparlas y en algunos casos, para estimularlas.

Si la teoría administrativa de la primera mitad del siglo pasado (enfoque clásico, teoría del proceso administrativo y relaciones humanas) concibió a la organización como un sistema cerrado, el cambio en la base técnica de la producción condujo al desarrollo del concepto de organización abierta, esto es, un sistema en continuo intercambio de energía, información y recursos con el ambiente que le rodea. La nueva tecnología, junto con la globalización de la economía, requirió no solo de la introducción de nuevos sistemas de organización de la producción y el trabajo, sino también de nuevos enfoques para la administración y el mercadeo.

Entre las nuevas tendencias que caracterizan a la teoría de la administración en las últimas décadas del siglo pasado, se encuentran la calidad total y los programas de mejoramiento continuo; los sistemas de producción y entregas "justo a tiempo", asociados con esquemas de "cero inventarios", la reingeniería de los procesos, las alianzas estratégicas entre empresas de distintos tamaños y la organización inteligente, o sea, la organización que innova y aprende continuamente para adaptarse a las contingencias.

En la actualidad han empezado a surgir corrientes que, con base en el análisis de estos cambios, proponen el desarrollo de una administración renovada, que permita identificar los temas que es necesario revisar de las teorías y prácticas tradicionales, así como sistematizar los principales aprendizajes de los actuales modelos organizacionales y construir una nueva síntesis que incluya como el objeto de estudio de la administración tanto a la organización en sus procesos, estructura y de

funcionamiento, como análisis y desarrollo del trabajo cooperativo de las personas dentro de una perspectiva que realce la dimensión compleja de la administración.

Dada la complejidad creciente de las organizaciones y del entorno en que estas se mueven, parece vano el uso de recetas actuando sobre un único elemento organizacional. Todas las organizaciones parecen estar afectadas por la imperiosa búsqueda de nuevas maneras de administrar, pero ya no parece posible razonar en términos de herramientas y técnicas de administración aplicables siempre y en todas partes, sino abordar el fenómeno organizacional con una filosofía global que permita hacer uso de herramientas y técnicas como medios utilizables en determinados momentos y no con fines en sí mismas.

- **Modelo de la Dinámica Organizacional.**

Para analizar la dinámica organizacional se requiere agrupar las ideas concernientes a la definición de organización, sistemas, niveles de análisis y perspectivas micro y macro en su marco de referencia. El planteamiento adoptado resalta los componentes fundamentales que integran una organización en un ambiente dinámico. Considerando a los individuos, a los grupos laborales, a la tecnología, el diseño de la organización, procesos organizacionales y al ambiente externo.

En este modelo, los insumos se consideran como factores que ingresan a las organizaciones provenientes del entorno externo. Los insumos incluyen: el capital, la tecnología, la materia prima y el recurso humano, los productos son los indicadores de la efectividad de la organización.

- **Modelos de los Procesos Motivacionales Básicos.**

Para comprender la motivación humana es necesario examinar las fuerzas internas de los individuos y sus entornos que le suministran retro-información y refuerzan su intensidad y dirección con el trabajo.

La mayoría de las teorías comparten supuestos básicos acerca de cómo se energiza, dirigen y sostienen el comportamiento a través del tiempo. Los componentes básicos son: necesidad o expectativas, comportamiento, metas u objetivos, y retro-información.

El modelo, enfatiza la naturaleza cíclica de motivación y muestra que los individuos se encuentran en constante estado de desequilibrio, pugnado continuamente para satisfacer una amplia variedad de necesidades.

- **Modelo Situacional Sobre el Liderazgo.**

Adiciona la dimensión de la madurez de los seguidores a la situación del liderazgo. La aceptación que dan al termino es que la madures no tiene nada que ver en la edad cronológica; por el contrario, la madures de individuos o grupos se refiere a su capacidad de asumir la responsabilidad de dirigir la propia conducta.

En el liderazgo situacional, la madurez se define como la capacidad y dimensión de los individuos a asumir la responsabilidad de dirigir su propia conducta.

Estas variables de la madurez deberían considerarse exclusivamente en relación con determinada tarea que debe efectuarse.

- **Modelo para la Toma de Decisiones.**

Este modelo esta basado en la teoría del conflicto y aplicable a todas las decisiones importantes. El proceso comienza cuestionando la retro-alimentación negativa a una oportunidad.

- **Modelo del Proceso de la Comunicación.**

Es aquel modelo que muestra que el emisor parte de un significado, puede trazarse una distinción útil entre dos clases de comunicación: la eficaz y la buena.

La comunicación eficaz se da cuando el emisor logra del receptor los resultados deseados. La buena comunicación se efectúa cuando la comprensión del receptor coincide con el significado que el emisor desea transmitirle.

## **5. Beneficios de los Modelos.**

Los modelos radican en la forma de ejemplificar lo que se quiere lograr, para la elaboración de un producto o brindar un servicio, de acuerdo a estudios, su apogeo se dio durante los años setenta llegando a la conclusión que durante esa época el método que ha generado mas excitación ha sido claramente la modelación de roles del comportamiento.

Muchas sociedades importantes están ensañando con éxito a sus directivos a traducir o transformar la teoría de la motivación mediante el proceso conocido como confección de modelos del comportamiento. La confección de modelos o modelación quedaba limitada al principio, a estudios de laboratorios del desarrollo social.

## **6. Importancia de los modelos.**

La importancia de los modelos se enfoca específicamente en que son una herramienta que contribuye en convertir una verdad absoluta en una verdad relativa, convirtiéndose de esta manera en un apoyo diagramático de todas aquellas respuestas que la ciencia trata de dar.

## **7. Construcción de modelos.**

Básicamente, un modelo debe construirse a partir de datos observados. El modelo mental de la dinámica carro-conducción, por ejemplo, se desarrolla a través de la experiencia de conducir. Los modelos gráficos se construyen a partir de ciertas mediciones. Los modelos matemáticos pueden ser desarrollados siguiendo dos caminos (o una combinación de ellos): Un camino consiste en descomponer el sistema, hablando en figurado, en subsistemas cuyas propiedades se entiendan bien gracias a la experiencia previa. Este camino se conoce como modelamiento y no necesariamente involucra una experimentación sobre el sistema actual.

El proceso de modelamiento depende fuertemente de la aplicación y a menudo tiene sus raíces en la tradición y en técnicas específicas del área de aplicación en cuestión. Las técnicas básicas típicamente involucran una estructuración del proceso en diagramas de bloques, cuyos bloques son elementos simples. La reconstrucción del sistema a partir de esos bloques simples se hace cada vez más con el computador, resultando así un modelo de software en lugar de un modelo matemático. El otro camino para obtener modelos tanto matemáticos como gráficos se basa directamente en la experimentación. Se registran señales de entrada y salida del sistema y se someten a análisis de datos para inferir el modelo. Este camino es la Identificación del sistema.

Si el modelo se ha compuesto con conceptos de un modo analítico, entonces las definiciones reales de los conceptos de la teoría, que son reglas usadas para medir o verificar empíricamente al menos algunos pocos de los conceptos del modelo, sirven como puentes entre la teoría y el mundo empírico. Con ayuda de las reglas, se hace trabajar en la realidad a los modelos y la teoría; esta es la Razón por la cual las definiciones reales son también llamadas operativas. En este método de comprobación, la estructura del modelo no es comparada con el mundo empírico; en lugar de ello, el modelo es considerado correcto si los conceptos se comportan de acuerdo con el modelo en la comprobación empírica.

## **B ADMINISTRACIÓN.**

### **1. Generalidades.**

La evolución del hombre en cuanto su actividad social parte desde cuando éste se asociaba con sus iguales para cumplir con los objetivos de supervivencia sin buscar la apropiación de los medios de producción y sin acumular riqueza individual.

Con la evolución de las relaciones sociales de producción (primitivismo, esclavismo, feudalismo, socialismo y capitalismo), la organización social ha ido de la mano con ella.

La primera organización social engendrada por el hombre fue el Estado con el fin de "declarar el derecho y hacerlo cumplir mediante la coacción cuando no se observe voluntariamente<sup>2</sup>.

La sociedad industrial y en especial la organización empresarial y su administración es a lo cual se dedica esta sección.

### **2. Definiciones e importancia de la administración.**

#### **a) Definiciones.**

La sociedad contemporánea se denomina industrial o capitalista con la característica de la propiedad privada de los medios de producción, en la cual participan un gran sin número de organizaciones: iglesia, sindicatos, empresas, escuelas, partidos

---

<sup>2</sup> Enciclopedia Encarta 2004

políticos, asociaciones profesionales, entre otras, cuya particularidad básica es el logro de los objetivos para lo cual fueron creadas.

En la sociedad industrial en la cual la diferenciación y el rendimiento son elementos fundamentales, las organizaciones se constituyen en un vehículo de ordenamiento necesario, influenciada en gran medida por la administración pública y privada imprimiéndole la dinámica a los diferentes estamentos sociales.

La acción de administrar es inherente a todo tipo de organización, pública o privada, con ánimo o no de lucro, hasta el ser humano como ser racional deben asignar eficientemente los recursos para lograr los objetivos propuestos; por lo tanto, la administración tiene tantas concepciones como teóricos existan, a continuación se expondrán algunos conceptos de la misma.

- La administración es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas.
- Administración es la tarea de conducir el esfuerzo y el talento de los demás para el logro de resultados<sup>3</sup>.
- Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas<sup>4</sup>.
- Definición clásica: La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas (Henri Fayol). De la última definición se desprende que la administración es un proceso sistémico de realizar las actividades, las cuales están relacionadas unas con las otras.  
PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y CONTROLAR.

## **b) Administración como ciencia.**

Ciencia se entiende como: "Cuerpo de doctrina metódicamente formado y ordenado que constituye un ramo particular del humano saber".

---

<sup>3</sup> Fundamento de administración, Stoner, James A. 6 edición Prentice Hall, México 1996

<sup>4</sup> Administración una perspectiva global, Koontz H. Wehrich H. Mc GrawHill 11 edición México 1998

Con base a dicha definición se puede decir que la Administración es ciencia porque se apoya en otras disciplinas consideradas como ciencia: Matemáticas, Estadística, Economía, Sociología, Psicología, entre otras; y a su vez genera nuevos conocimientos, pero no se puede enmarcar dentro de las ciencias exactas sino humana porque su variable principal es el talento humano y como tal no se puede predecir su comportamiento con exactitud sino aproximado (simulaciones), por ello, se determina que la administración es contingente, actúa según las circunstancias presentes y futuras. A su vez la Administración aplica el Método Científico, el cual, tiene una secuencia lógica y sistémica para lograr el objetivo a través de la observación y verificación. Descartes enunció los siguientes principios:

- No se puede tener una cosa como verdadera, sin que conste evidentemente lo que ella es. (Resultados de la gestión organizacional).
- Dividir cada una de las dificultades que se examinan en tantas partes como sea posible. (Principio de la toma de decisiones).
- Llevar orden en los propios pensamientos comenzando por los objetos más simples y fáciles de conocer, hasta llegar a los más complejos de forma gradual. (Norma básica de la planeación).
- Hacer simples divisiones tan generales que se esté seguro de no omitir nada. (División del trabajo).

### **c) Administración como Arte.**

Se refiere al uso del conocimiento fundamental que proporciona la ciencia administrativa y su aplicación a una determinada situación concreta a partir del conocimiento, capacidad, habilidad y destrezas de los administradores en la perspectiva de obtener resultados prácticos.

El diccionario define el arte en una de sus acepciones como:

1. "Virtud, disposición y habilidad para hacer alguna cosa."
2. Todo cuanto se hace por industria y habilidad del hombre<sup>5</sup>.

Se dice que administrar es un arte, pero el término se utiliza con más propiedad para referirse al conjunto de conocimientos (ciencia) que le sirve de fundamento.

---

<sup>5</sup> Diccionario de la Real Academia de la lengua Española

## **d) Administración como técnica.**

Por técnica se entiende:

1. "Conjunto de procedimientos y recursos que se emplean en un arte o una ciencia."
2. Pericia para utilizar esos procedimientos y recursos<sup>6</sup>

La ciencia crea conocimiento y la técnica la pone en práctica. Esto también sucede con la ciencia administrativa, por o que tiene un conjunto de técnicas que se aplican en los procesos de planificación organización, dirección y control.

## **3. Importancia.**

La importancia de la administración radica en que es trascendente en la vida del hombre, porque es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, pues simplifica el trabajo para lograr mayor productividad, rapidez y efectividad. Incluso en la vida diaria es necesaria la administración. Es importante por:

- Su carácter universal, debido a que se aplica donde quiera que exista un organismo social. El éxito de una organización social depende directa o indirectamente de una buena administración.
- El incremento de la productividad de un organismo social dependen de la adecuada administración con base al máximo rendimiento de los recursos
- Hace que los esfuerzos humanos sean más productivos, situación que repercute en el bienestar colectivo.
- Coordina los esfuerzos aislados.
- Contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.
- Es una fuente de generación de empleos.

---

<sup>6</sup> Diccionario de la Real Academia de la lengua Española

#### **4. Desarrollo histórico de la administración.**

Los conflictos entre los seres humanos se pierden en la historia de la humanidad. La guerra ha sido una expresión de agresión en todos los tiempos. La búsqueda de organizarse para dominar o destruir al otro siempre ha sido una realidad. Combinar recursos humanos, técnicos y logísticos para mejorar su utilización ha sido un aprendizaje administrativo. El lenguaje de la administración utiliza numerosos términos de origen bélico, entre los cuales se destaca estrategia.

Los filósofos se preocuparon por el desarrollo social y político de la comunidad. Desde la antigüedad elaboraron explicaciones sobre las formas de gobierno más adecuadas para una sociedad y analizaron una de las principales actividades del ser humano: el trabajo. Los griegos fueron los primeros en diferenciar el ocio del no-ocio, término que dio origen a un vocablo actual de fundamental importancia: negocio.

La iglesia católica desarrolló una de las formas de administración centralizada que ha tenido mayor influencia en la sociedad contemporánea. Los principios de autoridad, jerarquía, obediencia y delegación fueron aplicados en las empresas con base en la experiencia administrativa de esta institución que ha existido por más de dos mil años. La actividad empresarial nace en la transición del Feudalismo al Capitalismo con el surgimiento de la burguesía como clase media empresarial (artesanos) que fueron apropiándose de los medios de producción e independizándose de los señores feudales, así mismo, las cruzadas trajeron consigo el desarrollo mercantil entre Europa y el Oriente, con lo cual se establecieron las rutas comerciales y el desarrollo de las urbes. Pero fue realmente la Revolución Industrial, iniciada en Gran Bretaña a mediados del siglo XVIII, con las transformaciones económicas que ocasionaron un gran crecimiento de los diferentes sectores económicos. Extendiéndose a través de Europa continental, Japón y Estados Unidos durante el siglo XIX; logró la sustitución de la economía agrícola en industrial gracias a la aplicación de la máquina de vapor de Watt (inventada en 1775).

A partir del siglo XVII, los economistas liberales, entre los que se destacan Adam Smith, John Stuart Mili y David Ricardo, defendieron la economía de mercado, basada en el individualismo y en el libre juego de las leyes de la oferta y la demanda.

## **5. Escuelas del pensamiento administrativo.**

### **a) Escuela científica de la administración.**

La Escuela Clásica de la Administración, constituye un modelo de administración utilizado ampliamente por las empresas americanas y europeas en las primeras décadas del siglo pasado.

Este enfoque apunta a la mejora de los métodos de trabajo e intenta, con la propuesta de principios técnico - organizativos crear una ciencia de la administración.

#### **Principales exponentes:**

##### **Frederick Winslow Taylor.**

(1846-1915), Ingeniero nacido en Germantown, Pennsylvania, EE.UU.

- El análisis crítico que realizó a las empresas en operaciones.
- Presenta los principios cuya aplicación estarían en condiciones de proporcionar a sus agentes el máximo de prosperidad.

##### **Franky Lillian Gilberto.**

Estadounidenses, (1868- 1924), (1878- 1972).

- Desarrolló de estudios de micro movimientos con base en símbolos para representar el trabajo manual
- Desarrolló del diagrama de flujos de análisis del puesto de trabajo
- Desarrolló un modelo administrativo que consistía en: "conservar lo mejor del pasado, organizar el presente y planear el futuro"
- Aplicó la estadística para lograr el mejoramiento continuo del método de trabajo
- Considero la importancia de los trabajadores dentro de la planeación
- Importancia de las ciencias humanas y en especial la psicología en el trabajo
- Desarrollo de la ergonomía, buscando mejores posiciones del cuerpo humano para realizar el trabajo.

##### **Henry Gantt.**

(1861-1919), Filadélfia, Estados Unidos.

- Gráfica de Gantt.

- Sistema de bonificaciones.
- Aplicó la psicología.
- Adiestramiento.

## **Henry Ford.**

Estadounidense (1863).

- Disminución de los tiempos de producción mediante el uso eficiente de la maquinaria y las materias primas y la distribución acelerada de sus productos.
- Reducción de inventarios en proceso.
- Aumento de la producción debido a la especialización del trabajo y al empleo de la línea de producción.
- Salario mínimo por día y hora y jornada máxima laboral de 8 horas.
- Desarrollo vertical (desde la materia prima hasta el producto terminado) y horizontal (desde la manufactura hasta la distribución).
- Líneas propias de crédito para la financiación de los vehículos.
- Cedió acciones de la Ford Motor a sus trabajadores, con el fin de incrementar los ingresos de los empleados.

## **b) Escuela clásica de la administración.**

Es un conjunto de ideas, normativamente orientadas, que se refieren a la estructuración de la organización. Se le conoce, como "los principios de la administración o de la gerencia" (Henry Fayol). Su origen lo tuvo a partir de la Revolución Industrial así como el surgimiento a gran escala y los requerimientos de nuevas formas de organización y prácticas administrativas.

Esta teoría se interesa por la planeación, la estandarización, mejoramiento de la eficiencia laboral, y las reglas prácticas.

La teoría clásica ve a la organización como sistema cerrado no considera influencias ambientales, hace suposiciones irreales sobre la conducta humana, sus principios y fundamentos son contradictorios y a veces vagos, contribuye a fundamentar, en parte, la teoría administrativa moderna, varios de sus conceptos todavía se utilizan con una aproximación inicial.

## **Principales exponentes.**

### **Henry Fayol.**

(1841-1925) Constantinopla, Turquía.

- Universalidad de la teoría administrativa.
- Proceso administrativo.
- Importancia de la enseñanza de la administración.
- Áreas funcionales de las organizaciones.
- 14 Principios generales de la administración según Henry Fayol

### **Wilfredo Pareto.**

París 1848 -1923, francés.

- El aporte más importante de Pareto es el principio que lleva su nombre, el cual dice: "el 20% de las variables causa el 80% de los efectos" o regla 20-80. El "Principio de Pareto" es empleado como una de las herramientas para el control de calidad.
- Gráfica de Pareto.

### **c) Escuela humanista de la administración.**

El Enfoque Humanístico de la Administración comenzó inmediatamente después de la muerte de Taylor, pero solo a partir de la década de 1940 encontró aceptación en los Estados Unidos y su divulgación fuera de este país ocurrió mucho tiempo después del final de la Segunda Guerra Mundial. Esta escuela parte de autores como Ordway Tead y Mary Parker Follett y Chester Barnard enmarcados en lo que se conoce como Teorías de Transición, teniendo como punto en común entre ellos es el intento de aplicar, por primera vez, la psicología o la sociología a la administración, y culmina con la Teoría de la Relaciones Humanas representada por Elton Mayo y Kurt Lewin entre otros muchos autores.

## **Principales exponentes.**

### **Elton Mayo.**

1880-1949, australiano

- Inicio experimento en 1924, la compañía Western Electric comenzó a estudiar ciertas condiciones de trabajo como: luminosidad, calor, ruido, entre otras, y su relación la productividad.

Fase 1: Experimentos de iluminación

Fase 2: Estudio de otras variables

Etapa 1: Condiciones de trabajo

Etapa 2: Actitudes de los trabajadores

Etapa 3: Efecto y formación del grupo.

### **Mary Parker Follett.**

1868-1933, Massachussets.

- Hay tres métodos para tratar con el conflicto: dominación, compromiso e integración.
- En uno de sus escritos, estableció el hecho de dar órdenes como un asunto de integración, al señalar que las órdenes no deben ser vistas como un capricho del jefe, sino como la conclusión natural de un flujo de eventos.

### **d) Escuela burocrática de la administración.**

Este enfoque se compone de la Teoría de la Burocracia de Max Weber que pretendió ser la teoría de la organización que llenaría el vacío dejado por el mecanicismo clásico y el romanticismo humanista y servir así como orientadora del trabajo del administrador. Con el fracaso de las pretensiones de la Teoría de la Burocracia la Teoría Estructuralista vino a representar una síntesis de la teoría clásica y la de las relaciones humanas inspirándose en los trabajos de Max Weber y Karl Marx. Entre autores enmarcados en esta corriente de pensamiento están Amitai Etzioni, Robert K. Merton y Peter Blau.

## **Principales exponentes.**

### **Max Weber.**

1864-1920, alemán.

- La teoría de la organización burocrática ideal.
- El ejercicio de la actividad de los funcionarios dentro de las organizaciones.
- Tipos de autoridad de Weber.

### **Chester Barnard.**

1886-1961, Massachussets.

- El ejecutivo debe cumplir con las siguientes funciones:
  - a) Desarrollar los sistemas organizacionales de información.
  - b) Motivar y estimular a los subordinados a alcanzar elevados niveles de cooperación.
  - c) Definir los objetivos y propósitos de la organización como sistema
  - d) Al visualizar la organización como sistema determino la importancia de los clientes, proveedores, inversionistas y otros factores externos para la supervivencia de la entidad.

### **e) Escuela cuantitativa de la administración.**

La utilización de equipos mixtos de científicos de varias disciplinas es probablemente la característica más obvia de la escuela cuantitativa del pensamiento administrativo. Denominada indistintamente como "Investigación de Operaciones", consiste en unir el conocimiento de varias disciplinas al estudio y la solución efectiva de un problema.

### **1) Investigación de operaciones.**

Herramientas usadas en la Investigación de operaciones:

- Programación Lineal.
- Teoría de Colas.
- Teoría de la probabilidad: Econometría administrativa.

## **2) Toma de decisiones.**

La toma de decisiones es parte del diario vivir del administrador, ésta debe ser una secuencia lógica y sistémica que permita optar por la mejor alternativa de una serie que se presentan para solucionar un problema o aprovechar una alternativa.

### **f) El neohumanorrelacionismo.**

Los neohumanorrelacionistas basan su trabajo en los estudios de la Escuela de las Relaciones Humanas.

#### **Principales exponentes.**

##### **Abraham Maslow.**

1908 - 1970 Brookiyn, Nueva York.

- Jerarquía de las necesidades

Maslow considera que las necesidades humanas dan forma de una jerarquía, que comienzan en orden ascendente desde las necesidades inferiores hasta las superiores y concluyó que cuando un conjunto de necesidades ha sido satisfecho cesa de ser una motivación.

##### **Frederick Herzberg.**

Las Motivaciones y los factores higiénicos, en donde, además de la teoría dual sostiene que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen.

Los factores higiénicos, en cambio, no dan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen. Por eso, Herzberg los denominó saludables.

- Factores saludables o higiénicos.
- Factores motivadores.

##### **Douglas McGregor.**

La contribución de McGregor a la Administración se centra en dos posiciones derivadas: una, de los planteamientos de Max Weber en cuanto a los valores sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar. La segunda,

con base en la teoría de Maslow. De allí planteó la existencia de dos tipos de supervisores: **El pesimista y El optimista.**

### **William Ouchi.**

Después de la década de 1970 y la crisis energética del petróleo, en la industria estadounidense entraron en decadencia los niveles de productividad, mientras en las empresas japonesas sus indicadores iban en alza.

Para ese entonces William Ouchi se preocupó por conocer la causa del fenómeno japonés, de lo cual indujo que en el estilo gerencial estaba la diferencia entre ambas culturas. Publicando su estudio bajo el título de: Theory how American Business can meet the Japanese Challenge, conocida como Teoría Z, debido al rasgo característico de las empresas norteamericanas que se asemejaban en el estilo gerencial al japonés.

### **6. Proceso administrativo.**

**FIGURA 12**



Fuente: Aporte de grupo

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende en gran medida, de sus gerentes.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de

órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

## **a) Planeación.**

### **Importancia de la planeación.**

La planeación es el proceso de establecer metas y elegir el medio para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber como organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuando ni donde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio inútil. Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización.

### **Propósito de la planeación.**

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control. La planeación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a lo que no lo son. Cuando todos los interesados saben a donde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo.

En resumen los propósitos son: Disminuir el riesgo del fracaso, evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa, administrar con eficiencia los recursos de la empresa, asegurar el éxito en el futuro.

### **Principios de la planeación.**

- Precisión, flexibilidad, unidad de dirección, consistencia, rentabilidad y

participación.

### **Elementos de la planeación:**

- Los propósitos, investigación, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos.

### **Pasos en la planeación.**

- Detección de las oportunidades.
- Establecimiento de objetivos.
- Desarrollo de premisas.
- Determinación del curso alternativo de acción.
- Evaluación de cursos alternativos de acción.
- Selección de un curso de acción.
- Formulario de planes derivados.
- Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.

### **b) Organización.**

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Se puede decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

### **Estructura organizativa.**

Cuando se habla de estructura organizativa se refiere a la estructura de la organización formal y no de la informal. La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas.

### **Propósitos de la organización.**

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.

- Representar la estructura oficial de la empresa.

### **Tipos de organizaciones.**

- Organización formal: Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.
- Organización Informal: La organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente, aún cuando contribuya a resultados conjuntos. El ejemplo de una organización informal son las personas que juegan ajedrez.

### **Principios de organización.**

- Unidad de mando.
- Especialización.
- Paridad de autoridad y responsabilidad.
- Equilibrio de Dirección-Control.
- Definición de puestos.

### **Pasos básicos para organizar.**

- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departa mentalización.
- Especificar quien depende de quien en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

### **c) Dirección.**

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación.

#### **Principios de dirección.**

- Coordinación de intereses.
- Impersonalidad del mando.
- Resolución de conflictos.
- Aprovechamiento de conflictos.
- Vía jerárquica.

### **d) Control.**

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

#### **Propósito y función del control.**

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para chequear que los planes trazados se implanten en forma correcta.

### La función de control consta de cuatro pasos básicos:

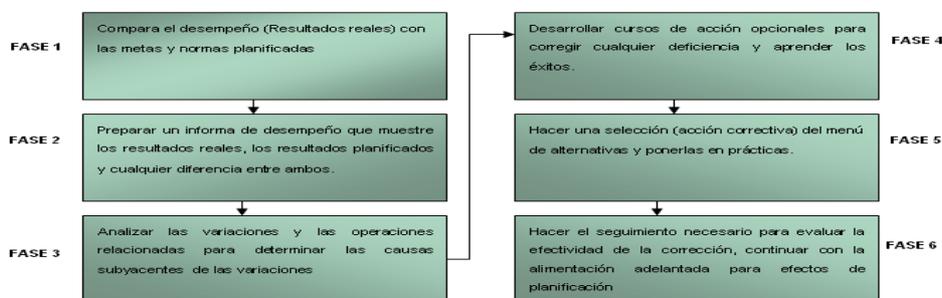
- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

### La esencia del control administrativo.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales.

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

**FIGURA 13**



Fuente: Aporte de grupo

## **C EL LIDERAZGO.**

La visión que tienen en general los trabajadores de su jefe es que ordenan, mandan, deciden, dicen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas.

La preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

El mando que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que compra ayuda y orientación para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

### **a) Definición de Liderazgo**

Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces -con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción-, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

### **b) Importancia del Liderazgo**

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

### **c) Tendencias del liderazgo**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

#### **1) Edad del liderazgo de conquista.**

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

## **2) Edad del liderazgo comercial.**

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

## **3) Edad del liderazgo de organización.**

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

## **4) Edad del liderazgo e innovación.**

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

## **5) Edad del liderazgo de la información.**

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

## **6) Liderazgo en la "Nueva Edad".**

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constantes durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van ha necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van ha necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente

desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

## **6.1 Teorías del Liderazgo**

Hay varios métodos para el estudio del liderazgo, pero clasificaremos nuestro estudio en tres categorías de teorías:

- a. De rasgo,
- b. De comportamiento,
- c. De situación,

y concluiremos con un modelo integrado de estilo de liderazgo. Existen algunos traslapes obvios entre las categorías y entre los varios modelos y enfoques en cada una de las categorías.

### **a. Teoría de Los Rasgos.**

Los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la "teoría del gran hombre", de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguían (1) a los líderes de los seguidores, y (2) a los líderes con éxito de los líderes fracasados.

La comparación de líderes con otros líderes y seguidores por varios rasgos físicos, intelectuales, de personalidad y otros, ha sido un enfoque popular, pero controversial al liderazgo por investigadores y practicantes.

### **b. Teoría del Comportamiento.**

Debido a las difundidas incongruencias del estudio de los rasgos de la efectividad del liderazgo. La investigación continuó y se enfocó a los patrones del comportamiento, o estilos, de los líderes con respecto a su interacción con los miembros del grupo. Muchos investigadores de esta escuela de pensamiento sugieren que hay un "estilo mejor" para todos los escenarios administrativos, y que sus esfuerzos de investigación intentan sustanciar sus afirmaciones.

Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder está orientado hacia un énfasis centrado en el empleado o centrado en el puesto. En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el desarrollo de relaciones abiertas y

amistosas con los empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales. Una orientación centrada en el puesto, es aquella en la cual el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo. Varios esfuerzos de investigación se han enfocado en esos dos extremos y en los niveles intermedios del comportamiento del liderazgo.

### **c. Teorías Situacionales.**

Durante años, los investigadores y gerentes en ejercicio han cuestionado la premisa de que un estilo particular de liderazgo es efectivo en todos los escenarios organizacionales. Numerosos especialistas del comportamiento refutan muchos de los principios propuestos por Lewin y sus colaboradores del grupo del estado de Ohio, de Blake y Mouton y de Likert. Los teóricos situacionales insisten en que su investigación del liderazgo apoya la tesis de que el liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder. La situación organizacional puede incluir variables tales como el entorno, los valores y los gerentes y de los subordinados, las actitudes y la experiencia, así como la naturaleza del trabajo en particular que deba desempeñarse, incluyendo tiempo y dinero.

### **d. Teoría de la Trayectoria-Objetivo del Liderazgo**

Robert House y Terence Mitchell propusieron que la efectividad del liderazgo depende de dos proposiciones básicas. La primera es que la efectividad del liderazgo está determinada por el grado hasta el cual los subordinados creen que el comportamiento del líder será una fuente de satisfacción, de inmediato o en el futuro. La segunda proposición es que el comportamiento del liderazgo afectará en forma positiva el rendimiento de los subordinados si proporciona amplia asesoría, apoyo, orientación y recompensas por el desempeño. En su modelo, las funciones estratégicas de un líder consisten en lo siguiente:

1. Reconocer o despertar en los subordinados la necesidad de resultados sobre los cuales el líder tenga algún control.
2. Incrementar los resultados personales para los subordinados por la realización del objetivo.

3. Hacer la trayectoria hacia estos resultados más fácil de recorrer asesorando y dirigiendo.
4. Ayudar a los subordinados a aclarar sus expectativas.
5. Reducir las barreras frustrantes.
6. Aumentar las oportunidades para la satisfacción personal contingente a un desempeño efectivo.

## **D GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.**

### **1. Talento.**

#### **1.1 ¿Que es el Talento?**

Es la suma de las habilidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa. Comprende también su capacidad de aprender y desarrollarse.

Talento es alguna capacidad de agilidad mental estratégica, capacidad de liderazgo, madures emocional, destrezas de comunicación, capacidad de atraer talentos e inspirar a otras personas talentosas, instinto emprendedor, destrezas funcionales y capacidad de producir resultados.

#### **1.2 Definición de Talento.**

No solo es el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, actitudes, habilidades, potenciabilidades, salud y otros.

#### **1.3 Evolución del Talento de la era industrial a la era de la información.**

La guerra por el talento empezó en la década de 1980 con el nacimiento de la era de la información en la cual la importancia de los activos tangibles( maquinas, fabricas, capital), disminuyo con relación a la importancia de los activos intangibles, tales como las redes patentadas, las marcas, el capital intelectual y el talento.

La dependencia del talento por parte de las compañías aumento drásticamente en el último siglo. En 1900 solo el 17% de los empleos requería trabajadores con destrezas intelectuales; hoy más del 60% requieren más trabajadores con destrezas intelectuales. Significa que es más importante conseguir grandes talentos, puesto que el valor diferencial que pueden crear los trabajadores intelectuales más talentosos es inmenso.

La evolución hacia la era de la información esta lejos de haber terminado. En la medida en que la economía se basa cada vez más en el conocimiento, el valor de las personas muy talentosas sigue creciendo.

#### **1.4 Tendencia al cambio por el talento.**

Así como las compañías se han dado cuenta que necesitan gerentes altamente capacitados, estos también se han dado cuenta de las ventajas de cambiar de compañía.

Las fuerzas estructurales que impulsan la guerra por el talento son amplias e inexorables y las fuerzas económicas y demográficas se repiten en muchos países desarrollados. La guerra por el talento esta creando una nueva realidad empresarial.

La realidad anterior	La nueva realidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gente necesita compañías.</li> <li>• Las maquinas, capital, y la geografía constituyen la ventaja competitiva.</li> <li>• Contar con mejor talento tiene cierta importancia.</li> <li>• Los empleos se escasean.</li> <li>• Los empleados son leales y los empleos estables.</li> <li>• Las personas aceptan el paquete normal que se les ofrece.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las compañías necesitan gente.</li> <li>• Las personas talentosas constituyen la ventaja competitiva.</li> <li>• Contar con mejor talento tiene una inmensa importancia.</li> <li>• Los talentos se escasean.</li> <li>• Las personas son volátiles y asumen compromiso acorto plazo.</li> <li>• Las personas exigen mucho mas.</li> </ul>

Fuente: La guerra por el talento.

## **1.5 El talento como una ventaja competitiva.**

Ventaja competitiva. Es la forma en que una empresa o sector se diferencia de los demás, utilizando estrategias que le permitan posesionarse en un nicho de mercado determinado.

Para lograr una ventaja competitiva es necesario tener en cuenta e identificar los elementos imperativos sobre los cuales debe actuar el profesional con talento que a continuación mencionamos:

### **1. Mentalidad de talento.**

Esta mentalidad de talento tiene que ver con la manera como lo concebimos, con una apasionada creencia en que para alcanzar las aspiraciones de las empresas hay que contar con grandes talentos, y que para atraer los mejores es preciso que los líderes de la compañía se comprometan con esa meta, debido a que por si solo la gestión del talento humano no puede alcanzarlo; la convicción profunda de que contar con las mejores personas en todos los niveles es la manera de superar a los competidores; es la convicción de que el mejor talento es un factor crítico de ventaja competitiva, significa reconocer que el talento es lo que activa todas las demás palanca de desempeño. En efecto, una mentalidad de talento es el catalizador que pone en funcionamiento todo lo demás.

Los líderes que poseen esa mentalidad hacen de la gerencia del talento una parte crucial de sus funciones. Entienden que no la pueden delegar, de manera que comprometen la mayor parte de su tiempo y energía a fortalecer su equipo de talento y ayudar a las demás personas en las compañías a hacer lo mismo. Por ultimo los líderes que tienen mentalidad de talento poseen la pasión, el valor y la determinación de tomar las medidas audaces que son necesarias para fortalecer sus equipos de talento.

### **2. Propuesta de valor para los empleados.**

Los gerentes talentosos buscan retos emocionantes y grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo. Quieren estar en una gran compañías, con grandes lideres,

quieren una cultura abierta y de confianza que este orientada al desempeño, y por supuesto, buscan grandes oportunidades de crear riqueza.

- Retos emocionantes. Hay que volver emocionante el negocio y los cargos, innovar mas rápidamente que la competencia, iniciar nuevos negocios, lanzar nuevos productos y sobretodo crear una misión del negocio motivadora.
- Una cultura abierta y de confianza. Mas allá del trabajo que realizan los empleados con talentos, quieren sentirse parte de la compañía, quieren una cultura de valores que se a de su gusto contar con lideres que los inspire.
- Riquezas y recompensas. Los nuevos sistema de recompensas deben valorizar el trabajo y producción de los empleados esto, permitirá a las compañías pagar a quienes se desempeñen mejor lo que valen en el mercado.

### **3. Estrategias de reclutamiento.**

Es preciso revisar las estrategias de reclutamiento. Deben contar en todos los niveles, medios, superior y principiante, lo cual es una manera muy eficaz de inyectar nuevas destrezas y nuevas perspectivas.

### **4. Incorporar el desarrollo en la organización.**

Las compañías tienen que hacer del desarrollo un asunto preponderante. Puesto que no habrá suficientes gerentes completamente formados para todos, cada compañía y cada líder tendrían que desarrollar las capacidades se su propia gente. El desarrollo es también critico para atraer y retener a los individuos, las personas talentosas tienden a retirarse si les parece que no están aprendiendo nada nuevo.

#### **1.6 La Innovación el Talento.**

Las empresas innovadoras se adoptan al entorno y la transformación, las empresas innovadoras se caracterizan por la revolución del sector.

Se define al profesional con talento como aquel que causan resultados superiores dentro de una organización lo sugiere de alguna manera talento igual al resultados. El profesional con talento alcanza resultados superiores pero necesita estar en una organización que se lo permita y que motive.

Cada organización necesita de un talento y cada profesional puede desarrollarse mejor en más organizaciones

Existen diferentes tipos de talento:

- Talento directivos
- Talento comercial
- Talento técnico
- Talento operativo.

Cada uno requiere mas capacidades diferentes y maximiza su aportación de valor desde un rol determinado un profesional que no alcance resultados superiores no significa que no pueda hacerlo en otro entorno o en otro puesto,.un talento diferente es el innovador y emprendedor. Es una clasificación transversal puesto que cualquier profesional desde su rol puede innovar. Este tipo de profesional son los que mas valor añaden o aportan a las empresas, pero tiene dos inconvenientes: por una parte son los más escasos en el mercado laboral y por otra parte no sobreviven en las organizaciones, solo aquellos que generan talento organizativo.

## **2. Antecedentes de la Gestión del Talento Humano.**

La moderna gestión del talento humano surge de la antigua administración de recurso humanos (ADH), como un cambio en el manejo del recurso humano para mejorar la rentabilidad de las empresas y la del talento humano que conforman la organización. La visión corta de denominar administración de recursos humanos incluso se sigue utilizando en la mayoría de empresas de la región centroamericana. Pero debido al cambio y evolución que ha triado el bum de la tecnología que ha facilitado el aprendizaje y por ende el desarrollo de la sociedad seguir denominando administración de recurso humano al manejo del personal es un error y se debe cambiar y evolucionar a la nueva visión de gestión del talento humano.

En este contexto la gestión del talento humano esta conformado por las personas y las organizaciones, las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito, por una parte el trabajo consume tiempo considerable de la vida del esfuerzo de las personas que dependen de el para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de las personas es, muy difícil casi imposible debido a la importancia y el

efecto que tiene en ellas, en consecuencia las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales.

Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa y irremediamente de las personas, para operarla, para producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos, es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que le dan la vida, dinámica, impulso, creatividad, racionalidad. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que le permite tener beneficios recíprocos, este es un ejemplo de simbiosis duradera entre personas y organizaciones.

En este contexto resulta difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones, estas operan a través de las personas que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diferentes términos: empleados, personal, trabajadores obreros, recurso humano, colaboradores, asociados, talentos humano, capital humano, capital intelectual, y otros. Casi siempre estos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones.

Muchas organizaciones clasifican a su talento humano como trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por hora (obrerros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas y en las fábricas respectivamente.

Las organizaciones son de una variedad increíble, pueden ser industrial, comercios, bancos, universidades, tiendas, entidades de servicios, pueden ser grandes medianas, pequeñas en cuanto a su tamaño y pueden ser públicas o privadas.

Casi todo lo que la sociedad necesita se produce en las organizaciones, vivimos en una sociedad de organizaciones pues nacemos en ellas, aprendemos en ellas, nos servimos de ellas, trabajamos en ellas y pasamos la mayor parte de nuestras vidas en ellas.

En este contexto surge la gestión del talento humano, que hasta hace poco tiempo la relación entre las personas y las organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, pues se creía que los objetivos de las organizaciones (productividad, lucro, eficacia, reducción de costos y otros), eran incompatibles con los objetivos de las personas (mejores salarios y beneficios, comodidad, tiempo libre, y otros). Se ha comprobado que si las organizaciones quieren alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible deben saber canalizar de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales y de ese modo se beneficien ambas partes, en este es el contexto donde se sitúa la gestión del talento humano esta representado por las personas y las organizaciones.

## **2.1 Aspectos Fundamentales de la Gestión Moderna de Personas.**

La gestión de talento humano se basa en tres aspectos fundamentales<sup>7</sup>:

- Son seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferente entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas no meros recursos de la organización.
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuentes de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromisos, riesgos, y otros. Con esperanza de recibir retorno de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, y otros.

---

<sup>7</sup> Adalberto Chiavenato, Gestión de talento humano 1 edición Mc GrawHill, Colombia 2002

## **2.2 Conceptos de Gestión del Talento Humano.**

- Es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionadas con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.
- Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.
- Es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.
- Es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.

## **2.3 Importancia de la Gestión del Talento Humano.**

Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la capacidad de una empresa para reclutar y mantener una buena fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que halla sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros, existen empresas cuyo crecimiento se freno parcialmente, o se dificulto, porque no pudieron mantener fuerza laboral eficiente y motivada y este será el panorama futuro.

Por lo que la gestión del talento humano toma importancia ya que a través de ella con la visión moderna que propone se puede mantener y motivar al capital humano de la organización y además mantenerlo para evitar la rotación.

Todos estos cambios organizacionales hacen que las empresas logren sus objetivos y además el éxito propuesto pero no solo las organizaciones también sus socios en este caso el talento humano que es principal actor que contribuye directamente al éxito organizacional a través de su entusiasmo y dinamismo.

## **2.4 Objetivos de la Gestión del Talento Humano.**

Las personas constituyen el principal activo de las organizaciones; de ahí la necesidad de que esta sea más consciente y esté más atenta a los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos sus socios, en especial de los empleados.

Cuando la empresa está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizativa se reflejan en este enfoque. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, (Empleados, recurso humano, talento humano o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Nombres como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, departamento o el equipo relacionado con la gestión de las personas.

Cada uno de ellos refleja una manera de tratar a las personas. La expresión administrativa de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

Los objetivos de la gestión de personas son diversos.

### **La Gestión de Talento Humano debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:**

- a) Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. La función de RH es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia, se obtenía eficiencia. El salto hacia la eficacia llegó con la preocupación de alcanzar objetivos y resultados. No

se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la gestión de talento humano, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión

- b)** Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la gestión de talento humano es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.
- c)** Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la gestión de talento humano es "construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: Las personas", se refiere a este objetivo de la gestión de talento humano. Dar reconocimiento a las personas y no sólo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño.
- d)** Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: antes se hacía énfasis en las necesidades de la organización; ahora, a pesar de los computadores y los balances contables, los empleados precisan ser felices. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa.  
Para los empleados, el trabajo es la mayor fuente de identidad personal. Las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan. Los empleados satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad que los empleados satisfechos. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- e)** Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de

trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas trabajo y tareas significativas. La confianza del empleado en la organización también es fundamental para la conservación y el mantenimiento del personal.

- f) Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Los profesionales de gestión de talento humano deben saber cómo enfrentar los cambios, si quieren contribuir a su organización. Estos cambios se multiplican exponencialmente y plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.
- g) Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: Toda actividad de gestión de talento humano debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la administración de recursos humanos tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no sólo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial, para las personas que trabajan en ese lugar.

## **2.5 Procesos de la Gestión del Talento Humano.**

La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar.

## ¿Qué es la gestión del talento humano<sup>8</sup>?

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo:

### **Planear, organizar dirigir y controlar.**

La gestión de talento humano está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas.

- Análisis y descripción de cargos.
- Diseño de cargos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación de candidatos seleccionados.
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
- Administración de cargos y salarios.
- Incentivos salariales y beneficios sociales.
- Evaluación del desempeño de los empleados.
- Comunicación con los empleados.
- Capacitación y desarrollo de personal.
- Desarrollo organizacional.
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
- Relaciones con empleados y relaciones sindicales.

### **2.6 Estructura del Órgano de Gestión del Talento Humano.**

Tradicionalmente, los órganos de gestión de talento humano se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación intradeparta-mental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio

---

<sup>8</sup> Adalberto Chiavenato, Gestión de talento humano 1 edición Mc GrawHill, Colombia 2002

de objetos parciales (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), que funciona como una fuerza centrífuga de esfuerzos, y la enorme dificultad de cooperación interdepartamental (los departamentos se separan más y luchan, antes que cooperar entre sí) que impide la visión sistémica y la obtención de sinergia.

Cada división reúne profesionales especializados en sus funciones específicas. En apariencia, esta especialización trae ventajas por la concentración e integración de profesionales, pero estas ventajas son neutralizadas por la orientación hacia los objetivos de cada función. El resultado es una acentuada fragmentación de objetivos: se privilegian los objetivos divisionales y departamentales, en detrimento de los objetivos empresariales. Además, aunque la estructura funcional favorezca la coordinación intradepartamental, dificulta enormemente la coordinación interdepartamental. En consecuencia, se dificulta obtener la cooperación y colaboración de los diversos departamentos en asuntos más amplios y cada órgano funciona como una entidad organizacional definitiva, permanente, aislada de las demás, en una rígida división del trabajo global.

Con el enfoque sistémico, la vieja tradición cartesiana de dividir, segmentar y separar fue sustituida por una nueva manera de organizar la empresa. Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos; no en los medios, sino en los fines y resultados.

No en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado por equipos autónomos y multidisciplinarios. Los movimientos de reorganización empresarial, como la reingeniería y la reducción del tamaño de la empresa (downsizing), provocarán la sustitución de la organización funcional por la organización en red de equipos orientados hacia procesos. Esto también está ocurriendo en la gestión del talento humano.

## **2.7 La Nueva Era del Capital Intelectual.**

Conocimiento el ser humano los carga dentro de su mente, Este cambio da un vuelco a la naturaleza y administración de las empresas. El capital humano es el primer

escalón, la fuente de innovación. El dinero habla pero no piensa; las máquinas trabajan mejor que cualquier ser humano, pero no crean. Sin embargo, pensar y crear son activos fijos de los que dependen las empresas de conocimiento. El trabajo rutinario y mal calificado, aunque se haga manualmente, no genera ni emplea capital humano para la organización.

Puede ser automatizado y, cuando no puede automatizarse, se sustituye con facilidad al empleado que contribuye poco y aprende poco en materia de habilidad y conocimiento. Es fácil sustituir la mano de obra no calificada pero es difícil deshacerse de la inteligencia que genera ideas productivas.

## **2.8 Nuevos papeles de la función de Recursos humanos.**

Con todas estas transformaciones en el mundo entero, el área de RH atraviesa profundos cambios y, en los últimos tiempos, el área experimentó una fuerte transición. Da una idea simplificada y resumida.

Las funciones asumidas por los profesionales de RH son múltiples, puesto que deben desempeñar papeles operacionales y con simultaneidad, estratégicos. En consecuencia, necesitan ser vigilantes y socios al mismo tiempo. En otros términos, para que el área de RH pueda agregar valor a la organización, precisa desempeñar papeles cada vez más diversos y complejos.

Ulrich destaca que el área de RH debe localizar no sólo las actividades o el trabajo por realizar, sino también las metas y los resultados para establecer los papeles y las actividades de los socios de la organización. Cuatro funciones principales del área.

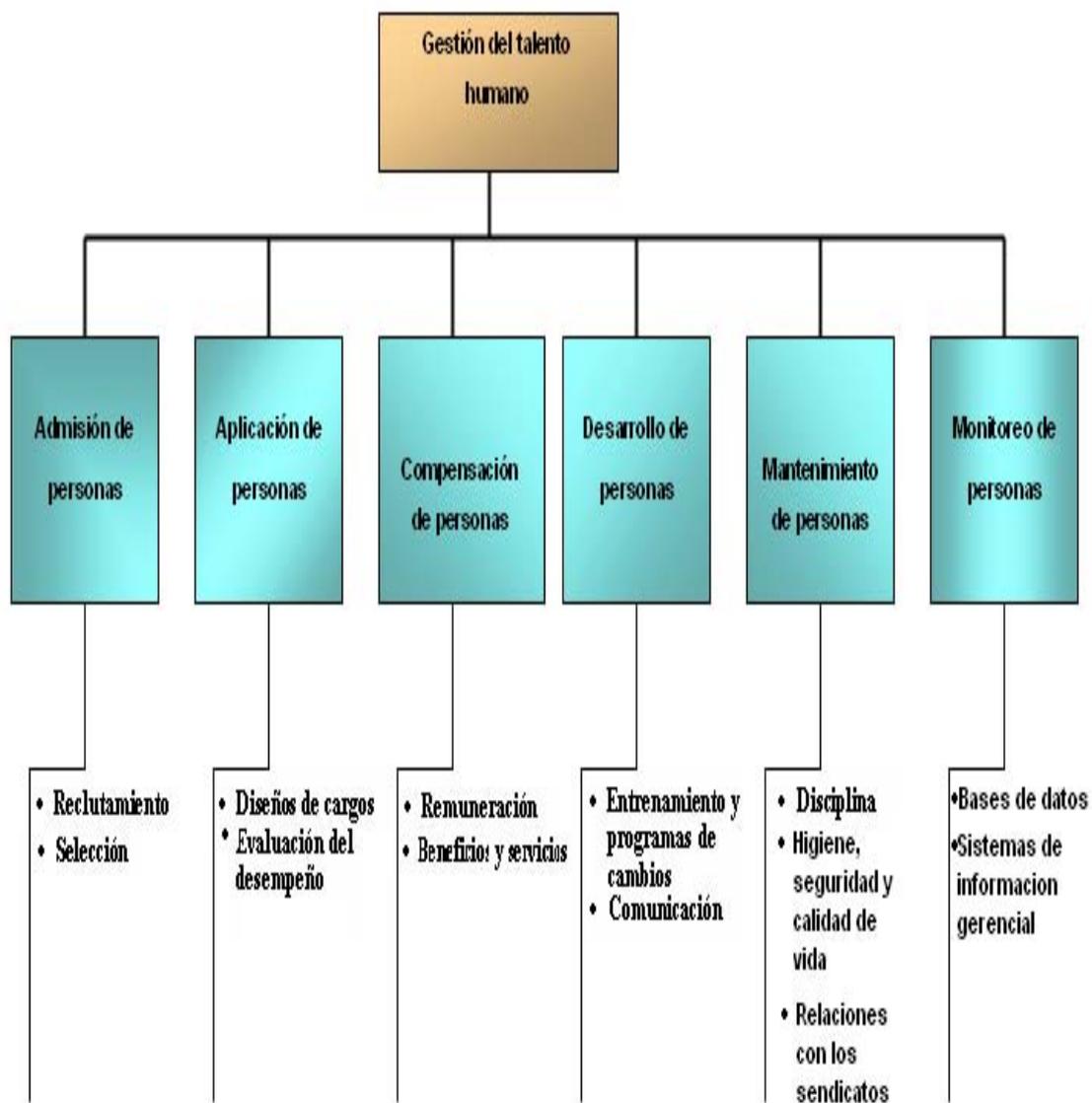
## **2.9 Procesos de la gestión de talento humano.**

Los seis procesos de la gestión del talento humano.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión de talento humano 1 edición Mc GrawHill, Colombia 2002

**Figura 14**



Fuente: Gestión de talento humano 1ª. Edición

## **1. Admisión de personas.**

La admisión de personas esta compuesta por el reclutamiento y la selección de personal.

### **Reclutamiento de personas.**

### **a) Conceptos de Reclutamiento.**

- Reclutamiento es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia una organización un conjunto de candidatos calificados.<sup>10</sup>
- Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.
- Reclutamiento es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo. El mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otros términos, la organización debe buscar candidatos dentro de la organización, fuera de la organización o en ambos sitios.

### **b) Reclutamientos Interno y Externo.**

Desde el punto de vista de su aplicación, el reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado de recursos humano (MRH), fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

Así, mientras el reclutamiento interno se enfoca en los actuales empleados de la organización, el reclutamiento externo se enfoca en los candidatos del MRH. El uno privilegia los empleados actuales para ofrecerles oportunidades mejores en la organización, mientras que el otro busca candidatos externos para traer experiencia y habilidades que no existen actualmente en la organización.

- Reclutamiento interno

---

<sup>10</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión de talento humano 1 edición Mc GrawHill, Colombia 2002

Se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades y conocimientos de la persona y están situados en otra área de actividad en la organización). Para que funcione bien, el reclutamiento externo debe buscar en el MRH de manera precisa y eficaz, para llegar y atraer a los candidatos buscados.

- **Reclutamiento Externo.**

Mientras el reclutamiento interno se enfoca en un contingente conocido de empleados internos, el reclutamiento externo se enfoca en un enorme contingente de candidatos diseminados en el MRH. Su campo de acción es inmenso y sus señales no siempre son bien percibidas por los candidatos. Por esta razón, el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado donde quiera que se encuentre y atraerlo a la organización.

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando los datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos. Las organizaciones exitosas siempre tienen las puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, aunque no tengan oportunidades, que ofrecer en ese momento. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida.

## **Selección de personas.**

### **a) Conceptos de Selección.**

- Selección es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo.
- Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión de talento humano 1 edición Mc GrawHill, Colombia 2002

- Selección es recolectar y emplear información de candidatos reclutados externamente para escoger el que recibirá la oferta de empleo.

### **b) Identificación de las Características Personales del Candidato.**

Identificar y localizar las características personales del candidato es un tema bastante sensible, pues requiere un razonable conocimiento de la naturaleza humana y de las repercusiones que la tarea impone a la persona que la ejecutará. Cuando el cargo no está cubierto todavía, la situación se complica porque se requiere una visión anticipada de la interacción persona-tarea.

Casi siempre las características individuales están relacionadas con tres aspectos principales:

- Ejecución de la tarea en sí. La tarea que debe ejecutarse exige ciertas características humanas u aptitudes, como atención concentrada o aptitud para detalles, atención dispersa o visión amplia y comprensiva de las cosas, aptitud numérica o facilidad para manejar números y cálculos, aptitud verbal o facilidad para manejar palabras o expresarse verbalmente, aptitud espacial o facilidad de percibir figuras o símbolos, aptitud auditiva o facilidad para manejar sonidos o ritmos.
- Interdependencia con otras tareas. El comienzo y la terminación de la tarea que debe ejecutarse dependen de otras tareas y exigen ciertas características o aptitudes humanas, como atención dispersa y amplia, facilidad de coordinación, resistencia a la frustración y a los conflictos.
- Interdependencia con otras personas. La tarea que debe ejecutarse exige contactos con otras personas situadas por encima, en el mismo nivel o debajo en la jerarquía de la organización. Así, la tarea puede exigir características personales, como colaboración y cooperación con otras personas, facilidad de trabajar en equipo o en conjunto con otras personas, buenas relaciones humanas, iniciativa propia, liderazgo personal, facilidad de comunicación y de expresión personal.

### **c) Bases para la Selección de Personas.**

La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisión). Por consiguiente, debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación. El patrón o criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse (variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (variable dependiente).

Así, el punto de partida para el proceso de selección de personal es la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse.

#### **d) Recolección de Información sobre el Cargo.**

Existen cinco maneras de recolectar información relacionada con el cargo que va a cubrir:

- Descripción y análisis del cargo: la descripción y el análisis del cargo constituyen el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige a su ocupante, también llamados factores de especificación) del cargo. La descripción y el análisis del cargo proporcionan información respecto de los requisitos y las características que el ocupante del cargo debe poseer para desempeñarlo de manera adecuada. Con esta información, el proceso de selección puede concentrarse en la investigación y evaluación de estos requisitos y en las características de los candidatos que se presentan.

La recolección de información basada en la descripción y el análisis del cargo es muy superior en calidad y en cantidad a los otros métodos.

- Técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y sensata que los gerentes deben hacer sobre hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que deben causar buen o mal desempeño en el trabajo. Esta técnica trata de localizar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que empeoran el desempeño), para investigarlas en el proceso de selección de los futuros candidatos al cargo. La técnica de incidentes críticos es subjetiva porque se basa en el criterio del gerente o de su equipo de trabajo, cuando apunta a las características deseables y las no deseables del futuro ocupante del cargo, pero constituye un excelente medio de

recolección de datos respecto de cargos cuyo contenido depende básicamente de las características personales que debe tener el ocupante para lograr el desempeño exitoso.

**1. Solicitud de personal (SP):** es el comienzo del proceso de selección.

CARACTERISTICAS DESEABLES	CARACTERISTICAS NO DESEABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cordialidad en el trato con las personas.</li> <li>• Facilidad para establecer relaciones.</li> <li>• Deseos de agradar al cliente.</li> <li>• Resistencia a la frustración</li> <li>• Aptitud verbal Excelente memoria</li> <li>• Facilidad para trabajar en equipo</li> <li>• Concentración visual y mental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irritabilidad</li> <li>• Introversión exagerada Impaciencia</li> <li>• Poco control emocional</li> <li>• Dificultad de expresión</li> <li>• Dificultad para relacionarse</li> <li>• Mala memoria</li> <li>• Dispersión mental</li> </ul>

Una persona que ocupe determinado cargo vacante. La solicitud de personal da comienzo al proceso de selección que traerá un nuevo empleado a ocupar un cargo vacante. En muchas organizaciones donde no existe un sistema estructurado de descripción y análisis de los cargos, la SP es un formulario que llena y firma el gerente. Este formulario contiene varias secciones donde deben anotarse los requisitos y las características deseables de la persona que ocupará el cargo. En estas organizaciones, todo proceso de selección se basa en la información sobre los requisitos y características señalados en la SP.

**2. Análisis del cargo en el mercado:** cuando la organización no dispone de información sobre los requisitos y características esenciales al cargo que se debe llenar, por tratarse de algún cargo nuevo o uno cuyo contenido esté muy relacionado con el desarrollo tecnológico, recurre a la investigación de mercado. En un mundo que cambia constantemente, los cargos también cambian y es preciso saber qué están haciendo las otras organizaciones en el mercado. En estos casos, se utilizan la investigación y el análisis de cargos comparables o semejantes en el mercado para recolectar y obtener información al respecto. El cargo comparado se

denomina cargo representativo o cargo de referencia (benchmark Job). Actualmente, las empresas recurren a la referenciación competitiva (benchmarking), es decir, comparan sus cargos con la estructura de los cargos de las empresas exitosas en el mercado para diseñarlos mejor y adecuarlos a las nuevas exigencias del mercado.

**3. Hipótesis de trabajo:** en caso de que no pueda utilizarse ninguna de las alternativas anteriores para obtener información respecto del cargo que debe cubrirse, puede emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una previsión aproximada del contenido del cargo y de sus exigencias en relación con el ocupante (requisitos y características) como simulación inicial. Se trata de establecer hipótesis o ideas anticipadas respecto del cargo que debe llenarse.

Con la información del cargo vacante, el proceso de selección establece su base de referencia. A partir de esta información, el proceso de selección puede convertirla a su lenguaje de trabajo, lo cual significa que la información sobre el cargo y el perfil de su ocupante se transforman en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica (también denominada profesiograma), que debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para desempeñar el cargo considerado.

### **Inducción y socialización de nuevos talentos.**

La selección de la persona mas indicada para un puesto es solo el primer paso para la composición de un equipo administrativo eficaz. Incluso las compañías que hacen grandes esfuerzos en el proceso de reclutamiento y selección suelen ignorar las oportunidades de los nuevos administradores una vez que son contratados. Sin embargo los primeros días y semanas de trabajo pueden ser decisivos para la correcta integración a la organización de un nuevo miembro.

La inducción implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal, las grandes empresas suelen contar con un programa formal de inducción por medio del cual se explica las siguientes características de la compañía: historia, productos y servicios, políticas y

prácticas generales, organización, presentaciones, requerimientos de confiabilidad y secreto, seguridad y otras especificaciones.

Todo esto puede describirse más detalladamente en un folleto, pero las sesiones de inducción les ofrecen a los nuevos empleados la oportunidad de hacer preguntas.

Si bien es común que estos programas formales sean impartidos por miembros del departamento de personal, la responsabilidad básica de inducción de un nuevo administrador recae necesariamente en su superior.

Otro aspecto de la orientación, quizá de mayor importancia, es la socialización de los mandos superiores. La socialización organizacional se presta a varias definiciones.

Una visión general implica tres aspectos: adquisición de habilidades y capacidades laborales, adopción de las conductas apropiadas y adecuación a las normas y valores del grupo de trabajo. Así, aparte de cumplir los requisitos específicos del puesto, los nuevos administradores se enfrentan usualmente a nuevos valores, nuevas relaciones personales y nuevos modos de conducta. Ignorar a que personas pueden recurrir en busca de ayuda, desconocen el funcionamiento de la organización y temen fracasar en su nuevo puesto, todas estas incertidumbres pueden provocar profunda angustia en un nuevo empleado, y en especial en un nuevo aprendiz de administrador, dado la enorme importancia de la experiencia inicial en una empresa para la futura conducta administrativa es necesario que el primer contacto de los nuevos empleados con la empresa por medio de superiores de la más alta calidad, quienes sirvan de modelo para el comportamiento futuro.

## **2. Aplicación de personas.**

### **Diseños de cargo.**

#### **Definición de diseño de cargos.**

El diseño de cargo constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado. Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- Conjunto de tarea o contribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
- Como deben de desempeñar las tareas o contribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- A quien deberá reportar el ocupante del cargo, es decir quien es su superior inmediato.
- A quien deberá supervisar y dirigir el ocupante del cargo, es decir quienes son sus subordinados.

## **Modelos de Diseño de Cargos.**

### **Modelo Clásico o Tradicional.**

Diseño de cargos pregonados por los ingenieros de la administración científica a principios del siglo XX., Taylor, Gantt, Gilberto, utilizaron ciertos principios de racionalización de trabajo para proyectar cargos, en este modelo la eficiencia era la máxima preocupación los principales aspectos del modelo clásico son:

La persona como apéndice de la maquina, fragmentación del trabajo, énfasis en la eficiencia y permanencia.

Este diseño clásico funciona dentro del enfoque del sistema cerrado.

### **Modelo Humanístico.**

El modelo humanístico también se denomina modelo de relaciones humanas, por que surgió del experimento llevado a cabo en Hawthorne, que origino la escuela de las relaciones humanas en la década de 1930, con este modelo surgieron los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación, comunicación, y temas relacionados con la persona y su supervisión. El enfoque humanista sustituyo el énfasis en las tareas (administración científica) y la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia). Por el énfasis en las personas y en los grupos sociales.

El modelo humanista centra la atención de manera especial en el ambiente del cual se realizan las tareas y las actividades que ejecuta el trabajador y que no están directamente relacionadas con el trabajo.

### **Modelo Situacional o Contingente.**

El modelo situacional representa el enfoque más amplio y complejo, por que considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El nombre de situacional se deriva de la adecuación del diseño de cargos a estas tres variables.

El modelo situacional se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener en mayor o menor grado:

- a) Variedad: se refiere al número y a la variedad de habilidades exigidas por el cargo.
- b) Autonomía: se refiere al grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo.
- c) Significado de las tareas: Se refiere al conocimiento de la influencia que el cargo ejerce en otras personas o en el trabajo organizacional.
- d) Identidad con la tarea: se refiere al grado en que el ocupante del cargo debe ocupar y completar una unidad integral del trabajo.
- e) Retroalimentación: Se refiere a la cantidad de información de retorno que recibe el ocupante para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados.

### **Enriquecimiento del cargo.**

El diseño situacional de cargo es dinámico y privilegia el cambio en función del ocupante del cargo en otras palabras posibilita la adopción del cargo al potencial del desarrollo personal de quien lo ocupa.

El dilema del enriquecimiento de cargo esta en la resistencia del cambio de tarea y el aumento de las atribuciones.

Cuando el enriquecimiento de cargo es exagerado y demasiado rápido puede provocar intensa concentración del individuo en el trabajo y reducir sus relaciones interpersonales por falta de tiempo o de condiciones personales.

### **Descripción y Análisis de Cargo.**

Conceptos de descripción de cargos.

La descripción de cargos es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo define que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, donde lo hace y porque lo hace.

Métodos de recolección de datos sobre cargos:

#### **a) Método de la Entrevista.**

La obtención de datos acerca de los cargos se puede realizar a través de entrevistas existen tres tipos de entrevistas para tal finalidad.

Entrevista individual con cada empleado, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo y entrevista con el supervisor que conoce los cargos que se deben analizar.

La entrevista es el más utilizado de los métodos para recolectar datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades.

#### **b) Método del Cuestionario.**

La recolección de datos se realiza a través de cuestionarios distribuidos a los ocupantes o al supervisor.

El cuestionario sigue la misma ruta de la entrevista, pero en diligenciado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos, la principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y rapidez para recoger información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista en cambio su planeación y montaje requiere tiempo y pruebas preliminares.

#### **c) Método de Observación.**

La observación directa de lo que hace el ocupante es otro método de recolectar información sobre el cargo. El método de observación se aplica en cargos sencillos rutinarios y repetitivos, como operadores de líneas de montaje, operadores de maquinas, secretarios. Es como que el método de observación emplee un cuestionario que debe ser diligenciado por el observador para garantizar la cobertura de la información.

### **Evaluación del Desempeño Humano.**

#### **Concepto de Evaluación del Desempeño.**

- La evaluación es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.
- La evaluación del desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los procesos administrativos.

## **Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño**

### **a Escalas Graficas.**

Es un método basado en una tabla de doble entrada en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican las columnas de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados.

El método de escala grafica evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados; con los factores de evaluación y los respectivos grados se elabora la escala grafica de evaluación.

### **b Selección Forzada.**

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas, que enfocan determinados aspectos del comportamiento, cada bloque esta compuesto de dos o mas claves, el evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases de cada bloque a que mas se aplique al desempeño del empleado evaluado o escoger la frase que mas represente el desempeño del empleado; de ahí surge la denominación de selección forzada.

### **c Investigación de Campo.**

Es uno de los métodos mas completos de la evaluación del desempeño se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en la evaluación del desempeño. Requiere entrevista con un especialista de evaluación (staff) y los gerentes (línea), para en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados de ahí el nombre de investigación de campo a partir con la entrevista con cada gerente.

El método se desarrolla en cuatro etapas:

- 1- Entrevista de evaluación inicial.

- 2- Entrevista de análisis complementario.
- 3- Planeación de las medidas.
- 4- Acompañamiento posterior de los resultados.

#### **d Listas de Verificación.**

Método tradicional de evaluación del desempeño basado en una relación de factores de evaluación, que se deben considerar en cada empleado. La lista de verificación funciona como un recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado.

#### **Método Moderno de Evaluación del Desempeño.**

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño han llevado a la organización a buscar soluciones creativas e innovadoras. En la actualidad están surgiendo nuevos métodos de evaluación del desempeño caracterizados por su enfoque totalmente nuevo del asunto: auto evaluación y auto dirección de las personas, mayor planeación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal concentrando en el futuro y mejoramiento continuo del desempeño.

#### **a Evaluación Participativa por Objetivos (EPO).**

Algunas organizaciones están adoptando un avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente.

En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva. En que resurge la vieja administración por objetivos, con nuevo ropaje y sin los conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad, autocracia y continuo estado de tensión y aflicción de los involucrados que caracterizan su implantación en la mayoría de las organizaciones.

La evaluación trata de verificar que objetivos se alcanzaron y como se puede mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados, cual fue el resultado alcanzado y que participación tendrá el individuo o el grupo que permitió conseguirlo. Es toda libertad de las personas para escoger sus propios medios y utilizar sus habilidades individuales y sociales.

### **3. Compensación de las personas.**

#### **Remuneración.**

##### **Concepto de Remuneración.**

- Es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados derivadas de su empleo.
- Es la función de recurso humano que maneja las recompensas que elige las personas a cambio del desempeño de tareas organizacionales.
- Incluye retornos financieros y servicios tangibles, además de beneficios de empleados como parte de las relaciones de empleo.
- Es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: remuneraciones básicas, incentivos salariales y remuneración indirecta y beneficios.

#### **Clases de salarios.**

Existen 3 clases de salarios:

- Por Unidad de Tiempo es el pago de acuerdo con el tiempo que el trabajador permanecerá a disposición de la empresa y la unidad de tiempo se puede dimensionar en una hora, quincena o mes.
- Por resultado se refiere a la cantidad o número de piezas u obras producidas y abarca los sistemas de incentivos y primas de producción.
- Salario tarea es una fusión de las dos clases anteriores: el empleado está sujeto a una jornada de trabajo, y el salario está determinado por la cantidad de piezas producidas

#### **Administración de Salarios.**

Es un conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización, para lograr dicho objetivo es necesario establecer dos formas de equilibrio.

- Equilibrio interno: coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.
- Equilibrio externo: coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral.

### **Objetivos de la Administración de los Salarios.**

El sistema de remuneración se debe diseñar para alcanzar los siguientes objetivos:

- Motivación y compromiso de personal.
- Aumento de la productividad.
- Control de costos.
- Tratamiento justo de los empleados.
- Cumplimiento de la legislación.

### **Programas de Incentivos.**

#### **• Remuneración Variable.**

Es la remuneración de las personas por los resultados alcanzados, la organización distribuye proporcionalmente entre ella y las personas que ayudan a alcanzar los beneficios; así el empleado gana más si la organización gana más.

#### **• Distribución de acciones entre los empleados.**

La distribución de acciones entre los empleados es una forma de compensación y además una manera flexible de remuneración, en ella el dinero de los bonos que gane el empleado se sustituye por acciones de la compañía.

#### **• Participación de los resultados alcanzados.**

Es otro modelo de remuneración flexible relacionado con el desempeño del empleado para conseguir las metas y resultados establecidos en determinados periodos; la participación en los resultados significa tener un porcentaje o franja de valor de los resultados de la empresa o del departamento que ayuda a contener con su trabajo personal o de equipo.

#### **• Remuneración por competencia.**

Este recibe varios nombres remuneración por habilidad o calificación personal. Esta forma de remuneraron se haya relacionado con el grado de información o el nivel de capacitación de cada empleado, y premia ciertas habilidades técnicas o de comportamiento del empleado.

## **Beneficios y Servicios.**

### **Concepto de beneficios.**

Son los pagos financieros indirectos ofrecidos a los empleados. Incluyen salud, seguridad, vacaciones, funciones, planes de educación y descuentos en productos de la compañía.

### **Clases de beneficios.**

- **Beneficios legales:** beneficios exigidos por la legislación laboral o de seguridad social, o incluso por convención colectiva entre sindicatos. los principales benéficos legales: vacación, jubilación, indemnización, seguridad social.
- **Beneficios monetarios:** son beneficios concedidos en dinero, generalmente a través de nomina, los principales beneficios financieros son: bonificaciones, complemento de salarios en ausencia prolongada por enfermedad.
- **Beneficios no monetarios:** son beneficios no financieros ofrecidos como por ejemplo asistencia odontológica, clubes o asociaciones, transporte de la casa a la empresa, otros.
- **Beneficios Asistenciales:** beneficios que buscan proveer al empleado y a sus familias de ciertas condiciones de seguridad y previsión, en caso de imprevistos o emergencias, como por ejemplo asistencia medica hospitalaria.

## **4. Desarrollo de personas.**

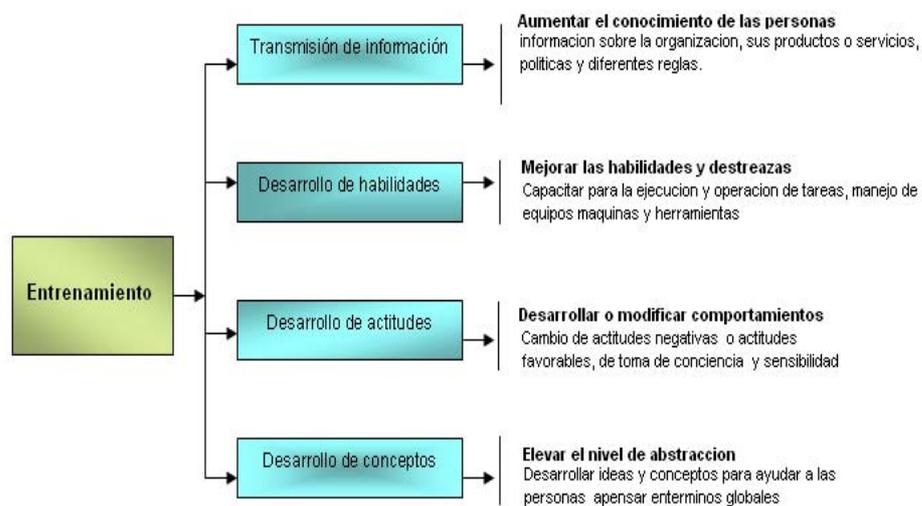
### **Entrenamiento.**

#### **Concepto de entrenamiento.**

El entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras y puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.

## PROCESO DE ENTRENAMIENTO

Figura 15

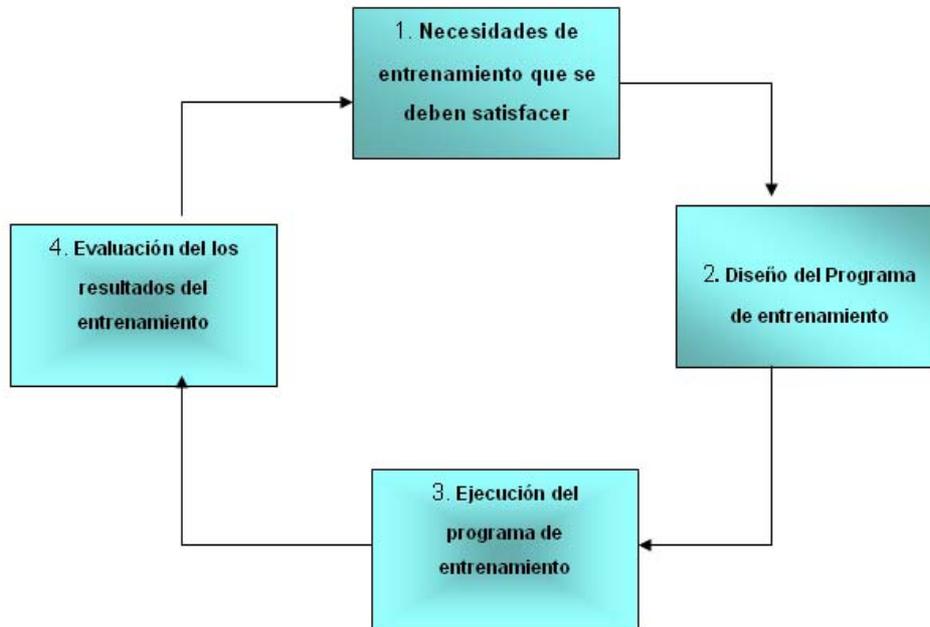


Fuente: aporte de grupo

### Proceso de entrenamiento.

- Diagnostico inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- Diseño elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas
- Implementación aplicación y conducción del programa de entrenamiento
- Evaluación verificación de los resultados del entrenamiento.

Figura 16



Fuente: Aporte de Grupo

## **Desarrollo de personas y organización.**

### **Conceptos de desarrollo de personas.**

- El desarrollo de personas está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura que en el cargo actual, en la actualidad las organizaciones exigen nuevas habilidades, conocimientos y capacidades de todas las personas por lo que el desarrollo pasó a involucrar a todos los empleados.
- Conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano.

### **Métodos de desarrollo de personas.**

- **Rotación de cargos.**

Desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimiento y capacidades. La rotación de personal puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical es un ascenso provisional de la persona hacia

una nueva posición más compleja, la rotación horizontal funciona como una transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencia de la misma complejidad

- **Aprendizaje practico.**

Técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos.

- **Técnicas de asesoría.**

Oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso en diferentes áreas de la organización. Trabajando como asistente de staff o equipos de asesoría.

- **Participación en cursos y seminarios externos.**

Forma tradicional de desarrollo mediante cursos formales de lectura y seminarios. Ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales ya analíticas.

### **Desarrollo de carrera.**

El desarrollo de personas esta estrechamente relacionado con el desarrollo de sus carreras. Carrera es una asociación o secuencia de cargos ocupados de una persona a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone desarrollo profesional gradual y cada vez cargos mas elevados y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso de formalizado y secuencial que se concentra en la planeación de la carrera futura de los empleados que tienen potencial para ocupar cargos mas elevados. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de recursos humanos, como elevar el desempeño, entrenamiento y desarrollo y planeación de recurso humano.

En la actualidad algunas organizaciones están asignando gradualmente a los empleados la responsabilidad de la administración de su carrera, dándole todas las condiciones y el apoyo posible para que elijan de manera adecuada y tengan éxito.

Los empleados deben recibir alguna orientación cerca de los pasos que deben dar para desarrollar su carrera ya sea dentro o fuera de las organizaciones.

## **Desarrollo organizacional.**

Conceptos de desarrollo organizacional (DO).

- Es una actividad a lo largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de solución de problema y renovación organizacional, particularmente a través de un eficaz diagnóstico de colaboración y administración de la cultura organizacional con la ayuda de un consultor facilitados y la utilización de la teoría y la tecnología de las ciencias del comportamiento, incluidas la acción y la investigación.
- Es la aplicación de los conocimientos de la ciencia del comportamiento en las actividades a largo plazo, para mejorar la capacidad de la organización, con el fin de enfrentar los cambios ambientales externos y aumentar sus habilidades de solución de sus problemas.

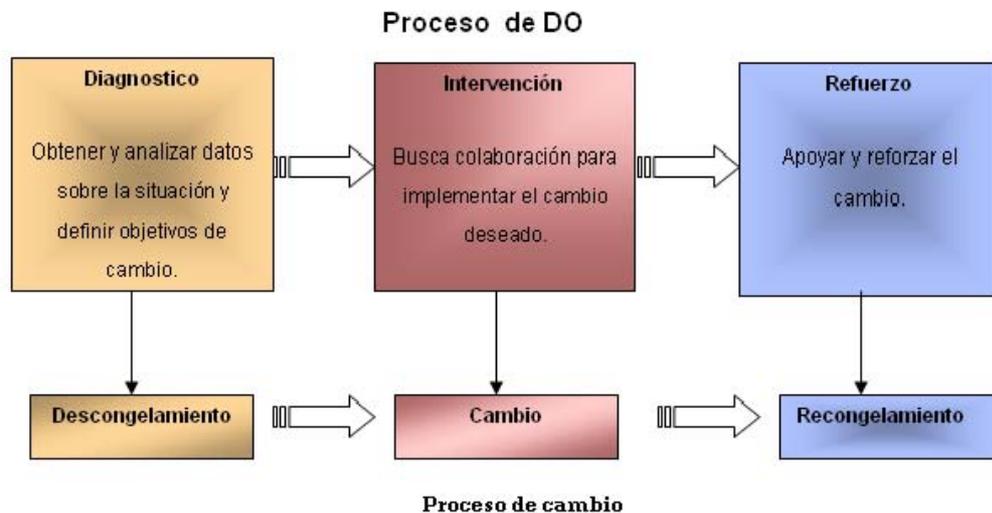
### **El proceso de desarrollo organizacional (DO).**

El desarrollo organizacional utiliza un proceso de tres fases:

- **Diagnóstico.**  
A partir de la investigación sobre la situación actual. En general el diagnóstico es la percepción de la necesidad de cambio de la organización o en parte de ella. El diagnóstico se debe basar en las entrevistas con las personas.
- **Intervención.**  
Acción para modificar la situación actual. La intervención se define y planea mediante talleres y análisis entre persona y grupos involucrados para determinar las acciones y el rumbo adecuado para el cambio.
- **Refuerzo.**  
Esfuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación a través de la retroalimentación. En general el refuerzo se obtiene a través de evaluaciones periódicas que sirven de retroalimentación respecto al cambio alcanzado.

El desarrollo organizacional, funciona como un proceso planeado y negociado de cambio organizacional; el cambio es un proceso de descongelamiento, cambio y recongelamiento como se observa en la figura 16.

**Figura 17**



Fuente: Aporte de grupo

## **5. Mantenimiento de Personas.**

### **Relaciones con los Empleados.**

La actividad de relación con los empleados, pretende crear una atmósfera de confianza, respeto y consideración y buscar mayor eficacia organizacional a través de la remoción de barreras que impiden la plena participación de los empleados y el cumplimiento de sus políticas organizacionales. Estas barreras son consecuencia de factores organizacionales o personales, cualquiera que sea su origen las actividades de relaciones con los empleados busca establecer comunicación directa de dos vías, la empresa debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medios para atender sus necesidades personales y familiares.

### **Diseño de un programa de relaciones con los empleados.**

- Comunicación: la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre los temas laborales.
- Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
- Protección: el estilo de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección, contra posibles persecuciones.

- Asistencia: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado brindándole asistencia.
- Disciplina y conflicto: la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

## **Higiene, seguridad y calidad de vida**

### **Higiene de trabajo.**

Se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en el que se ejecutan sus labores.

### **Seguridad en el trabajo.**

Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, medicas y psicologías utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre necesidad de implantar practica preventiva.

### **Calidad de vida laboral.**

Se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de las tareas y también los aspectos físicos y ambientales como los aspectos psicológicos del sitio de trabajo.

## **6. Monitoreo de Personas.**

**2.1** El banco de datos funciona como un sistema de almacenamiento acumulación de datos debidamente codificados y disponibles, para el procesamiento y obtención de información.

La gestión del talento humano requiere utilizar varios bancos de datos interconectados que permitan obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad entre los registros más comunes tenemos los siguientes:

- Registro de personal: datos personales sobre cada uno de los empleados.
- Registro de cargo: datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos.
- Registro de secciones: datos sobre los empleados de cada sección, departamento o división.
- Registro de remuneración: datos sobre los salarios e incentivos salariales.

- Registro de beneficios: datos sobre los beneficios y servicios sociales.
- Registro de entrenamiento: datos sobre los programas de entrenamiento.
- Registro de candidatos: datos sobre los candidatos al cargo.
- Registro medico: datos sobre las consulta y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos y otros

## **2.2 El sistema de información gerencial de recursos humanos.**

Es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que los gerentes de línea involucrados puedan tomar decisiones eficaces.

El sistema de información gerencial ocupa un papel importante en el desempeño de los gerentes en cuanto a la conducción de los subordinados. Para el montaje del sistema de información la primera disposición consiste en saber exactamente cual es la información que los gerentes de línea necesitan para asumir las responsabilidad de línea develar por los subordinados, la segunda consiste en adaptar el sistema a las necesidades de los gerentes de línea; la tercera es verificar que información se debe presentar a través de los reportes escritos y a cuales se debe tener acceso en las terminales de los computadores.

## **2.3 El sistema de información para los empleados.**

Los empleados también necesitan tener acceso y recibir información relacionada con ellos y su trabajo, el cargo, la división y la organización. Para ellos el sistema de información se debe de ajustar a sus necesidades y conveniencia.

## **E PRODUCTIVIDAD.**

La productividad es uno de los principales factores que contribuyen a la posición competitiva de un país, de una industria o de una compañía. La productividad y el interés en su medición seguirán siendo un desafío para los administradores que operan en un mercado global cada vez más competitivo. Es de suponer que los sistemas de administración de operaciones incrementaran su productividad con la aplicación de la investigación de operaciones, otros varios instrumentos y la tecnología de la información.

### **1. Definición.**

Según criterios de varios autores en la materia, consideran de gran importancia dar los siguientes conceptos de orden genérico, dentro de los cuales se detallan los siguientes:

- Productividad es: la relación productos-insumos en un período específico con la debida consideración de la calidad.
- Productividad es: la relación entre la producción de bienes o servicios que genera el proceso de conversión y los insumos consumidos en la generación de esos productos.
- Productividad es: la medida general de la eficiencia que ha recibido un interés renovado por parte de las empresas y el gobierno.

## **2. Crecimiento de la productividad.**

Partiendo de la fórmula de Productividad que es igual a los productos entre insumos, en un período específico y considerando la calidad, ésta puede elevarse en tres puntos:

Incrementando los productos con los mismo insumos. Reduciendo los insumos pero manteniendo los mismos productos. Incrementando los productos y reduciendo los insumos para obtener un cambio favorable en la relación entre ellos.

Las organizaciones hacen uso de varios tipos de insumos, materiales y capitales. La productividad de factor total combina varios insumos para obtener un insumo compuesto. Peter F.Druker, uno de los autores más prolíficos en el campo de la administración, observó que "la mayor oportunidad para el incremento de la productividad reside sin duda en el trabajo intelectual, especialmente en el caso de la administración".

## **3. Medición y tendencias de la productividad.**

En las compañías, la productividad forma parte del dominio del gerente de operaciones, ya que su trabajo es la conversión de insumos en productos. Para un mejor aprovechamiento de los insumos con los que cuenta un gerente se define la medición y la tendencia de la productividad de la siguiente manera:

### **a. Medición de la productividad.**

Una de las metas del gerente de productividad es lograr que esta porción sea tan grande como práctica: esto indicaría que se obtiene el mayor volumen de productos para determinados insumos.

Los productos representan los resultados esperados; los insumos, los recursos que se emplean para obtener esos resultados.

La productividad se puede expresar con mediciones parciales, multifactoriales o totales. A la relación entre la producción y un solo insumo se le conoce como medición parcial; a la relación que existe entre un producto y un grupo de insumos (pero no todos) se le llama medición multifactorial y cuando existe una relación entre todos los productos y todos los insumos se tiene una medición total.

#### **b. Tendencias de la productividad y competencia global.**

Una de las principales razones para hacer un seguimiento de la productividad es evaluar el crecimiento o la reducción relativos de la productividad, que indican la posición competitiva. La competitividad de una nación es el nivel en que ésta puede, en condiciones de mercado libres y justas, producir bienes y servicios que cumplan con las exigencias del mercado internacional, y que mantengan y amplíen los ingresos reales de sus ciudadanos.

Conforme aumenta la productividad nacional, el país puede ofrecer productos de mayor calidad a menos precios que los ofrecidos por las naciones menos productivas.

### **4. Principales causas de baja productividad.**

Entre las principales causas que tiene una organización de baja productividad se encuentran las siguientes:

- **Baja productividad en cuentas a pagar.**

Se requiere excesivo esfuerzo manual para confrontar facturas, esta es una tarea manual que implica una docena o más empleados en nómina, los cuales invierten mucho de su tiempo archivando copias de pedidos de compra y fichas de empaquetado en la oficina de cuentas a pagar.

- **Mala productividad de compra.**

En muchas organizaciones de compra, los compradores y los empleados de la unidad gastan más de la mitad de su tiempo confeccionando pedidos de compra. Para convertir una petición en un pedido de compra, el comprador debe seleccionar un vendedor, determinar el precio y complementar el impreso de solicitud de pedido.

- **Mala productividad en recepción.**

Se requiere excesivo esfuerzo manual para identificar los envíos, cuando se recibe el envío de un vendedor el empleado efectúa una transacción de recepción en la cual invierte mucho tiempo.

- **Baja productividad en ingeniería de fabricación.**

Se requiere excesivo esfuerzo manual para añadir y mantener los itinerarios de fábrica (planes de proceso), con frecuencia los ingenieros de producción pierden demasiado tiempo añadiendo y manteniendo itinerarios de fábrica.

- **Baja productividad en control de material.**

Se requiere excesivo esfuerzo manual para seguir el material en la inspección de entrada, los responsables de la planificación de materiales realizan el seguimiento desde el muelle de recepción y la inspección de entrada hasta el almacén.

- **Baja productividad en control de fabricación.**

Se requiere excesivo esfuerzo manual para utilizar itinerarios alternativos, a menudo la expedición es el coste más elevado de la fabricación. Muchas compañías emplean docenas de expedidores profesionales debido a que sus sistemas contribuyen poco o nada a evitar las insuficiencias de material.

- **Baja productividad de entrada de pedidos.**

Esta característica tiene un beneficio muy importante ya que produce ganancias significativas de productividad, al reducir o eliminar el esfuerzo requerido para entrar manualmente los pedidos del cliente.

## **5. Instrumentos y técnicas para mejorar la productividad.**

Existen muchos instrumentos y técnicas para la mejora de las operaciones de manufactura y servicios. Entre ellos están los siguientes:

#### **a. Planeación y control del inventario.**

Ninguna área práctica de las operaciones haya recibido más atención en la historia de la investigación de operaciones que el control de inventarios. Las relaciones esenciales entre los sistemas pueden concebirse como una pequeña "caja negra".

Ofrece a los administradores una base para sus planes y normas para la medición del desempeño, pero a pesar de todas sus ventajas, éste es un subsistema, en el que por lo tanto no se integran otros subsistemas, como la planeación de la producción, planeación de la distribución y planeación de ventas.

#### **b. Sistema de inventario justo a tiempo.**

Uno de los motivos de la alta productividad industrial de Japón es la reducción de costos que ha logrado mediante el método de inventario justo a tiempo (JAT). De acuerdo con este sistema, el proveedor entrega componentes y partes a la línea de producción "justo a tiempo" para que se les ensamble. Este o métodos muy similares reciben los nombres de inventario cero y producción sin inventario.

El correcto funcionamiento del método JAT supone el cumplimiento de varios requisitos:

- Muy alta calidad de las partes; una parte defectuosa podría detener por completo la línea de ensamble.
- Relaciones confiables y plena cooperación con los proveedores. Idealmente, cercana ubicación de los proveedores respecto de la compañía, así como una disponibilidad de transporte confiable.

#### **c. Investigación de operaciones.**

Es la aplicación de métodos científicos al estudio de alternativas en un problema, con el propósito de disponer de una base cuantitativa para la determinación de la mejor solución. En otras palabras, a la investigación de operaciones podría llamársele "sentido común cuantitativo".

#### **d. Ingeniería del valor.**

Un producto puede mejorar al tiempo que sus costes se reducen por medio de la ingeniería del valor, la cual consiste en el análisis de las operaciones del bien o

servicio, la estimación del valor de cada operación y el intento de mejorar esas operaciones tratando de mantener bajos costos en cada paso o parte. Los siguientes son los pasos específicos a seguir:

- División del producto en partes y operaciones.
- Identificación de los costos de cada parte y operación.
- Identificación del valor relativo de la contribución de cada parte a la unidad o producto terminado.
- Determinación de nuevos métodos para las partes de alto costo y escaso valor.

#### **e. Simplificación del trabajo.**

Los métodos de trabajo también pueden mejorar mediante la simplificación del trabajo, proceso por el cual se busca conseguir la participación de los empleados en la simplificación de sus labores. Para el efecto se realizan sesiones de capacitación para la enseñanza de conceptos y principios de técnicas como estudios de tiempo y movimiento, análisis de flujo de trabajo y disposición física de la situación de trabajo.

### **6. Estrategias Kaizen para mejorar la productividad de las empresas.**

La calidad está asociada no sólo con los productos y servicios, sino también con la forma en que la gente trabaja, la forma en que las máquinas son operadas y la forma en que se trata con sistemas y procedimientos. Incluye todos los aspectos del comportamiento humano. Por esta razón es propicio discutir acerca de mejoramiento continuo Kaizen en Japón- que respecto a calidad o productividad.

El término mejoramiento como se utiliza en el contexto occidental con mucha frecuencia significa mejoramiento en equipo, excluyendo así los elementos humanos. Por contraste Kaizen es genérico y puede aplicarse a la mayoría de los aspectos de las actividades de todos.

Otro aspecto importante de Kaizen ha sido su énfasis en el proceso y en el sistema administrativo que apoya y reconoce los esfuerzos de la gente orientada al proceso para el mejoramiento. Esto está en agudo contraste con las prácticas administrativas occidentales de revisar estrictamente el desempeño de las personas sobre la base de los resultados y no recompensara el esfuerzo hecho.

La estrategia de Kaizen es hacer un esfuerzo sin límite para el mejoramiento en los estándares existentes, los cuales se deben superar con estándares mejores. Kaizen se descompone en tres segmentos, dependiendo de su complejidad:

**a. Kaizen orientado a la administración.**

En el enfoque de Kaizen orientado a la administración, el gerente debe dedicarse a mejorar su propio puesto. La administración japonesa por lo general cree que un gerente debe dedicar cuando menos el 50% de su tiempo al mejoramiento.

**b. Kaizen orientado al grupo.**

Está representado por los círculos de control de calidad, y otras actividades de grupos pequeños que utilizan herramientas estadísticas para dar solución a los problemas. Este método requiere que los miembros del equipo no sólo identifiquen las áreas problema, sino que también identifiquen las causas, las analicen y ensayen nuevas medidas preventivas y además establezcan nuevos estándares y/o procedimientos.

**c. Kaizen orientado al individuo.**

Se manifiesta en forma de sugerencias, que aportan posibilidades casi infinitas de mejoramiento. El punto de partida de Kaizen orientado al individuo es que el trabajador adopte una actitud positiva hacia el cambio y mejoramiento de la forma en que trabaja. La administración debe implantar un plan bien diseñado que asegure que el sistema de sugerencias sea dinámico.

Ahora como nunca, el sentido del logro y reconocimiento por lo emprendido o realizado por el trabajador es el punto focal que se debe considerar para sentar las bases para una verdadera motivación que, inmersa en el terreno de la calidad total emanará hacia el mejoramiento continuo.

Sólo bajo estas bases se puede hablar de productividad, ya que el índice de la misma, determina también el nivel de autoestima.

El proceso de mejoramiento continuo es una tarea humana y para que funcione necesita que todas las personas que intervienen en el desempeñen la parte que les corresponde de la mejor manera posible.

El proceso de mejoramiento continuo no funciona con el esfuerzo de una sola persona (llámese ésta administrador, gerente, dueño, u otro.), es necesario que todo

el grupo se involucre directamente que todo el grupo esté convencido de los beneficios que aporta el proceso de mejoramiento continuo, el problema es como convencer a todos sobre esto; para convencer a la gente se necesita ser un verdadero líder, cualquier proyecto de mejora implica cambios y casi siempre los cambios generan resistencia, entonces es muy probable que la participación del grupo no surja espontáneamente sino que será preciso propiciarla.