

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

**UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS
SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA PARA LA
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO:
CASO DE ESTUDIO”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD
EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

MARÍA GUADALUPE MOSQUEDA SÁNCHEZ

DIRECTOR DE TESIS:

M. EN C. RAÚL JUNIOR SANDOVAL GÓMEZ



**MÉXICO, D.F.
AÑO 2011**



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 18:00 horas del día 20 del mes de junio del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de U P I I C S A para examinar la tesis titulada:
"PROPUESTA DE UN SISTEMA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO: CASO DE ESTUDIO"

Presentada por el alumno:

MOSQUEDA
Apellido paterno

SÁNCHEZ
Apellido materno

MARÍA GUADALUPE
Nombre(s)

Con registro:

A	0	9	0	1	5	8
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Después de intercambiar opiniones, los miembros de la Comisión manifestaron *APROBAR LA TESIS*, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

M. en C. RAÚL JUNIOR SANDOVAL GÓMEZ

DR. NICOLÁS RODRÍGUEZ PEREGO

M. EN C. JESÚS MANUEL REYES GARCÍA

M. EN I. JUAN JOSÉ HURTADO MORENO

M. en C. ARMANDO MORALES MARÍN
I.P.N.

LA PRESIDENTA DEL COLEGIO

DRÁ. MARÍA ELENA TAVERA CORTÉS

U. P. I. I. C. S. A
SECCIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México D.F., el día 20 del mes Junio del año 2011, la que suscribe María Guadalupe Mosqueda Sánchez alumna del programa de Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración con el número de registro A090158, adscrito a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la UPIICSA-IPN, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del M. en C. Raúl Junior Sandoval Gómez y cede los derechos del trabajo intitulado – “PROPUESTA PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO;CASO DE ESTUDIO”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión para fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección gpemosqueda@gmail.com, si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.


LIC. MARIA GUADALUPE MOSQUEDA SANCHEZ

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICAS	6
GLOSARIO	8
RESUMEN	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCION	14
CAPÍTULO 1. VISIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES	17
1.1 ¿QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES?	17
1.2 TEORÍAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN	17
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	21
1.3.1. <i>Diseño organizacional</i>	21
1.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	23
1.4.1. <i>Motivación</i>	24
1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	25
1.6 NUEVAS TENDENCIAS	28
1.6.1 <i>Estructura por equipos</i>	28
1.6.2 <i>Oficinas móviles o trabajo virtual</i>	29
1.6.3 <i>Outsourcing</i>	29
1.6.4 <i>Downsizing</i>	30
1.6.5 <i>Staffing</i>	30
CAPÍTULO 2. GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA	31
2.1 ESTRATEGIA	31
2.2 CUADRO DE MANDO (BALANCED SCORECARD)	32
2.3 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA	34
2.4 ALINEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	36
2.5 SEGUIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	36
2.6 LIDERAZGO	38
2.7 COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	39
2.8 COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS	40
2.9 OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS	41
CAPÍTULO 3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	42
3.1. ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	43
3.2. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	44
3.3. PARÁMETROS DE DESEMPEÑO	44
3.4. TIPOS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	45
3.5. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE TALENTO	45
3.5.1. <i>Métodos tradicionales de evaluación del desempeño</i>	46
3.5.2. <i>Métodos modernos de evaluación del desempeño</i>	53
3.5.3. <i>La tecnología de información y la evaluación del desempeño</i>	56
3.6 ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO	57
3.6.1 <i>Aplicaciones de la evaluación del desempeño</i>	58
CAPÍTULO 4. CASO DE ESTUDIO	75
4.1 ANTECEDENTES	75

4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	77
4.3 MÉTODO ACTUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	80
4.4 MEJORES PRÁCTICAS PARA LA EFECTIVA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO.	81
4.5 PROPUESTA:	81
CONCLUSIONES.....	87
BIBLIOGRAFÍA	96

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICAS

Capítulo 1. Visión de las organizaciones empresariales

Figura 1.1 Enfoque de las teorías en las organizaciones	18
Figura 1.2. Evolución de las teorías organizacionales	20
Figura 1.3 Tipos de motivación y de motivos.	23

Capítulo 2. Gestión de la estrategia

Gráfica 2.1. Definición de estrategia	31
Gráfica 2.2 Inspirada en: "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management	32
Figura 2.1 Definición de la estrategia	33
Figura 2.2 Posicionamiento estratégico y propuesta de valor	34
Figura 2.3 Cultura estratégica	36
Figura 2.4 Comunicación de la estrategia	38
Figura 2.5 Competencias estratégicas	39
Figura 2.6 Optimización de procesos críticos	40

Capítulo 3. Evaluación del desempeño

Cuadro 3.1 Ventajas de la evaluación del desempeño	42
Cuadro 3.2 Mediciones del desempeño: grados relativos de precisión	44
Cuadro 3.3 Métodos tradicionales de evaluación de desempeño	46
Cuadro 3.4 Escala gráfica de evaluación del desempeño	47
Cuadro 3.5 Método de evaluación por medio de elección forzada	49
Figura 3.1 Métodos tradicionales de evaluación de desempeño	50
Figura 3.2 Método de registro de acontecimientos críticos	51
Figura 3.3 Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación	51
Figura 3.5 Establecimiento de categorías	52
Figura 3.6 Métodos modernos de evaluación de desempeño	52
Figura 3.7 Proceso de la administración participativa por objetivos	54

Capítulo 4. Caso de Estudio

Tabla 4.1. Historia de Nissan en México	57
Figura 4.1 Estructura Mundial de Producción, Investigación y Desarrollo	58
Figura 4.2 Presencia en México	59
Gráfica 4.1 Distribución de plantilla a través de las diversas localidades	60
Gráfica 4.2 Promedio de edad entre el personal de la organización	60
Gráfica 4.3 Antigüedad de la plantilla laboral	61

GLOSARIO

A

Actitud: Disposición ante el trabajo, determinada por la presencia de diversas variables internas o externas al sujeto (preferencias, motivación, medio social).

Administración de recursos humanos: Es administrar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

Alicientes: Estímulo que mueve a actuar o realizar una acción.

Ambiente de trabajo: El Ambiente de trabajo o también denominado Clima Laboral, se define como la apreciación que tiene el trabajador de su ambiente laboral. Entre los factores o aspectos que intervienen en la valoración individual del ambiente de trabajo tenemos al ambiente físico y condiciones materiales.

Aptitud: Capacidad potencial suficiente e idónea para realizar algún tipo específico de trabajo.

B

Benchmark: El benchmark es una técnica utilizada para medir el rendimiento de un sistema o componente del mismo, frecuentemente en comparación con el que se refiere específicamente a la acción de ejecutar un benchmark. La palabra benchmark es un anglicismo traducible al castellano como comparativa. Si bien también puede encontrarse esta palabra haciendo referencia al significado original en la lengua anglosajona, es en el campo informático donde su uso está más ampliamente extendido.

C

Capacidad: Aptitud para desarrollar un trabajo. Cualidad, facultad o atributo físico o intelectual. En gestión de los recursos humanos, a menudo se identifica con habilidad.

Capital Humano: Personal al servicio de la empresa. Será toda aquella inversión que redunde en una mayor cualificación y preparación de una persona. La corriente de servicios productivos generados por dicha persona a lo largo del tiempo, dependerá de la inversión antes considerada. En economía laboral o del trabajo, algunos autores utilizan este concepto para explicar el paro existente en una economía. La distribución del paro reflejaría las diferencias existentes en los niveles de educación y adiestramiento que, a su vez, son el resultado directo de decisiones de los individuos sobre si invertir o no en ellos mismos. De esta forma, sitúan el problema del paro en el lado de la oferta de trabajo más que en el de la demanda.

Clasificación de puestos: Proceso mediante el cual se determina el valor o la contribución relativa que los diferentes puestos de trabajo aportan a la empresa.

Competencias: Capacidad -de un trabajador- para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado. Una competencia se puede caracterizar por su nivel (en función de la complejidad y de la diversidad de las tareas) y por su especialización (en función de la amplitud de los conocimientos exigidos, los útiles y máquinas utilizados, el material sobre el cual se trabaja o con el cual se trabajó, así como la naturaleza de los bienes y servicios producidos).

D

Desarrollo organizacional: Es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema, como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

Desempeño: Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio, ejercerlos.

E

Efectividad: Es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R.

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Entrenamiento: Se refiere a la adquisición de conocimiento, habilidades, y capacidades como resultado de la enseñanza de habilidades vocacionales o prácticas y conocimiento relacionado con aptitudes que encierran cierta utilidad. Forma el centro del aprendizaje y proporciona la base de los contenidos en institutos de formación profesional. Hoy en día se refiere a menudo como desarrollo profesional.

Equipo de trabajo: Supone la colaboración entre dos o más personas que aportan sus conocimientos y esfuerzos para conseguir el mejor enfoque, análisis y solución a un problema o proyecto en el que todos se sienten implicados. Cooperación entre personas para resolver problemas y realizar el trabajo.

Evaluación: Proceso de determinación del desempeño actual de un trabajador y de su desarrollo potencial. Como técnica de gestión es también un indicador del estilo directivo existente en la organización. Tanto la heteroevaluación como la autoevaluación pueden estar condicionadas por factores de percepción subjetiva del evaluador, así como por el grado de objetividad del rendimiento a evaluar. Para maximizar el acierto deben aplicarse criterios objetivables sobre quién evalúa, qué

evalúa y cómo lo hace. Estos criterios deberán ser contrastables y medibles cuantitativa y cualitativamente.

G

Gratificaciones: Recompensa pecuniaria de un servicio eventual; remuneración fija que se concede por el desempeño de un servicio o cargo.

H

Habilidad: Capacidad de un individuo para realizar con pericia, precisión, facilidad y economía de tiempo y esfuerzo, disposición para algo.

I

Incentivos: Son aquellos incentivos -sueldos, salarios, prestaciones extra-salariales, que se asignan a los empleados por su misma vinculación a la organización, con independencia de su nivel de rendimiento. Constituyen un aliciente para la incorporación y permanencia en la organización.

Indicadores de desempeño: El indicador de desempeño o de seguimiento, es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

Insatisfacción laboral: En el trabajo la frustración ocurre cuando las orientaciones al objetivo deseado están relacionadas de alguna forma con el área laboral. Algunos de los aspectos que en su mayoría son objetivos específicos que casi todo empleado aspira son: ascensos, incremento de sueldo, buenas relaciones interpersonales con sus subordinados, compañeros y jefes; clima apropiado, digno y saludable; toma de decisiones comunes y apropiadas, estabilidad laboral, utilización de todas sus potencialidades, valoración de sus potencialidades, horario apropiado a sus demás actividades como persona, aseguramiento de estabilidad económica y otras prestaciones.

P

Políticas: Serie de actuaciones que inciden directamente sobre el mercado de trabajo, al objeto de dotarlo de una mayor eficacia y transparencia y de corregir sus posibles desequilibrios y desajustes. Las políticas activas de empleo juegan un papel importante, ya que tienden a mejorar la cualificación profesional de la población, facilitar la inserción laboral de los desempleados e incentivar la creación de empleo estable.

Personalidad: Diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra. La personalidad puede sintetizarse como el conjunto de características o patrón de sentimientos y pensamientos ligados al comportamiento, es decir, los pensamientos, sentimientos, actitudes y hábitos y la conducta de cada individuo, que persiste a lo largo del tiempo frente a distintas situaciones distinguiendo a un individuo de cualquier otro haciéndolo diferente a los demás.

I

Talento humano: Consiste en los conocimientos, compromiso y actitud que posee una persona.

RESUMEN

Hoy en día estamos frente a una realidad en la que no es suficiente que las organizaciones tengan capital y tecnología para que sean competitivas, sino está en juego un factor que es decisivo y es el talento con el que cuenta dicha organización.

Sin lugar a dudas una adecuada administración del talento será la principal ventaja competitiva de las empresas, por lo que algunos autores afirman que estamos en la era del talento. No hace mucho tiempo, los líderes corporativos elaboraban su plan de negocios y hacían proyecciones sin preguntar primero si sería necesario contratar, preparar, motivar y retener a una fuerza laboral especializada. Pero las condiciones han cambiado y actualmente es indispensable tener una estrategia para administrar el talento humano en forma eficiente con el objetivo de crear un marco de referencia que mantenga y proteja este valor tan importante.

Las personas son el elemento decisivo del éxito o el fracaso de una organización, por tanto son el recurso más valioso que existe y hay que saber desarrollarlo al máximo. Toda organización grande, mediana o pequeña debe pensar a fondo cuáles son los objetivos respecto a la calificación, formación y motivación del capital humano. La administración de talento constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

La definición de talento, nos indica el conjunto de dotes intelectuales que constituyen el llamado Capital Humano, que es considerado como el activo intangible que la organización atrae y mantiene para el desarrollo estratégico de la organización, este capital humano que se traduce en las capacidades naturales o adquiridas para el desarrollo adecuado de una ocupación. Es la razón de que el presente trabajo aborda este tema como elemento de estudio en las organizaciones. Ya que es una problemática común dentro de las organizaciones es como asegurarse de tener a la persona correcta en el puesto correcto y una vez identificada como retenerla para que a través del paso del tiempo siga dando buenos resultados y se sienta motivada de seguir perteneciendo a la organización.

El propósito de este trabajo es dar una propuesta de un sistema de administración de talento el cual incluye las mejores prácticas en gestión del talento que se están llevando hoy en día y que incluye algunos elementos como son: Desarrollo de análisis de puestos, plan de carrera, procesos de integración para incrementar productividad, mentoring, coaching y balance de vida, sustentado en casos de éxito de empresas que han implementado algunas de estas prácticas.

ABSTRACT

Nowadays we are in front of a reality because it is not enough that the organizations have capital and technology for being competitive, there is a decisive factor and it is the talent contained inside of it.

Definitely the appropriate talent management will be the main competitive advantage of the companies; therefore some authors said that we are in the talent era, a phrase resume the importance of human development in the talent management and it is the one that mentioned Bill Gates in one interview, he commented "if 20 individuals left Microsoft, the company bankrupts" I think that this expression, reveals the fact that even with the best technology is essential to the people.

There is not a long time, corporate leaders made their business plan and projections without asking first whether it would be necessary to recruit, prepare, motivate and retain a specialized labor force. But the conditions have changed and it is now essential to have a strategy for managing human capital in an efficient manner with the goal of keeping and to protect this important value.

The people are the decisive element of success or failure in the organizations, therefore are the most valuable resource that exists and should be able to develop to their fullest. Any small, medium or large organization should think thoroughly are the objectives respect to the qualifications, training and motivation of human capital. Talent management is a basic factor that the company can obtain high levels of productivity, quality and competitiveness.

The talent's definition indicates the set of intellectual skills that constitute the Human Capital, which is regarded as an intangible asset, that the Organization attracts and retains the strategic development of the Organization, the human capital which translates into natural or acquired abilities for the proper development of an occupation. It is the reason that this document addresses this subject as an element of study in organizations. A common problem inside in the organizations is how to ensure to have the right person in the right role and after that how to retain the talent through the time.

The objective of this work is to give a proposal of talent management system that includes the best practices nowadays with some elements like: role analysis, integration process, mentoring, coaching and life balance based on companies success cases

INTRODUCCION

Las consultorías dedicadas a la gestión de recursos humanos están cambiando el enfoque hacia el talento, según la consultora Improven plantea que "hoy en día, y sobre todo en profesionales calificados, las claves para la atracción y retención del talento no sólo se centran en el aspecto económico. Cada vez se emplean más elementos para conseguir atraer y retener talento".

La formación es un elemento clave porque es un factor diferente a otros elementos (como por ejemplo el económico) y es que, con la formación gana tanto la empresa como la persona: la persona se desarrolla profesionalmente y la organización tiene personas más formadas y, por tanto, más eficientes y eficaces.

Entre las tendencias en la administración del talento que se tienen algunos teóricos dicen "batallas que se avecinan" están situadas en cuanto a que las personas "talentosas" tenderán a acostumbrarse a nuevos entornos laborales donde siempre estará presente la movilidad laboral. Por otro lado, el modo en que las organizaciones son capaces de implicar e involucrar al personal, ya que se invierten los sistemas de control por parte de la gestión, asumiendo que el talento es importante retenerlo, aunque también hay que considerar que no debe mal interpretarse de que "haga lo que quiera", sino en relación al espacio de desarrollo al que pueda alcanzar para un mejor nivel de su organización.

La atención que se presta al desarrollo del personal, no sólo estamos asumiendo la perspectiva técnica como actualmente se realiza, sino que las organizaciones que lideren la Era del Talento tendrán también concientización respecto al desarrollo personal y, sobre todo, a la motivación de las personas para su mantención en la organización.

Por último, su aceptación y promoción del equilibrio vida/trabajo, en donde el aporte de la persona pueda desarrollar correctamente sus capacidades dentro del lugar de trabajo y que sea un aporte dentro de la comunidad de aprendizaje que entregue a los equipos de trabajo.

Por la relación directa que existe entre el capital humano y las organizaciones, ya que es el medio en el que se desarrolla, es por lo que se dedica el primer capítulo a las organizaciones.

Comenzamos a describir que es una organización para pasar posteriormente a las diferentes teorías que se han generado desde 1900 hasta 1980 aproximadamente, en donde se mencionan a los principales representantes de cada teoría.

Una vez que describen las principales teorías, se explican otros elementos de la organización, como lo es la estructura, diseño, comportamiento y cultura organizacional, hasta llegar a las nuevas tendencias que están adoptando las grandes corporaciones, como son las estructuras por equipos en donde ya no existe la división por departamentos, así como los oficinas móviles o trabajo virtual, muchas empresas están adoptando estos esquemas en donde reducen costos, ya que las personas pueden trabajar desde sus casas, otro aspecto benéfico en esta forma de trabajo es que se reducen los tiempos destinados al traslado.

El outsourcing, downsizing y staffing en donde su principal objetivo es reducir estructura abatir costos y ser más eficientes.

En el capítulo 2, partimos que una vez que tenemos un panorama general de las organizaciones, pasamos a la forma en la que se administra una organización a través de la estrategia que es parte fundamental ya que es la columna vertebral debido a que es donde se establecen los objetivos y sobre todo se determinan las acciones necesarias para poder llegar a la metas planteadas.

Entre los elementos que tenemos para la definición de la estrategia se encuentran el análisis de entorno, misión, visión, análisis de fortalezas, debilidades para que finalmente todos estos elementos ensamblados sean alineados a la organización.

El capítulo 3 se centra en todo el proceso de la evaluación del desempeño, porque una vez que ya se tiene la organización establecida, en cuanto estructura, cultura y comportamiento así como la estrategia definida, ahora es importante el conocer la forma en la que se estarán monitoreando los resultados con el fin de saber si se están obteniendo los esperados o se requiere replantear algún punto que no esté funcionando dentro de este gran engrane que son las organizaciones.

En este capítulo se describen los elementos que debe considerar un método de evaluación así como se mencionan las evaluaciones tradicionales vs. Los métodos modernos de evaluación de desempeño.

Concentrando toda la información de los capítulos anteriores, pasamos finalmente al capítulo 4 que concentra el caso de estudio, en donde se presentan los resultados obtenidos con base en el análisis de la situación que presenta una empresa automotriz en relación a la forma en la que se administran los recursos humanos y

se realiza la propuesta con base en las nuevas tendencia basadas en el talento humano.

La metodología usada en este trabajo será: Descriptiva y documental.

Capítulo 1. Visión de las organizaciones empresariales

1.1 ¿Qué son las organizaciones?

El ser humano desde el momento que nace se ve inmerso en una organización de esta manera es como durante toda su existencia hay una relación estrecha personas - organizaciones.

Por lo que es de vital importancia ubicar el entorno en el que se encontrarán desarrollándose las personas. Por lo que comenzaremos definiendo que son las organizaciones.

Una organización consiste en un grupo de individuos con una meta establecida, de una forma estructurada.

Las organizaciones se consideran unidades sociales construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos, esto quiere decir que tienen un propósito definido y su planeación se hace para conseguir diversos objetivos, así mismo se reestructuran y se redefinen a medida que los objetivos propuestos se van logrando o se descubren mejores medios de conseguirlos a menor costo y esfuerzo; de esta forma una organización nunca constituye una unidad lista y acabada sino un organismo social vivo y cambiante influido por su ambiente.¹

1.2 Teorías sobre la organización

Debido a los cambios vertiginosos que se han venido dando no es de extrañarse que la forma en la que se encuentran las organizaciones también esté cambiando de acuerdo a las necesidades de la sociedad.

La teoría de las organizaciones surge debido al gran crecimiento de las organizaciones en donde se hace más complejo su funcionamiento y consecución de objetivos debido al gran tamaño, con estas tendencias aparecen teorías que brindan otro esquema que facilitan el análisis de las organizaciones.

La teoría sirve para describir, comprender, predecir y controlar (regular los procesos que se den en la organización).

¹ Stoner, Freeman, Gilbert. Administración. México, Edit. Prentice Hall (1998), pp 33 - 34



Figura 1.1 Enfoque de las teorías en las organizaciones

Fuente: Elaboración propia basada en el autor Fredric Jablin. Estudio de la comunicación organizacional: Su evolución y su futuro.

Así, en una primera etapa de la historia de 1900 a 1930 aproximadamente, la preocupación estaba centrada en la estructura fundamental de la organización,² es decir, como estaba dividido el trabajo, qué personal debería existir en cada nivel jerárquico, las funciones que debería de cumplir, sus intereses también giraban alrededor de cadenas de mando, tamaño y forma de la organización así como el número de empleados, etc.

Su principal reto se encontraba en lograr vincular el trabajo colectivo a un propósito común, a través de una selección y educación en forma científica.³

Dentro de sus principales exponentes se encuentran Taylor, Gantt, Weber y Fayol, quienes en conjunto y cada quien en su tiempo expusieron sus ideas para crear lo que conocemos como la Teoría Clásica de la Organización.

En una segunda etapa de la historia, alrededor de 1930 a 1950, la preocupación estaba centrada en las personas, es decir, en sus relaciones interpersonales, los distintos roles que jugaban dentro de la organización y de qué manera contribuían al logro de las metas, sus necesidades psicológicas y sociales. Se trabajó sobre conceptos de motivación, liderazgo, satisfacción de necesidades, cooperación, actitudes y personalidad. Su principal reto fue generar una mayor productividad a través de la satisfacción y motivación de los empleados.⁴

² Andrade Horacio. Comunicación Organizacional interna, España, Edit. Netbiblo (2005), p 36

³ Jablin, Fredric M. Estudio de la comunicación organizacional: Su evolución y su futuro. México, Edit. Mc Graw Hill (1986) p 126

⁴ Idem

Sus principales exponentes son Mayo, Mac Gregor, Maslow, Lewin y Argyris y se le conoce como la Teoría de las Relaciones Humanas.

En una tercera etapa, a partir de los 60's, y todavía hasta nuestros días, las preocupaciones se centraron en las interacciones entre cada una de las partes de la organización,⁵ y las interdependencia que existía entre ellas como un conjunto, así como en las interacciones con su medio ambiente. Su principal reto se encuentra en aumentar el contacto y el conocimiento del entorno organizacional de tal manera que permita planificar actos y adelantarse a las consecuencias inmediatas y poder entender a las inesperadas cuando éstas se presentan.⁶

Sus principales exponentes son Katz y Kahn, Beckhard, Schein y Bennis. A esta teoría la conocemos como la "Teoría de Sistemas" y es la base para muchas estrategias que se utilizan en la actualidad entre ellas el Desarrollo Organizacional (D.O).

En la actualidad los investigadores están centrando su preocupación en los obstáculos que tienen que librar las organizaciones para sobrevivir y ser competitivos en un mundo en donde imperan los cambios de manera muy rápida.⁷ A esta teoría se le llama, Teoría de Contingencias Organizacionales.

La Teoría de Contingencias Organizacionales hace énfasis en que no se pueden hacer generalizaciones sobre la conducta humana en las organizaciones, sino que para poder formular determinado supuesto o hipótesis hay que determinar primero las condiciones situacionales existentes, el tipo de personas que intervienen, las propiedades de la tarea, así como el medio donde se va a desarrollar dicha tarea.

Esto significa que el comportamiento del ser humano puede ser muy variable y flexible dependiendo de la situación en que se encuentre, de las necesidades y motivaciones que tenga en el momento, así como de la etapa de desarrollo que esté viviendo.⁸

De esta misma forma las organizaciones deben de comportarse de maneras distintas dependiendo del ambiente en el que se encuentren, su situación económica, tecnológica, de mercado y competencia.

En 1972 Lawrence y Lorsch llevaron a cabo una investigación sobre la oposición organización y ambiente, la cual según Chiavenato, marca el surgimiento de la teoría de la contingencia de las organizaciones. Ellos estaban preocupados por cuáles debían de ser las características que debía tener una empresa para enfrentar con eficiencia las diferentes condiciones externas, tecnológicas y de mercado; hicieron una investigación comparando diez empresas en tres diferentes medios

⁵ Goldhaber Gerald. Obra citada, p 37

⁶ Stoner, Freeman. Obra citada, p 51

⁷ Jablin, Fredric. Obra citada, p 128

⁸ Schein E. Psicología de la organización. México, tercera edición, Edit. Prentice Hall (1982) p 45- 46

industriales; y concluyeron que los problemas básicos en las organizaciones son la diferenciación y la integración.

La diferenciación consiste en la división de la organización en subsistemas o departamentos, en los que cada cual desempeña una tarea especializada en un contexto ambiental, también especializado. Cada subsistema sólo influye en la parte del ambiente que cumple con su tarea, y sí estas son distintas, entonces habrá diferenciadores en la estructura y en los enfoques

Utilizados en cada departamento, lo que significa que del ambiente general surgen ambientes específicos que corresponden a un determinado subsistema de la organización.

La integración es el proceso opuesto, al tener una división del trabajo en subsistemas o departamentos, ellos también deben realizar un esfuerzo conjunto y unificado para alcanzar los objetivos de la organización, que les permita hacer frente a las presiones del ambiente general.

De lo anterior surgieron los conceptos de "integración y diferenciación requeridas", los cuales se refieren a predicciones del ambiente de la organización. Sostienen que las empresas que más se aproximen a las características requeridas por el ambiente, estarán más cerca del éxito, que las empresas que se aparten mucho de ellas.⁹

Podemos decir que las organizaciones al verse afectadas por tantas variables, se deben volver dinámicas y cambiantes como afirma Toffler "Las organizaciones deben ser innovadoras, transitorias y cambiar con frecuencia su sistema interno, de modo tal que las tareas y responsabilidades puedan cambiar rápidamente. Las estructuras organizacionales deberían ser extremadamente flexibles y variables, lo cual permitirá que los departamentos y las divisiones surjan con rapidez (diferenciación) y se integren en otras organizaciones, permitiendo que se desarrollen tareas diferentes e innovadoras basadas en el conocimiento con atribuciones y responsabilidades fluidas y cambiantes".¹⁰

⁹ Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración, Edit. Mc Graw Hill (1995) p 774

¹⁰ Toffler, Alvin. El shock del futuro. Edit. Plaza & Janes (1972)

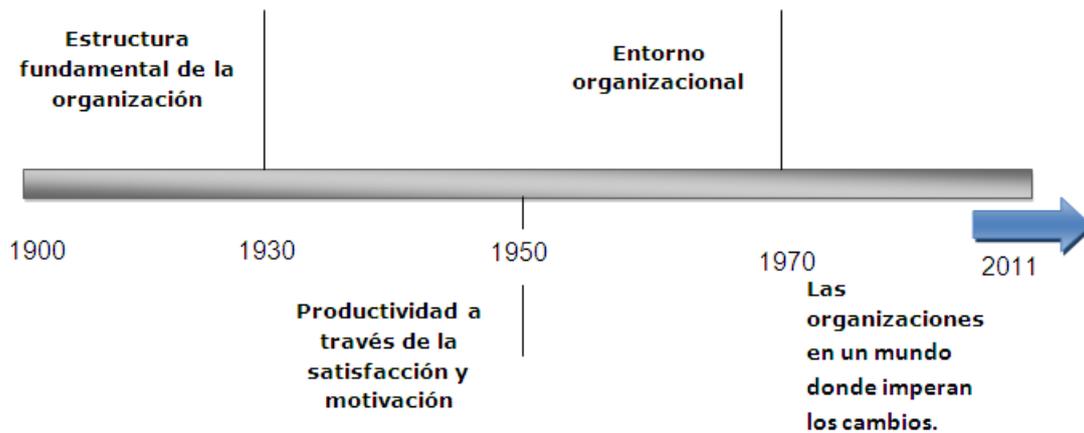


Figura 1.2 Evolución de las teorías organizacionales

Fuente: Elaboración propia, basada en el autor Fredric Jablin. Estudio de la comunicación organizacional: Su evolución y su futuro.

1.3 Estructura organizacional

Los gerentes deben tomar en cuenta dos tipos de factores cuando organizan. En primer término, deben definir las metas de la organización, sus planes estratégicos para perseguir dichas metas y la capacidad de sus organizaciones para poner en marcha dichos planes estratégicos. Al mismo tiempo deben considerar lo que está ocurriendo y lo que probablemente pasará en el futuro de la organización,¹¹ es decir proveer las contingencias que se puedan presentar. Este primer paso organizar, que por lógica se deriva de la planeación, es el proceso de diseño organizacional, el patrón específico de relaciones que se crean de este proceso, se llama estructura organizacional.

1.3.1. Diseño organizacional

Es un proceso en el cual se toman decisiones de elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

Las estrategias pueden modificar, el entorno organizacional. La eficiencia de las actividades de la organización no está siempre al nivel que los líderes desean. En el siguiente capítulo se desglosará más a detalle este tema que resulta de particular interés que es la gestión de la estrategia.

¹¹ Robbins S. Comportamiento Organizacional. Edit. Prentice Hall. México, 1998, p 204

- a) División del trabajo. Consiste en descomponer una tarea compleja en sus componentes de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades en lugar de la tarea en general.
- b) Departamentalización. Consiste en combinar las tareas de forma lógica y eficiente, con objeto de seguir el camino de las relaciones formales de una organización, se suele preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que comúnmente llamamos departamentos.

A continuación se presentan algunas definiciones:

Benjamin Franklin decía "Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen".¹²

El objetivo de los organigramas es:

- ✓ Desempeñar un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas que conozcan, a nivel global, sus características generales.
- ✓ Es un instrumento para realizar análisis estructurales al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

Entre los principales requisitos que debe contener un organigrama se encuentran:

- Obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.
- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

Como se ha visto, los organigramas expresan la forma en la que está estructurada una empresa u organización sin embargo también tiene sus limitantes ya que si bien es cierto que uno de los elementos primordiales son los recursos humanos y las relaciones que existen entre ellos, no todas estas relaciones se pueden representar ya que se volverían esquemas muy complejos de interpretar, en esta representación tampoco pueden representarse cargas de trabajo y relaciones de comunicación, por lo que un

¹² Franklin, Benjamin. Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura. Editorial Mc Graw Hill, México, (2001)

organigrama puede presentar información incompleta en cuanto a la realidad, por lo que resulta conveniente señalar que si se requiere un análisis minucioso de la organización debe recurrirse a otras fuentes de información complementarias.

- c) Jerarquía. Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando.
- d) Coordinación. Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de seguir las metas de la organización con eficacia.

Toda empresa debe contar con una estructura organizacional claramente definida ya que es la forma en que es dividido el trabajo dentro de la organización con el objetivo de alcanzar los objetivos establecidos, donde cada miembro tiene sus funciones definidas y saben el rol que juegan dentro de la empresa.

1.3 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la organización.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una organización es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes.

El comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento como son: la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional se tienen variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que menciona Stephen P. Robbins¹³ son:

- Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

¹³ Robbins, Stephen. Obra citada.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- Variables del nivel individual.- que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- Variables a nivel de grupo.- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

1.4.1. Motivación

La motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta un objetivo deseado.

Stephen P. Robbins define la motivación como: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".¹⁴

En la siguiente figura se muestra los tipos de motivación y de motivos.

Tipos de Motivación	<i>Motivación Intrínseca</i>	Surge dentro del sujeto. Obedece a motivos internos. Ejemplo: Deseos de aprender para saber. Necesidad de hacer bien las cosas por satisfacción propia.
	<i>Motivación extrínseca</i>	Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensas. Ejemplo: Llegar a tiempo al trabajo para ganar un bono de puntualidad.
Tipos de motivos	<i>No aprendidos</i>	Ejemplo: Hambre, sed, descanso, etc.
	<i>Aprendidos</i>	Ejemplo: Necesidad de poder, de prestigio, de estatus, etc.
	<i>Combinados</i>	Ejemplo: Deseo sexual, comportamiento materno, necesidad de bienestar de contacto.

Figura 1.3 Tipos de motivación y de motivos.

Fuente: Basada en el autor Joaquín Rodríguez Valencia. *Administración*. Edit. CengageLearning, 2003.

¹⁴ Robbins, Stephen P. Obra citada.

Proceso de motivación

Una de las premisas con que la mayoría de los investigadores coinciden es que la motivación se considera un proceso satisfactor de necesidades.

Una necesidad es un estado interno de tensión que hace que determinadas manifestaciones parezcan atractivas. La necesidad crea una tensión que hace que se presenten estímulos dentro del individuo que incentivan su conducta

Dichos estímulos internos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas, que de lograrse producirán una satisfacción de la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión

De acuerdo a la explicación previa, un trabajador motivado, será un trabajador en estado de tensión. A mayor motivación, mayor tensión, y consecuentemente mayor esfuerzo. Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión

Sin embargo no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización.

Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades muy alejadas de las metas organizacionales, por ejemplo, algunos empleados platican mucho con sus amigos en el trabajo. Dedicar gran parte de su tiempo a satisfacer sus necesidades sociales (necesidades muy importantes para el ser humano), pero no siempre prioritarias en el área laboral.

La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero esto no es todo: la motivación de los trabajadores es de una dinámica compleja; las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que se recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo,...etc., son también factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivan a una persona a dar lo mejor de sí misma en su actividad.

1.5 Cultura Organizacional

La cultura es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, condicionan el clima de trabajo de los empleados.

Se quiso insistir en la realidad de las presiones externas que circundan las organizaciones. Las reacciones ante éstas cargas que imponen el ambiente externo-internacional deben merecer una respuesta; respuestas que podrían visualizarse en formas de estrategias y/o políticas adecuadas a la particular visión futura estratégica. Se comparten, algunas sugerencias de estrategias ante las amenazas de ambientes externos variables como el vivido hoy día.

Actualmente se le denomina como " Responsabilidad Social ", es la teoría ética o ideológica que una entidad ya sea un gobierno, corporación, organización o individuo tiene una responsabilidad hacia la sociedad. Esta responsabilidad puede ser "negativa, significando que hay responsabilidad de abstenerse de actuar (actitud de "abstención") o puede ser "positiva", significando que hay una responsabilidad de actuar (actitud proactiva).

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una desventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones. Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiada por su filosofía personal.

Las creencias básicas sobre la gente afectan nuestro enfoque para diseñar las organizaciones y administrarlas. Las suposiciones sobre la gente tienden a convertirse en profecías que se cumplen. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes.

La tendencia actual es el alejamiento de las organizaciones estables-mecanicistas para dar lugar a las organizaciones flexibles.

La administración comparada y el concepto de cultura consideran que el mundo social se autoexpresa en términos de las relaciones que existen entre sus integrantes más estables y definidos, conocidas con el nombre de variables. Ambos enfoques comparten la idea de que la organización es semejante a un organismo que existe dentro de un ambiente, mismo que presenta imperativos para su conducta.¹⁵

Se reconoce que del enfoque antropológico ha derivado el concepto actual de cultura organizacional. Se destaca la cultura como el cuerpo total de creencias, conductas, conocimientos, sanciones, valores y fines que hacen posible la vida de las personas, Geertz considera la cultura organizacional como un patrón de significados transmitido históricamente, agrupados en símbolos, esto es: un sistema de concepciones inherentes expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales se comunican los sujetos perpetuando y desarrollando su conocimiento y actitudes acerca de la vida.¹⁶

Si bien fue hasta los años ochenta que estas concepciones se popularizaron, siendo punta de lanza el libro *En busca de la excelencia* de Peters y Waterman que condujo, por cierto, a los avances de lo que hoy se conoce como cultura corporativa bajo un contexto de país desarrollado. Más adelante, Gareth Morgan con su libro *Imágenes de la Organización* logró un buen avance en la concepción simbólica a través de sus metáforas acerca de la cultura organizacional.

Cuando se considera que los valores característicos de la cultura de una organización se introducen a través de sus integrantes, se observa a la cultura como una variable independiente, revelando su presencia a través de patrones de actitudes, valores y comportamiento de sus elementos.

En el momento que la cultura se concibe como una variable dependiente, se considera a las organizaciones como instrumentos sociales que no sólo producen bienes y servicios sino también fenómenos culturales como son los rituales, los símbolos, las leyendas y los mitos, aún cuando ellas mismas forman parte de un contexto cultural más grande. Usualmente la cultura expresa valores, ideales y creencias compartidas por sus integrantes, mismos que se manifiestan a través de

¹⁵ Smircich, L. *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, (1983), pp. 339-358

¹⁶ Geertz, Clifford. *La interpretación de las culturas*. México, (1973) Edit. GEDISA p. 387

diferentes medios simbólicos, tales como los mitos, los rituales, las historias, las leyendas y el lenguaje especializado.¹⁷

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva.¹⁸

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.¹⁹

Dentro del marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

Implicaciones del cambio de la cultura

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

1.6 Nuevas tendencias

Desde hace algunos años los directivos de numerosas empresas han estado trabajando para abrir nuevas opciones de estructuras que se adapten mejor al ambiente general y de tarea en el que están inmersas las empresas y por consiguiente competir con eficacia.²⁰

1.6.1 Estructura por equipos

Este tipo de estructura elimina las barreras departamentales y descentraliza la toma de decisiones para llevarla a nivel de los equipos de trabajo, los cuales pueden llegar a ser auto-dirigidos.

Los integrantes del equipo de trabajo lo dividen como lo consideran la mejor forma ya que son responsables de su rendimiento y resultados como equipo. Esto los obliga a tomar decisiones, asumir responsabilidades, aportar ideas y mantener una

¹⁷ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México (1991).

¹⁸ Stewart, Jim. Gerencia para el Cambio. Editorial Legis, Santa fe de Bogotá (1992)

¹⁹ Morales. La Macro Gerencia Empresarial. Legis, Bogotá Colombia (1993).

²⁰ Stoner, Freeman. Obra citada, p 68

iniciativa constante. En este tipo de estructura se debe tener énfasis en que los equipos de trabajo no se desvíen de las metas debido a la libertad de acción que poseen.

1.6.2 Oficinas móviles o trabajo virtual

Esta tendencia es cada vez más frecuente en las grandes ciudades del mundo, dado que los costos y tiempos de traslado de personal, hacen ineficientes y poco productivos a sus empleados, se dota al trabajador de una PC, un teléfono celular y se contrata un servicio de modem e internet en su domicilio particular para poder transmitir y recibir información.

En el corazón de la organización virtual existe un núcleo central que desempeña las funciones críticas para las cuales la organización está particularmente bien adaptada ("core competences", competencias básicas).

En cierto modo podemos considerar la organización virtual como una extensión de las estrategias interorganizativas de control externo, también denominadas organizaciones en trébol o en red.

1.6.3 Outsourcing

Es una estrategia en donde las organizaciones han encontrado una forma de contar en la nómina, solo con el personal clave que desarrolla las funciones sustantivas del negocio y "maquila por fuera" todas aquellas funciones adjetivas que pueden ser limpieza, vigilancia, nóminas, asesoría legal y fiscal, etc.

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la Era Moderna. Este concepto no es nuevo en Latinoamérica, ya que muchas compañías competitivas lo realizan como una estrategia de negocio.

Delegar responsabilidades y compromisos que no son inherentes a la esencia del negocio ha sido una constante en las organizaciones. Al comienzo de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

A pesar de no ser una práctica común entre las empresas latinoamericanas, en países como Venezuela, que ha experimentado una crisis económica muy fuerte ha formado una "plataforma de lanzamiento" para que este tipo de servicios externos se llevara a cabo, dado que para muchas compañías el reducir costos e incrementar la productividad se convirtieron en la diferencia entre el éxito y el fracaso.²¹

Casi todo se puede contratar bajo outsourcing, la regla es comparar los costos de lo que se va a contratar con los costos de hacerlo nosotros mismos, en muchos casos resulta mejor contratar, pero en muchos otros no.

²¹ Scheneider, Ben. Outsourcing. (2004) Edit.Norma

Antes de hacer outsourcing se deben analizar bien varios aspectos, entre ellos:

- ✓ Los costos.
- ✓ Los antecedentes, referencias y experiencia de la firma que se va a contratar.
- ✓ Conocer, en lo posible, el concepto de otra empresa que haya realizado outsourcing en el área que pensamos contratar.
- ✓ Establecer la importancia del área o la función que se desea contratar, si se considera de vital importancia para la empresa no se debe dar en outsourcing.

La norma básica y más importante es no dar en outsourcing ninguna de las funciones o áreas que se consideren fundamentales en la empresa.

Hacer outsourcing es bueno, pero hacerlo a la ligera, puede traer como consecuencia altos costos y posibles interrupciones del negocio. Otro factor a tener en cuenta tiene que ver con la parte legal del contrato, dejar bien sentadas las condiciones y las sanciones en caso de incumplimientos por parte de la firma contratista.

El outsourcing tiene mucho de subcontratación, pero no sólo es eso, es más bien establecer alianzas con firmas colaboradoras que harán más eficientes nuestras tareas fundamentales.

1.6.4 Downsizing

Consiste en un análisis de la viabilidad de compactación de estructuras funcionales con el objeto de disminuir costos, es decir un adelgazamiento de estructura haciéndola más plana.

1.6.5 Staffing

También llamada consultoría consiste en poner en manos de despachos externos los procesos y actividades que se realizan con poca frecuencia dentro de la organización.

Es importante señalar que estas tendencias son producto de la racionalización de los recursos al interior de cada organización, y habrá de guardarse mucha cautela en lograr y mantener un equilibrio y respeto del factor humano, pues si no son aplicadas con un criterio funcional y humano se corre el riesgo de caer en recortes de personal innecesarios que sólo provocan incertidumbre, falta de motivación y, por consecuencia, baja productividad.

Capítulo 2. Gestión de la estrategia

Como se ha estado mencionando en el capítulo anterior, una organización es un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo la dirección de los gerentes y dirección, persiguen metas comunes. Así, los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización, y el cual pueda ser adaptable a los diferentes factores del ambiente.

2.1 Estrategia

Una vez que se establecen las metas de la organización, se define el plan estratégico para perseguir dichas metas, por lo que en la siguiente sección profundizamos en este tema.

La implementación de la estrategia es un área de oportunidad formidable para el crecimiento de las empresas.

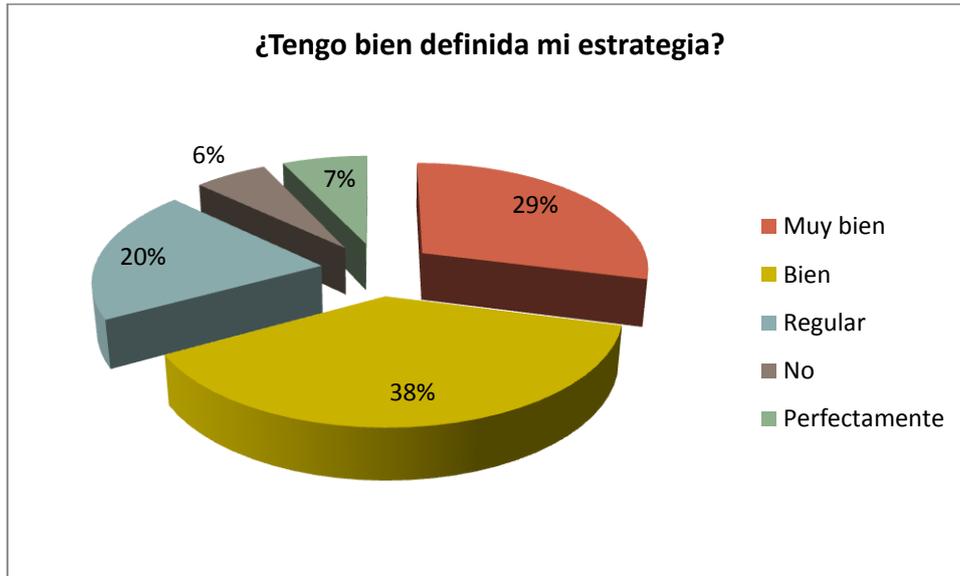
La gestión de la estrategia implica una sinergia de esfuerzos tecnológicos, organizativos, productivos y humanos alrededor de los dos grandes aspectos estratégicos en las organizaciones: eficiencia operativa y desarrollo del valor. Un sistema de gestión de la estrategia permitirá articular dichos esfuerzos en una empresa, a fin de consolidar los grandes proyectos y fomentar una cultura enfocada a la alineación y al balance de objetivos y recursos.²²

De acuerdo con los resultados de una encuesta que Logos Consultores aplicó a más de 200 ejecutivos de diferentes organizaciones, directores y gerentes de alto nivel, que participaron en la Expo Management de 2006 celebrada en la Ciudad de México, 63% de ellos reconocieron tener obstáculos en la ejecución de la estrategia.²³

El objetivo de esta investigación fue conocer la frecuencia con la que los participantes de este evento aplicaban mejores prácticas en sus propias empresas, aquellas que dirigían o en las que laboraban. Para ello se aplicó una encuesta que se enfocaba principalmente a temas relacionados con la estrategia del negocio, entre los que se encuentran: definición, comunicación, ejecución, alineación, despliegue e implementación de la misma.

²² Martínez Del Rio, Paniagua Mejía. Tiempo de estrategia, implementa tu visión. México, Edit. Limusa (2010) p 34

²³ Idem p 34



Gráfica 2.1. Definición de estrategia.

Fuente: Logos Consultores, 2006

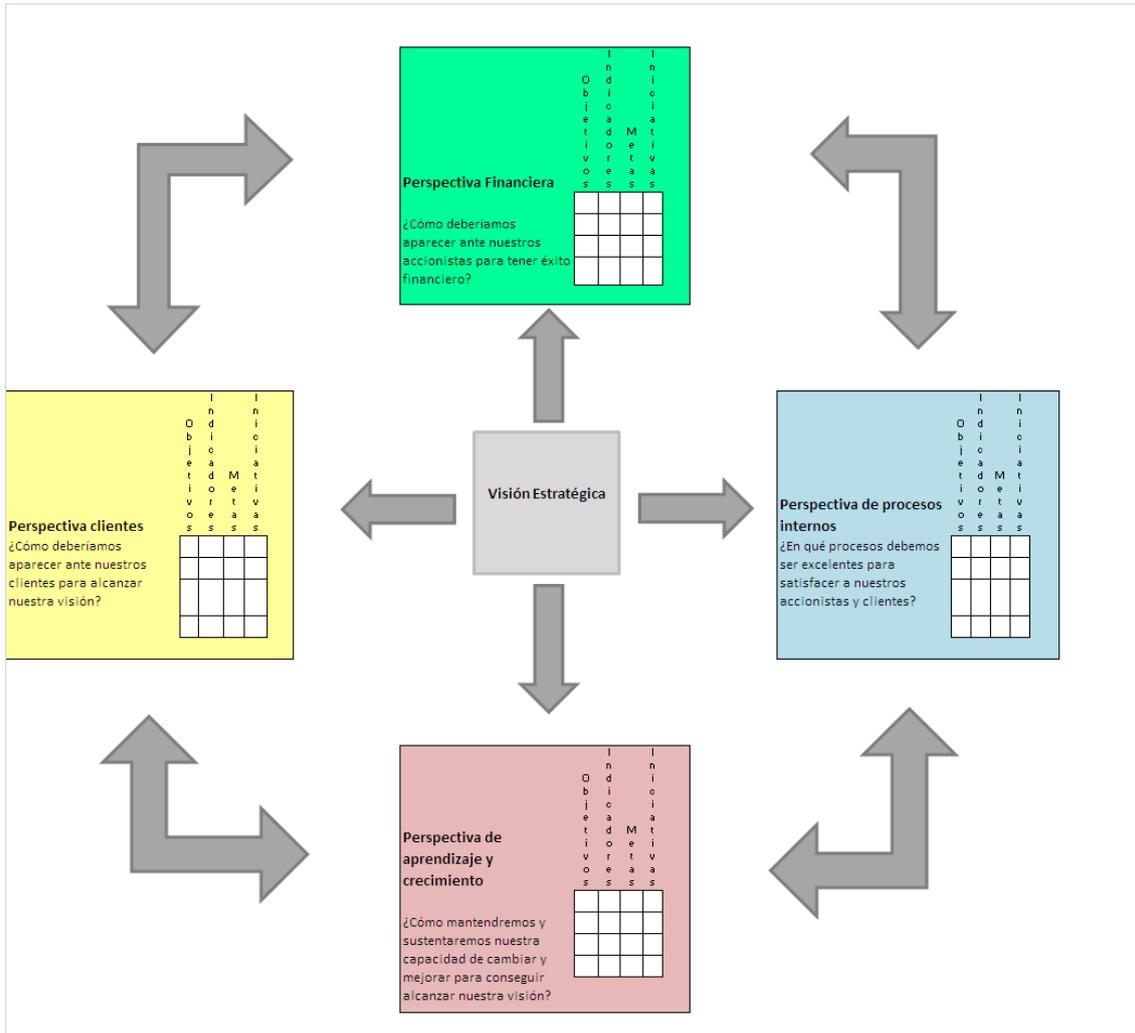
El conocimiento sigue siendo una de las fuentes de crecimiento y mejora de resultados a lo largo de la vida de las personas, y las organizaciones no escapan a esta afirmación.

Una de las herramientas que actualmente se utilizan para ejecutar la estrategia es el Balanced Scorecard.

2.2 Cuadro de mando (Balanced Scorecard)

Un artículo publicado en la Harvard Business por Robert Kaplan y David Norton²⁴ dio notoriedad por primera vez al modelo "Balanced Scorecard aunque fue más tarde en 1996 al publicar el libro titulado Balanced Scorecard (traducido al español por "Cuadro de mando integral") cuando el modelo se introduce en profundidad en el ámbito empresarial. El modelo se basa fundamentalmente en un concepto muy simple que consiste en contemplar una empresa desde cuatro perspectivas que se consideran vitales (Gráfica 2.2) a saber: la perspectiva financiera, la perspectiva de proceso interno, la perspectiva de cliente y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

²⁴ Kaplan & Norton. The Balanced Scorecard. Measures that drive performance, Harvard, Business Review, Jan-Feb 71-79



Gráfica 2.2 Inspirada en: "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management

System" Kaplan R S & Norton D P

Fuente: Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996b) The Balanced scorecard. Harvard business School Press. Boston Mass.

En el fondo las cuatro perspectivas lo que hacen es desarrollar y explicitar la visión y la estrategia. Además para cada perspectiva el modelo formula objetivos estratégicos, medidas, metas específicas y planes de acción.

Así pues, si la empresa tiene que ser rentable los clientes tienen que ser leales, y para que estos últimos sean leales, se les tiene que proporcionar buen servicio.

Para proporcionar un buen servicio se necesitan procesos adecuados y que funcionen bien y para ello se deben desarrollar las capacidades de los empleados.

En resumen las ideas de Kaplan y Norton son muy simples y se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- ✓ Una estructura compacta para comunicar la estrategia.
- ✓ Una relación de causa efecto entre los distintos indicadores distinguiendo entre los indicadores los resultados (efecto) y los indicadores que contribuyen al logro de los resultados (causa).
- ✓ Un proceso sistemático de comunicación, discusión colaboración y aprendizaje entre los diferentes niveles de la estructura organizativa.

2.3 Definición de la estrategia

Es el primer gran paso para que la organización tenga una ventaja competitiva, rentabilidad y crecimiento continuo. Implica un trabajo de puntualización y especialización respecto del camino que se quiere seguir para obtener los resultados esperados. Es una brújula construida por la misma organización que le recordará cuál es su razón de existir, hacia donde va, cuáles son sus propósitos y que es lo que necesita hacer para conseguirlos. En la siguiente figura 2.1 se muestran los elementos que contiene la definición de la estrategia.

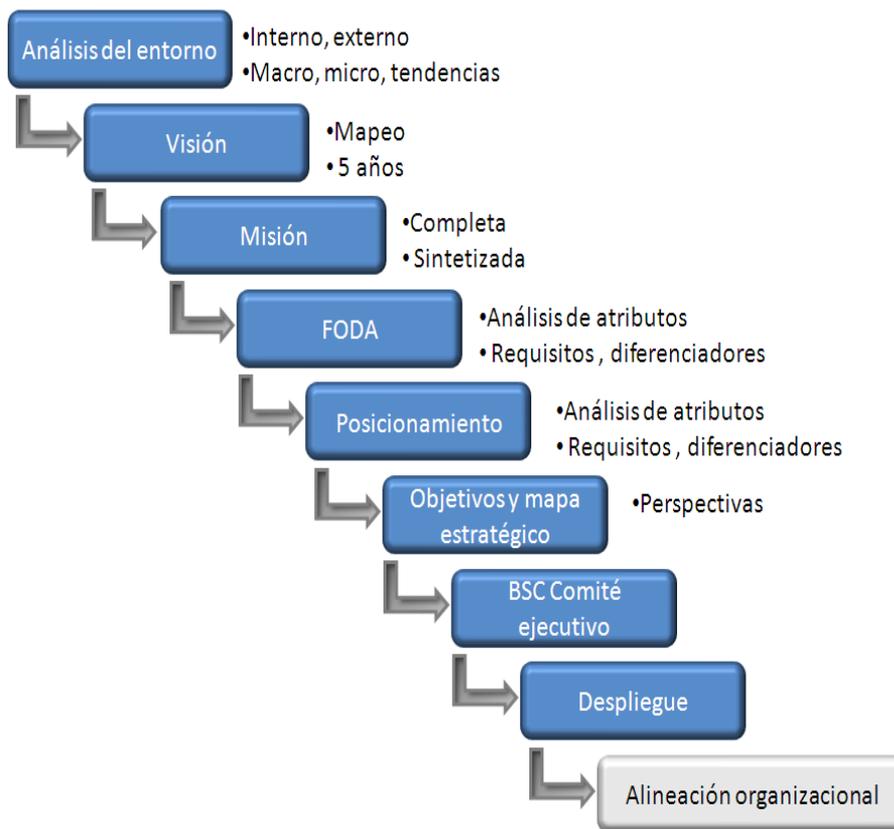


Figura 2.1 Definición de la estrategia

Fuente: Martínez Del Rio, Paniagua Mejía. Tiempo de estrategia, implementa tu visión. México, Edit. Limusa (2010) p 76.

Una vez establecidos los objetivos estratégicos es necesario realizar las iniciativas, es decir describir que vamos hacer para lograr dichos objetivos. Las iniciativas son la lista de actividades específicas que deberán realizarse a través de las diversas áreas de la organización con el fin de alcanzar las metas.

Así una vez que se tengan conformadas las iniciativas, se deben someter a un proceso de jerarquización en cual se deben considerar cuatro factores:

- a) **Impacto estratégico:** Cómo mejorar el impacto de los indicadores de cada objetivo estratégico, los cuales determinan el éxito o fracaso de la estrategia.
- b) **Impacto económico:** Qué tanto retorno sobre la inversión dará este o aquel proyecto y cuál es su punto de equilibrio, su tasa interna de retorno; en qué momento se empezará a recibir el dinero que se invirtió.
- c) **Impacto en recursos:** Si existen o no los recursos necesarios para ejecutar ese proyecto, sean económicos, tecnológicos o humanos competentes.
- d) **Tiempo de implementación:** Cuánto tiempo se necesita para ejecutar esta o aquella iniciativa estratégica.

Otro de los puntos a considerar dentro de la definición de estrategia, es la colocación por encima de la competencia para ser las mejores, lo que implica el desarrollo de un valor que las diferencie.

Para que se tenga ventaja competitiva a través de la oferta de productos o servicios se debe reunir tres características fundamentales:

- I. Que genere valor al cliente
- II. Que el cliente perciba dicho valor
- III. Que sea difícil de copiar.

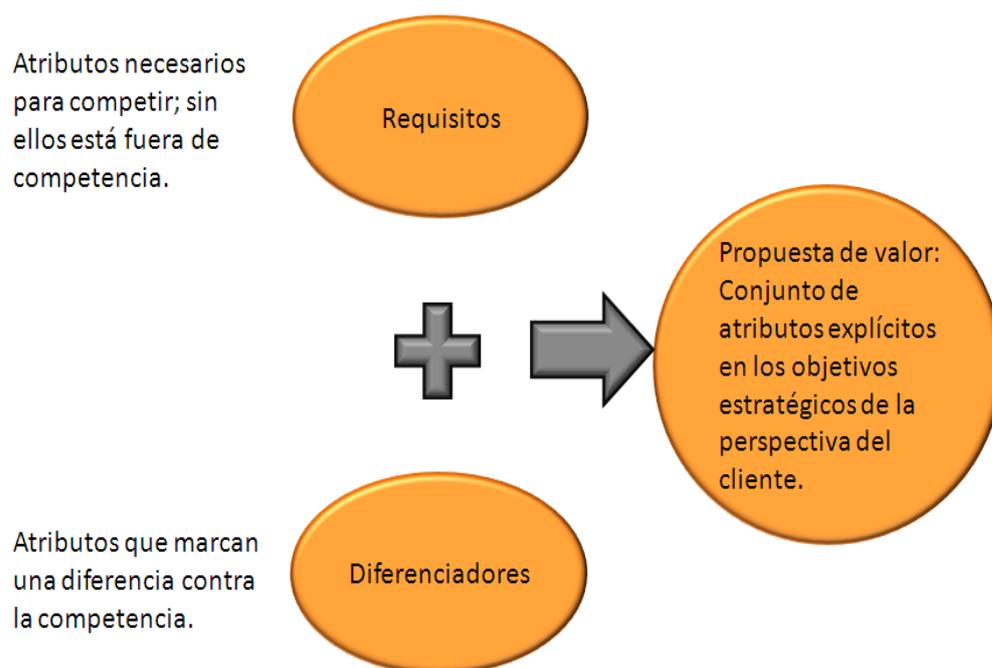


Figura 2.2 Posicionamiento estratégico y propuesta de valor.

Fuente: Martínez Del Rio, Paniagua Mejía. Tiempo de estrategia, implementa tu visión. México, Edit. Limusa (2010) p 91

El posicionamiento estratégico está integrado por una serie de atributos, los cuales son cualidades o elementos clave dominantes que demanda el mercado y que ofrecen los competidores.

2.4 Alineación de la organización

Una vez definida la estrategia es necesario asegurar que todas las áreas tengan estrategias consistentes y jerarquizadas.

Una buena alineación estratégica está relacionada necesariamente con trabajo en equipo, comunicación y compromiso. Está orientada a unir esfuerzos y lograr la sinergia de todos los colaboradores para alcanzar los resultados que se esperan.

El alcance de la alineación depende de la capacidad que se logre desarrollar para comunicar la estrategia de manera adecuada, de la escucha y el trabajo en equipo.

2.5 Seguimiento de la ejecución de la estrategia

El seguimiento implica la evaluación y el monitoreo continuo de las iniciativas estratégicas, del avance que van teniendo en cuanto a las actividades que se van ejecutando.

El seguimiento de la ejecución de la estrategia es un proceso continuo que implica la revisión y actualización de la estrategia de manera directa en términos de iniciativas tendientes a alcanzar los objetivos.

Para poder seguir la estrategia en línea al momento, es indispensable utilizar un sistema de software. Existen hoy en día muchas soluciones que le permiten llevarlo a cabo, como:

- SAP
- Cognos
- Hyperion
- Sucess Factor
- QPR
- Entre otras.

Una buena práctica es revisar mensualmente los objetivos en cada dirección y grupalmente cada tres meses. Esto sin menoscabo de que cada área o departamento le dé seguimiento puntual a sus indicadores, si es posible de forma continua, diario, sin que esto genere una carga burocrática que impida la eficiencia del logro de los objetivos.

El seguimiento de la estrategia requiere mantener la misma pasión con la que se formularon y persiguieron los objetivos y, al mismo tiempo una dosis de objetividad.

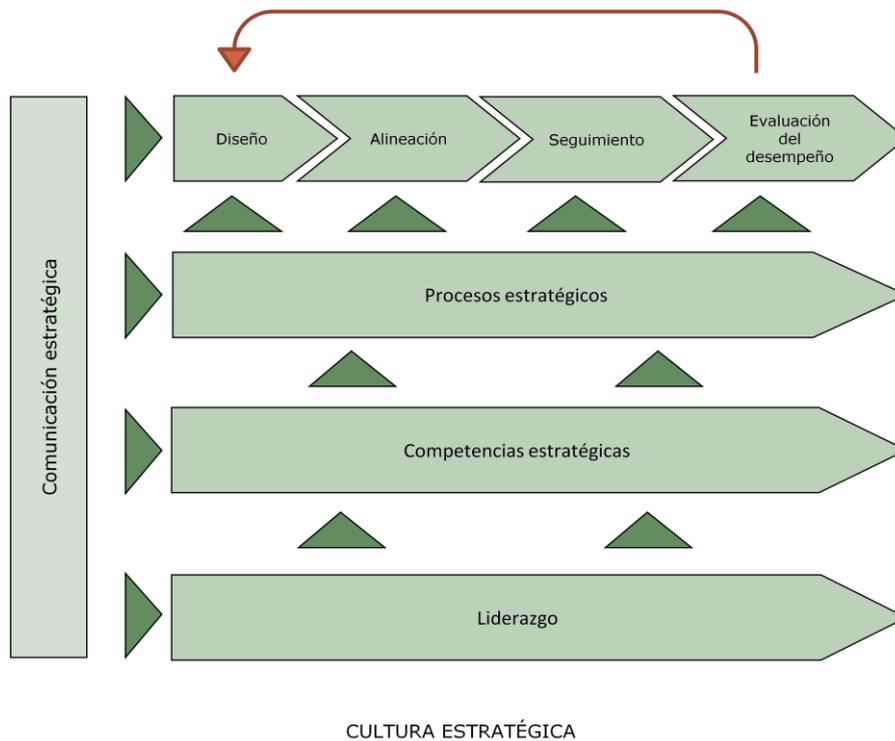


Figura 2.3 Cultura estratégica

Fuente: Tiempo de estrategia logrando al visión, Eustaquio Martínez del Río Lozano, Luis Miguel Paniagua Mejía, Ed. LIMUSA 2010.

2.6 Liderazgo

El liderazgo es el elemento prioritario, la función primordial y el proceso fundamental para ejecutar con éxito la estrategia, se puede definir como las capacidades para dirigir a un grupo de personas.

De acuerdo con Martínez del Río y Paniagua para desarrollar liderazgo se deben considerar diez competencias fundamentales:²⁵

- ❖ Vitalidad
- ❖ Inteligencia emocional
- ❖ Enfoque a resultados
- ❖ Visión
- ❖ Manejo del poder
- ❖ Comunicación
- ❖ Productividad ejecutiva
- ❖ Formación de equipos de alto desempeño
- ❖ Creatividad
- ❖ Evitar comportamiento disfuncionales

Existen gerentes o jefes que exigen, presionan, agreden y abusan de los dirigidos. Estos serán atendidos por temor o miedo pero jamás por respeto y de buena gana. Indudablemente que esto es un grave error, sea porque no está realmente preparado para el cargo que ocupa, o debido a una insuficiencia como persona que lo impide actuar con paciencia y capacidad en relación con sus subordinados.

Para una persona que dirige una empresa, oficina o departamento de Recursos Humanos, se encuentre provisto de autoridad, no solo requiere de un conjunto de conocimientos y cualidades indispensables, se hace imprescindible, también haber aprendido a dirigir con solvencia a un grupo o grupos humanos y sobre todo las cualidades de don de mando, sencillez y capacidad para una adecuada toma de decisiones.

Esto requiere, indudablemente, conocer ciertas normas que por simples son las más necesarias:

Dirigir y ser dirigido.- Todo ser humano, integrado en un grupo social tiene la necesidad de ser dirigido y guiado por una determinada persona a fin de lograr objetivos comunes que satisfagan los intereses de sus integrantes. Por ello siempre hará falta buscar un buen líder.

Del Líder para ubicarse convenientemente.- Líder es toda persona que, gracias a su personalidad, dirige a un grupo social con la participación espontánea de sus demás miembros.

²⁵ Martínez Del Río, Paniagua Mejía. Obra citada.

En consecuencia un verdadero líder será considerado como tal cuando:

Sea capaz de dirigir un grupo social; y cuente con la participación espontánea de su grupo.

La mayoría de los gerentes, jefes o presidentes de directorio solamente dirigen pero no son líderes porque jamás obtienen la participación de su grupo y si lo logran a presión pierden el respeto y las consideraciones, especialmente fuera de la empresa en que trabajan.

Pero puede ocurrir que los líderes sean simplemente eso y no sepan dirigir. Esto también resulta delicado. Diríamos que sólo son líderes virtuales hasta convertirse en líderes reales en el momento en que sean capaces de dirigir.

Finalmente podemos decir que ser líder a veces resulta un estímulo y otras una reacción para el grupo. Por eso sabemos que todo depende de la preparación, cualidades innatas o aprendidas para liderar los grupos humanos. En todo caso está el apego y cariño al trabajo que realiza y las personas con quien trata diariamente.

Por ello para dirigir personas debemos tener presente:

En primer lugar *el ejemplo personal de quien manda y dirige*. No puede decirse lo que no se es capaz de cumplir. Tampoco podemos ofrecer y no satisfacer luego. Estos actos desmeritan o disminuyen la confianza y la fe que resulta siendo sumamente peligroso.

En segundo lugar, tenemos: *el respeto al derecho de quienes se dirige*. Nada puede ser tan importante que considerar con sumo cuidado que los derechos ajenos. Todo abuso trae consigo rebeldía directa e indirecta.

En tercer lugar, ubicamos: *las condiciones subjetivas*, la comprensión y el entendimiento para quienes se dirige.

2.7 Comunicación de la estrategia

Es importante diferenciar la comunicación organizacional de la comunicación de la estrategia. La primera tiene que ver con la situación por la cual atraviesa la empresa y contempla innumerables cuestiones que la organización debe comunicar a su personal, como vacantes, artículos directivos, casos de interés y generales de la organización. La segunda implica la transmisión efectiva de la estrategia que se ha planteado, desde su definición, pasando por su seguimiento y terminado con la optimización de procesos críticos. Al hablar de comunicación eficaz nos referimos al aseguramiento de que la estrategia sea comprendida por todos y cada uno de los colaboradores, empleando las herramientas necesarias para garantizar "el acuse de recibido" de la estrategia.



Figura 2.4 Comunicación de la estrategia

Fuente: Tiempo de estrategia logrando al visión, Eustaquio Martínez del Río Lozano, Luis Miguel Paniagua Mejía, Ed. LIMUSA 2010.

2.8 Competencias estratégicas

Las competencias de la organización estarán definidas por la estrategia. Ya definida tendrá que buscar el talento humano que requiere para llevarla a cabo, lo que no significa que tenga que volver a contratar personal para llevarla a cabo, sino que tiene que mirar hacia el potencial de capital humano con el que cuenta en esos momentos, y así trabajar en las competencias que hay que desarrollar de acuerdo con su estrategia.

El capital más importante de las organizaciones es el humano competente humano. Es muy común la desalineación de competencias que se quiere generar en la organización, y las acciones que se hacen no están enfocadas a la estrategia. Esto hace que se repitan mecánicamente prácticas de capacitación que no tiene ningún impacto en la generación de valor y en la rentabilidad de la empresa. Es indispensable vincular las competencias estratégicas a los procesos de negocio. Ya que se ha desarrollado al sinergia alrededor de la estrategia y todos saben que hacer para conseguir los objetivos estratégicos, deben cruzarse estos objetivos con las necesidades personales que requiere la organización para llevarlos a cabo. las competencias que se eligen de acuerdo con la estrategia se conocen como institucionales, porque definen a la organización de forma integral en cuanto al capital humano que requiere.



Competencias estratégicas

Figura 2.5 Competencias estratégicas

2.9 Optimización de procesos críticos

Los procesos estratégicos son aquellos que nos llevan a ser mucho mejores que la competencia, a que la propuesta de valor tenga resultados efectivos. Corresponden a la parte operativa de la estrategia, es una referencia a todas aquellas operaciones que hacen que la organización funcione en plena coordinación con la definición de la estrategia y en pleno sentido de los objetivos estratégicos.

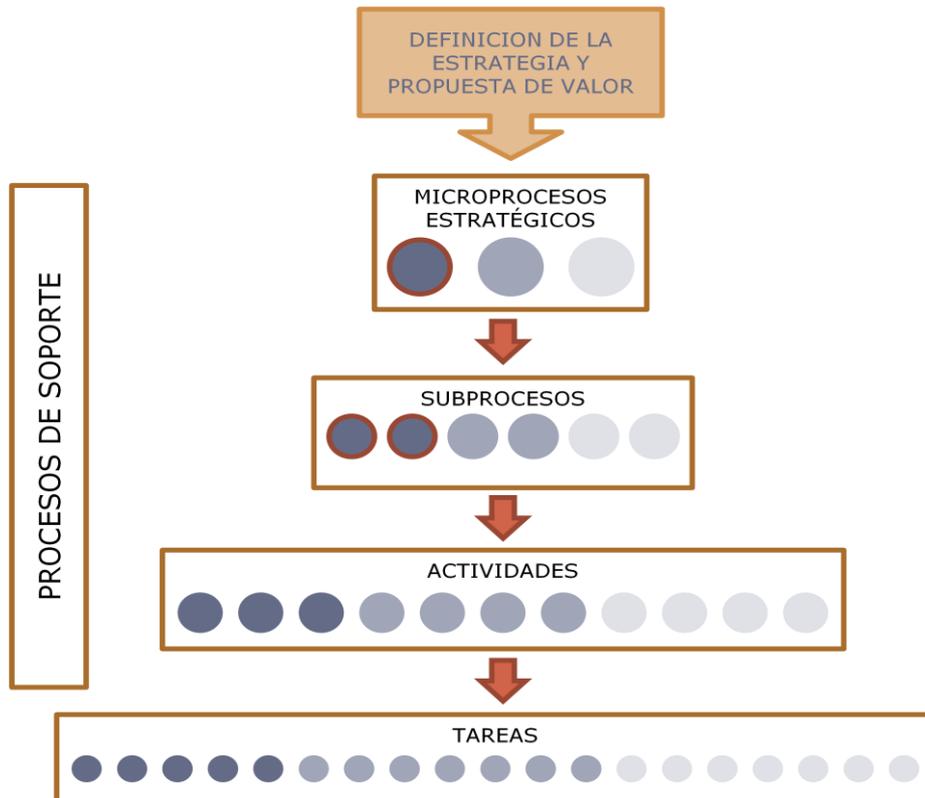


Figura 2.6 Optimización de procesos críticos

Fuente: Tiempo de estrategia logrando al visión, Eustaquio Martínez del Río Lozano, Luis Miguel Paniagua Mejía, Ed. LIMUSA 2010.

En este capítulo podemos concluir que los tiempos a los que nos enfrentamos están llenos de retos y oportunidades, y esta es la constante en toda organización, es por ello que resulta imprescindible tener una adecuada definición de la estrategia, para hacer ajuste en los demás objetivos estratégicos y en los procesos que lo soportan como se vio en este capítulo, transformar una organización es un trabajo loable que incide en muchas personas, trayendo lo mejor de cada uno de los miembros de la organización.

Capítulo 3. Evaluación del desempeño

En el presente capítulo abordaremos el tema de la evaluación del desempeño, por lo que comenzaremos con algunas definiciones que existen en relación a este tema, así como la importancia de este proceso dentro de las organizaciones como medio para administrar el talento y se analizarán los diversos métodos que se aplican en la actualidad.

La evaluación del desempeño, constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es decir su contribución total a la organización.²⁶

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.²⁷

Una vez definido que es la evaluación del desempeño, ahora es importante saber cómo vamos a utilizar esta información, a continuación se muestran los usos más destacados.

- **Mejora el desempeño.** Mediante la retroalimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- **Políticas de compensación.** Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.
- **Decisiones de ubicación.** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo.** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
- **Planificación y desarrollo de la carrera profesional.** La retroalimentación del desempeño guía las decisiones sobre las posibilidades profesionales específicas.
- **Imprecisión de la información.** El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

²⁶ Werther William B, Davis Keith. Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. 2008. pp 302.

²⁷ Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano. Editorial Mc Graw Hill. 2009.

- **Errores en el diseño del puesto.** El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.
- **Desafíos externos.** En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Cuadro 3.1 Ventajas de la evaluación del desempeño.

Fuente: Werther & Davis. Administración de recursos humanos. Edit. Mc Graw Hill, México p. 303

3.1. Elementos de un sistema de evaluación del desempeño

De acuerdo con Martínez del Rio y Luis Miguel Paniagua el proceso de evaluación del desempeño debe cubrir con los siguientes elementos:

- ❖ Formalidad
- ❖ Objetividad
- ❖ Políticas transparentes y claras
- ❖ Comunicación
- ❖ Incentivos y reconocimientos
- ❖ Enfoque a resultados
- ❖ A todos los niveles
- ❖ Que se cubra en periodos determinados

Así también mencionan que para que sea eficaz en términos estratégicos, debe contar con dos aspectos: 1) Gestión de objetivos y metas, se trata de una evaluación que se concentra en las tareas que tienen asignadas cada uno de los colaboradores y que es posible medir de manera cuantitativa, es decir, que a partir de los objetivos estratégicos y de contribución deben generarse criterios medibles que permitan observar el avance de los mismos y 2) Medición de competencias, tiene un carácter cualitativo, sobre todo porque se está hablando de atributos, habilidades y capacidades propias de la persona, ya sea que las tenga o las vaya a adquirir (por capacitación o desarrollo personal, donde la potencia tiene un papel central). Las competencias siempre responden a las necesidades estratégicas de la empresa, por ello son un recurso fundamental para la productividad y el rendimiento.

Principalmente un sistema de evaluación de desempeño debe estar relacionado con el puesto en que esta el empleado. Otro elemento es que tengan niveles de medición o estándares, y que estos sean completamente verificables. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Entre otros aspectos, este sistema es de gran utilidad legal, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

En determinados países de alto nivel de industrialización, como Japón, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo. En este sistema, por ejemplo, el operario de un montacargas es calificado de acuerdo con criterios equivalentes y consistentes para toda la industria, con independencia de la corporación para la cual trabaja.²⁸

²⁸ Werther William B, Davis Keith. Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. 2008. pp 306

3.2. Importancia de la evaluación de desempeño

El papel del capital humano e ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos corporativos y su aportación a los resultados finales.

De preferencia, la revisión de los resultados de la evaluación del desempeño debe hacerse dos veces al año. Esto se hace a fin de permitir que el empleado tenga la oportunidad de corregir posibles desviaciones, y asegurarse de que al final del proceso no haya sorpresas para nadie.

Al hacer este proceso de forma sistemática se obtienen los siguientes beneficios:

- I. Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado
- II. Que el colaborador conozca hacia dónde va la empresa y el departamento.
- III. Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
- IV. Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- V. Identificar los recursos que están disponibles o que se requerirán para el logro de los objetivos.
- VI. Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
- VII. Contribuir a mejorar la comunicación y entendimiento entre directivos y empleados generando un buen ambiente de trabajo.
- VIII. Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

3.3. Parámetros de desempeño

Para realizar una evaluación del desempeño se requieren definir los parámetros de desempeño, estos van a constituir los estándares o mediciones que permiten decisiones más objetivas.

Los parámetros de desempeño deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción de puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

El investigador Leonard Mertens señala la importancia del contexto para el establecimiento de parámetros de desempeño. Pero estos parámetros no se imponen desde afuera de la empresa con un modelo preestablecido, sino que "se van construyendo de acuerdo con la realidad y necesidad productiva de la organización. La medición no debe quedar como un fin en sí, sino que debe considerarse como vehículo para analizar debilidades y fortalezas en la manera de trabajar". Los parámetros en todo caso deben estar siempre dentro de la

posibilidad de alcanzarse. Además, considera que, para que un sistema de medición sea idóneo, necesita las siguientes características:

Ser comprendido y aceptado por el personal y reflejar sus capacidades individuales y colectivas.

Incorporar la complejidad de los objetivos.

Adaptarse a nuevas circunstancias y exigencias,

Hacer partícipe al personal en la construcción y seguimiento de indicadores.²⁹

3.4. Tipos de medición del desempeño

De acuerdo a los autores Werther y Davis, las observaciones del desempeño pueden hacerse en forma directa o indirecta. La observación directa ocurre cuando quien califica el desempeño lo hace en persona. La indirecta ocurre cuando el evaluador debe basarse en otros elementos.

Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas.

Las mediciones subjetivas del desempeño son las calificaciones no verificables que pueden considerarse opiniones del evaluador.

Los especialistas en personal prefieren las mediciones directas y objetivas.

TIPOS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	GRADO RELATIVO DE PRECISIÓN	
	OBSERVACIÓN DIRECTA	OBSERVACIÓN INDIRECTA
OBJETIVA	Muy Alta	Alta
SUBJETIVA	Baja	Muy Baja

Cuadro 3.2 Mediciones del desempeño: grados relativos de precisión

Fuente: Werther & Davis. Administración de Recursos Humanos. Sexta edición. 2008. p. 310.

3.5. Herramientas de evaluación de talento

Las herramientas de evaluación de talento humano permiten identificar el mejor lugar en la organización para cada persona y de esta manera mejorar el desempeño personal y de los equipos de trabajo.

El desempeño de las personas dentro de las organizaciones está fuertemente relacionado por la evaluación de indicadores (conductas, entendidas como talentos y competencias) que se manifiestan en la persona y por las situaciones (realidades) que se presentan en el comportamiento de las personas de manera cotidiana y en la medida en que mediante el proceso del autoconocimiento de la persona, estas conductas potencian o afectan su desempeño.

²⁹ Con información de Leonard Mertens, "La medición de la productividad como referente de la formación-capacitación. Una propuesta metodológica", Boletín Cinterfor, núm. 13, mayo-agosto de 1998, <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/boletin/143/pdf/bol5.pdf>

La administración del talento en las organizaciones durante el siglo XXI, deberá estar plenamente identificada con las exigencias que el comportamiento humano requiere para manifestarse en conductas indicativas que influyen en cualquier actividad y que mediante la evaluación del desempeño de las personas brinde un elemento de oportunidad para el mejor posicionamiento dentro de la organización.³⁰

El reto en la función del administrador del talento en cualquier organización consiste en conseguir que todas las personas que participan en una organización se encuentren comprometidas con ella.

Lo primordial es identificar a las personas gestoras de cambio dentro de las organizaciones, construyendo un perfil que relacione de manera directa los requerimientos de la posición organizacional con los talentos y competencias de la persona.

Las competencias, son los "comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y que las hace más eficaces en una determinada situación" según Levy Leboyer y el **talento** es el esfuerzo o actividad humana que imprime en diversas modalidades, factores que matizan los:

Conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, actitudes, habilidades y potencialidades. Ambos conceptos representan a fin en consecuencia las conductas que influyen en el desempeño de las personas.³¹

3.5.1. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil. Por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se adaptan a sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia, los empleados de base y los jornaleros.

³⁰ Alarcón Ortiz, Domínguez. La administración del talento y las competencias como herramientas de evaluación en el desempeño. *Negotium*. Vol 5, Núm. 13, Julio 2009, pp 61-70

³¹ Levy Leboyer, Claude. *Gestión de las Competencias*. Ediciones Gestión 2000

Los métodos tradicionales de evaluación son los siguientes:

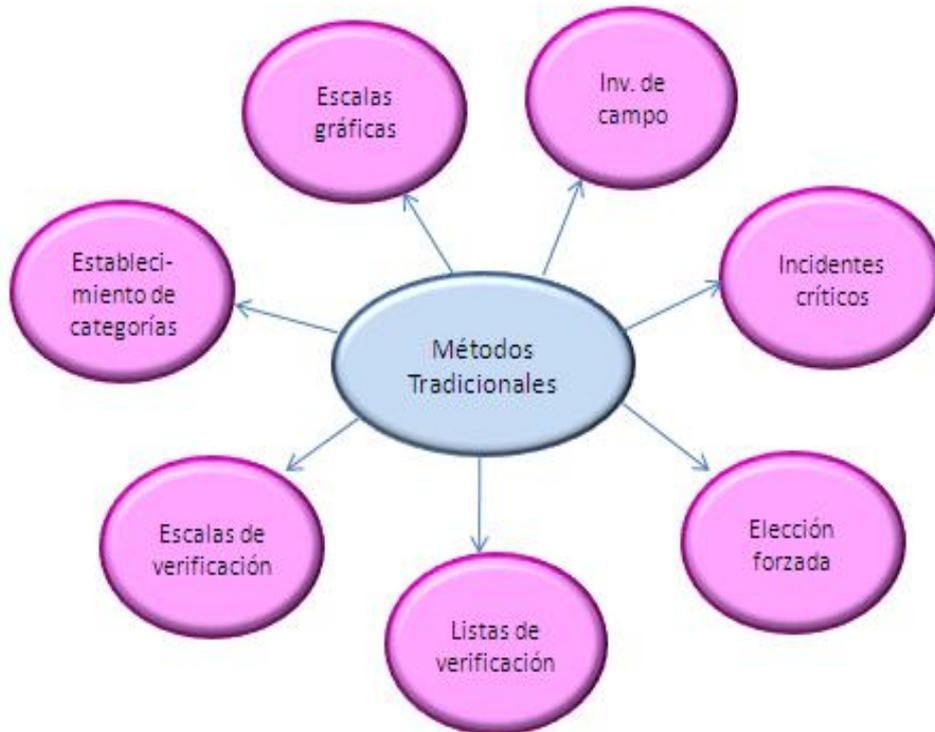


Figura 3.3 Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia, basada en Werther William B & Davis Keith. Administración de recursos humanos.

Métodos de evaluación tradicionales			
Método	Descripción	Ventajas	Desventajas
Escalas gráficas	Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización.	* Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de simple aplicación. * Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas. * Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.	* No permite al evaluador tener mucha flexibilidad y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado. * Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. * Cada persona interpreta y percibe las situaciones a su manera. Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones. Requiere de procedimientos matemáticos e estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.
Elección forzada	Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque esta compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger la que mejor se adapte al desempeño del trabajador evaluado.	Reduce las distorsiones introducidas por el evaluador. Facil de aplicar y adaptarse a gran variedad de puestos.	Limita su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.
Investigación de campo	Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación y los gerentes para que en conjunto evaluar el desempeño de los trabajadores. El especialista, a partir de la entrevista con el gerente, llena un formulario para cada trabajador evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.	Incluye la responsabilidad de la línea (gerente - evalúa) y la función de staff (experto en RH asesora) en la evaluación del desempeño. Permite evaluar a fondo el desempeño.	Costo operacional elevado porque exige la asesoría del especialista. Proceso de evaluación lento y tardado. Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas.
Incidentes críticos	Se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos o negativos. El método no se ocupa del desempeño normal. Se parece a la técnica de administración por excepciones que utilizaba Taylos al inicio del siglo XX. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador.	Los aspectos positivos deben ser subrayados y mejor aplicados, mientras que los negativos deben ser eliminados o corregidos. Método fácil de instituir y de utilizar.	No se ocupa de los aspectos normales del desempeño. Solo se concentra en pocos aspectos del desempeño y, por tanto, resulta tendencioso y parcial.
Listas de verificación	Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. Permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales.	Método económico. Facilidad de administración. Escasa capacitación para evaluadores. Estandarización.	Posibilidad de distorsiones (debidas en especial a opiniones subjetivas sobre el empleado). Interpretación equivocada de algunos puntos. Asignación de valores inadecuados por parte del departamento de recursos humanos.
Escalas de calificación conductual	Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de descripciones de desempeño aceptable e inaceptable obtenidas por los diseñadores de puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.	La Reducción de los elementos de distorsión y subjetividad a través del diseño de parámetros objetivos que permiten medir el desempeño constituye la ventaja mas fuerte de este método	solo contempla un número limitado de elementos conductuales para poder ser efectivo y de administración práctica y que los supervisores no mantienen actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.
Establecimiento de categorías	El evaluador tiene que clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto.	Facilidad de administración. Se puede llevar la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo.	Puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes a la evaluación.

Cuadro 3.4 Métodos tradicionales de evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia con base en los autores Chiavenato, Alles, Werther & Davis.

A continuación se muestran algunos ejemplos de los formatos que se utilizan para cada uno de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño.

Escala gráfica de evaluación del desempeño

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerante	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces tiene excelentes ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Cuadro 3.4 Escala gráfica de evaluación del desempeño³²

³² Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano (México, Mc Graw Hill, 2009) p. 255

Método de evaluación por medio de elección forzada

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Nombre:	Puesto:	Departamento:	
A continuación encontrará bloques de frases. Anote una X en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo - para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.			
Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Tiene dificultad con los números Es muy sociable	No.	+	-
Tiene dificultad para lidiar con las personas Tiene bastante iniciativa Le gusta reclamar Teme pedir ayudar	No.	+	-
Tiene espíritu de equipo Le gusta el orden No aguanta la presión Acepta críticas constructivas	No.	+	-
Tiene potencial de desarrollo Toma decisiones con criterio Es lento y tardado Conoce su trabajo	No.	+	-
Tiene buena presencia personal Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Difícilmente decide	No.	+	-
Nunca es desagradable Producción razonable Tiene buena memoria Se expresa con dificultad	No.	+	-

Cuadro 3.5 Método de evaluación por medio de elección forzada³³

³³ Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano (México, Mc Graw Hill, 2009) p. 256

Método de evaluación del desempeño por medio de la investigación de campo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre:	Puesto: Departamento:
	1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador? 2. El desempeño fue: * Muy satisfactorio * Satisfactorio * Insatisfactorio
Evaluación inicial	3. ¿Por qué fue insatisfactorio/satisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al trabajador? 6. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades? 7. ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?
Planificación	11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador? 13. Indique, por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado. 14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?
Seguimiento	15. ¿Qué evaluación adjudica a este trabajador? ¿Por encima o por debajo de la norma? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias? 18. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

Figura 3.1 Método de evaluación del desempeño por medio de la investigación de campo³⁴

³⁴ Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano (México, Mc Graw Hill, 2009) p. 257

Ejemplo del método de evaluación del desempeño por medio de incidentes críticos

Instrucciones para el evaluador: Registre los incidentes específicos de carácter - positivos o negativos - que caractericen el desempeño del empleado a su cargo.

Nombre del empleado: Guillermo Trujillo (asistente de laboratorio)
Nombre del evaluador: Q.F.B. Rosario Sandoval **Periodo de evaluación:** Enero-1-2001 a Junio-30-2001

Control de riesgos y prevención de accidentes

Feb. 16: Advirtió que la puerta de emergencia estaba bloqueada y avisó al departamento de mantenimiento.

Feb. 24: Ayudó a extinguir un conato de incendio y aunque otras personas se vierón presas de pánico, conservó la calma.

Mar. 18: Salió del laboratorio durante 25 minutos y dejó encendido un mechero, en contra de las normas. Un compañero de trabajo apagó el mechero.

Abr. 23: Cuando se dio cuenta de que Alonso Ricaurte no comprendía bien el nuevo sistema de operación de la máquina centrífuga dedicó su hora de almuerzo a enseñarle.

Jun. 12: Omitió seguir los pasos establecidos para el producto A-12 y como resultado se echó a perder un lote completo de colorantes.

Figura 3.2 Método de registro de acontecimientos críticos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO											
Nombre:			Puesto:			Departamento:					
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta la tensión y la presión					
Acepta dirección						Conoce el trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Cumple las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planificación y org.					
Presta atención a los costos						Cuida el patrimonio					

Figure 3.3 Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación

Instrucciones: Distribuya 100 puntos entre sus subordinados de acuerdo con el desempeño individual que hayan mostrado. Confiera la puntuación máxima al mejor empleado.

PUNTOS	EMPLEADOS
17	A. Gómez
14	V. Suárez
13	M. Rendón
11	S. García
10	F. Treviño
10	R. Ricalde
9	E. Miranda
6	E. Zapata
6	B. De la Hoz
4	A. Blanco
100	

Figure 3.5 Establecimiento de categorías

3.5.2. Métodos modernos de evaluación del desempeño

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. Ahora surgen nuevos métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva ante el asunto: la autoevaluación y la autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño.

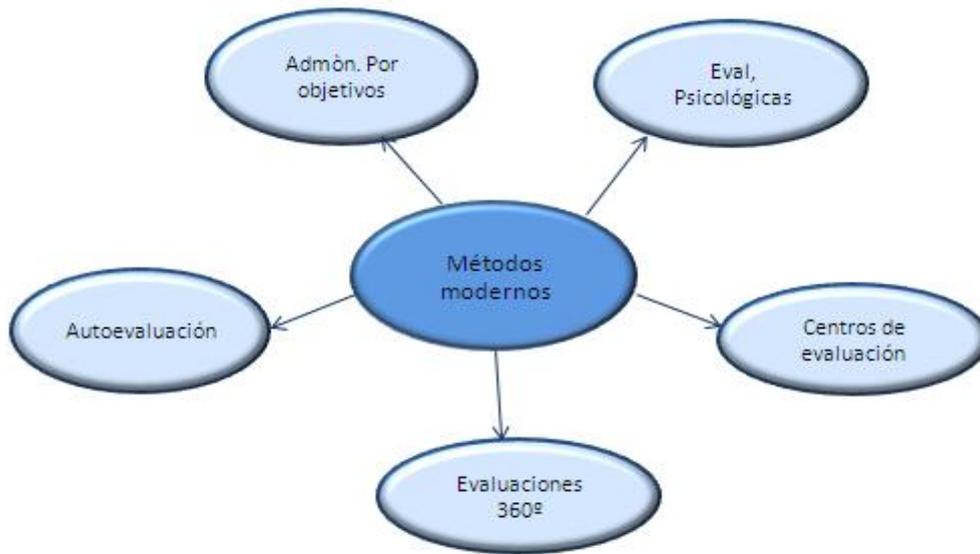


Figura 3.6 Métodos modernos de evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia apoyado en Werther William B & Davis Keith. Administración de recursos humanos.

Métodos de evaluación modernos			
Método	Descripción	Ventajas	Desventajas
Autoevaluación	Constituye una técnica de evaluación muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas.	Participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.	Los empleados deben tener la capacidad de realizarse una evaluación despojada de subjetivismo y distorsiones de índole personal. Los puntos de vista de los empleados difícilmente coinciden con los de su superior acerca de su desempeño.
Administración por objetivos	Consiste en el establecimiento de objetivos a partir de la alta gerencia y hacia los niveles inferiores de la organización. Peter Drucker fue el primero en formular esta técnica en 1950. Los pasos que se siguen son: 1) Definición de los objetivos generales de la organización y luego por departamentos y empleados. 2) Planeación y jerarquización de actividades que lleven a alcanzar los objetivos. 3) Evaluación periódica para realizar ajustes	Los objetivos se establecen por acuerdo mutuo y deben ser medibles. Los empleados se pueden sentir más motivados para lograr sus objetivos, por haber participado en su formulación. Se pueden hacer ajustes periódicos con el fin de lograr los objetivos.	Es probable que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir.
Evaluaciones psicológicas	Se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación de su desempeño anterior. El psicólogo prepara una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.	A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado.	Este procedimiento es lento y costoso. La calidad de las estimaciones depende en gran medida de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo.
Centros de evaluación	Constituyen una forma estandarizada de evaluar a los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y evaluadores. Se envía a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual.	Los resultados pueden ser sumamente útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. Varios especialistas consideran que este sistema obtiene resultados precisos hasta en 75% de los casos.	Este enfoque es costoso en términos de tiempo y dinero. Requiere la presencia de varios evaluadores de muy alto nivel, que son auxiliados por psicólogos y personal especializado.
Evaluaciones 360°	Participan las personas que tienen contacto con el evaluado, incluyendo compañeros de trabajo, y supervisor. Este sistema se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980, principalmente para evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel.	Las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas. La información es de mejor calidad. La retroalimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado.	El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones. La realimentación puede intimar al evaluado y provocar su resentimiento. Puede implicar evaluaciones encontradas en razón de los distintos puntos de vista. Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras.

En el siguiente diagrama se muestra el proceso de la administración por objetivos.

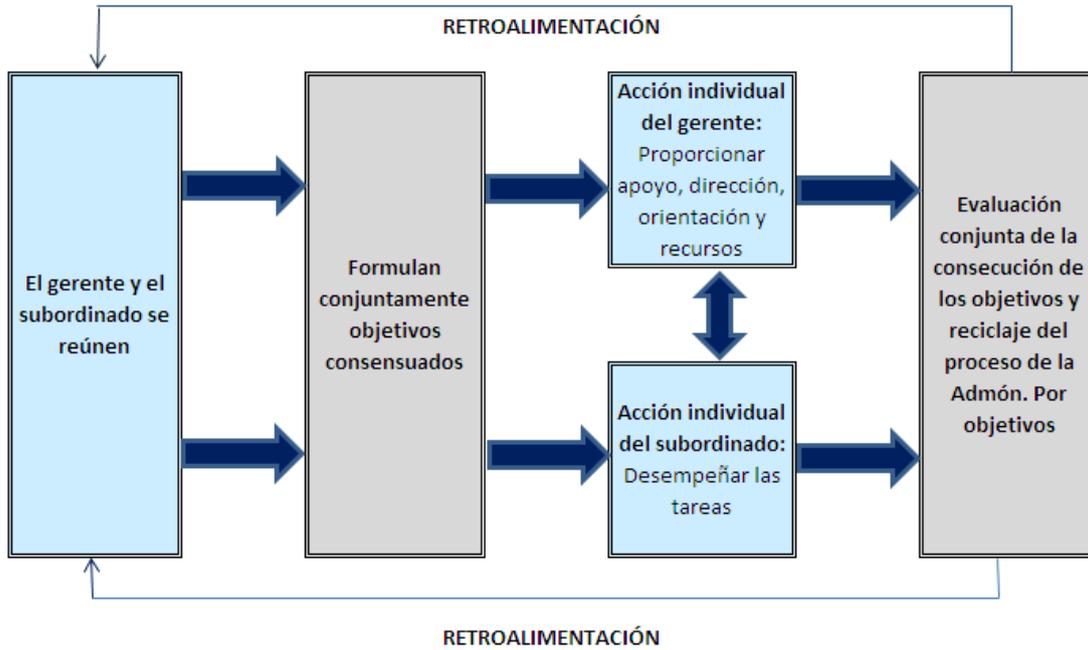


Figura 3.7 Proceso de la administración participativa por objetivos.

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Edit. Mc Graw Hill, México, 2009. P. 264.

3.5.3. La tecnología de información y la evaluación del desempeño

En estos tiempos en los que se requiere tener la información precisa y oportuna, además de optimizar procesos es necesario contar con herramientas automatizadas que apoyen los procesos de recursos humanos.

Estas herramientas apoyan al personal de recursos humanos que realizan tareas rutinarias por lo que no les deja tiempo para nada más, además de esto se puede tener la información consolidada para poder ser utilizada en la toma de decisiones.

Es importante que se entienda la diferencia bien marcada que existe entre un sistema de Gestión de Recursos Humanos y un Sistema de Pago o Nómina, hay una tendencia a confundirlos. Los sistemas de Pago o Nómina se limitan, como bien dice su nombre, al pago, control de asistencia, descuentos y control de vacaciones mientras, que los de Gestión tienen un campo más amplio como es la evaluación del desempeño, selección y contratación entre otros.

El uso de las nuevas tecnologías de la información por sí sola no son una solución para resolver los problemas organizacionales y en especial los relacionados con la gestión de los Recursos Humanos. Es más esencial contar con recursos profesionales para tener una constante retroalimentación con el nivel de satisfacción de los empleados. Y por último; pero no por ello es menos importante, la comunicación e implementación de planes de acción con la organización con el objetivo de atraer y retener los talentos son de los elementos imprescindibles dentro de una organización.

A continuación, se describen algunos productos que están en el mercado muy bien posicionados en este giro.

Software	Descripción
Insights	<p>El Perfil Personal Insights es un documento de 23 páginas que describe con extraordinaria precisión sus preferencias de personalidad.</p> <p>Insights utiliza 4 colores para representar las energías o preferencias de personalidad en 4 cuadrantes.</p> <p>La prueba se aplica a través de internet, tiene una duración aproximada de 20 minutos y que consta de 25 preguntas. El Sistema Experto puede generar el Perfil en 19 lenguajes. Es amigable y fácilmente comprensible.</p> <p>Tiene una alta validez estadística y es continuamente revisado, validado y mejorado.</p> <p>Ofrece valiosa información sobre los estilos de Ventas y de Liderazgo.</p>
SEL	<p>Es un modelo de evaluación que integra los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mapeo de Competencias Diseño de Perfiles de Puesto por Competencias Laborales Evaluación del Personal a través de competencias. Comparación Persona contra Puesto
Profile XT™	<p>Es un producto de evaluación multipropósito que se utiliza para selección, coaching, formación, promoción y gestión de carrera. Es una herramienta potente y dinámica, creada para apoyar la toma de decisiones vinculadas a la asignación de las personas, proporcionando la información necesaria para gestionarlas adecuadamente.</p> <p>La aplicación del concepto de Job Match (adecuación de la persona al puesto), junto al análisis compatibilidad de los puestos, garantiza un elevado porcentaje de éxito en las decisiones a tomar.</p>
Assessment System	<p>El SAS es una herramienta de soporte a procesos de selección y desarrollo de personal de nivel Pre- Ejecutivo, basadas en la valoración de Habilidades a través del uso de Simuladores y del Software Asistente del Sistema.</p>

3.6 Administración del desempeño

La evaluación del desempeño se encamina, cada vez más, a convertirse en una acción más acción más amplia y extensa.

Las organizaciones están migrando hacia lo que llamamos la administración del desempeño, o sea, el valor medible que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las empresas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando ésta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos.

3.6.1 Aplicaciones de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos.

1.- Procesos para sumar personas. La evaluación del desempeño funciona como insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos.

Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios.

2.- Procesos para colocar a las personas. Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.

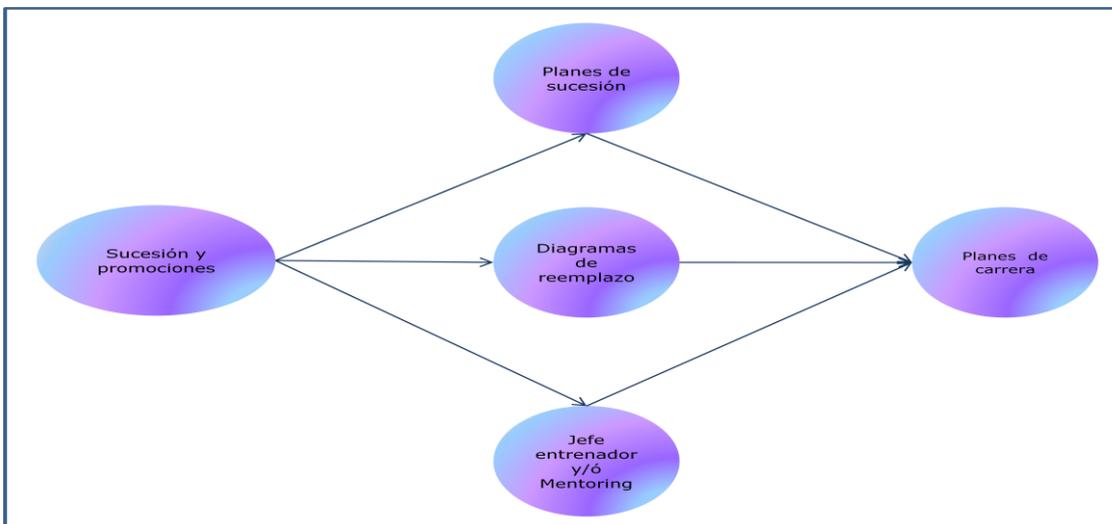
3.- *Procesos para recompensar a las personas.* Indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización.

4.- *Procesos para desarrollar a las personas.* Muestran los puntos fuertes y débiles de cada personas, cuales colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento.

5.- *Procesos para retener a las personas.* Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.

6.- *Procesos para monitorear a las personas.* Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para a discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo.

3.7 Capacitación y desarrollo



3.7.1 Planes de sucesión

Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto y el que eventualmente ocupará.³⁵

Los planes de sucesión hacen referencia a un programa organizacional específico que permite planear con anticipación acciones de desarrollo tendiente a tener preparados posibles sucesores para todos los puestos clave de la organización. En consecuencia, este tipo de programas se relaciona de manera directa con el capital intelectual, es uno de los intangibles que conforman el valor de una organización en el mercado.

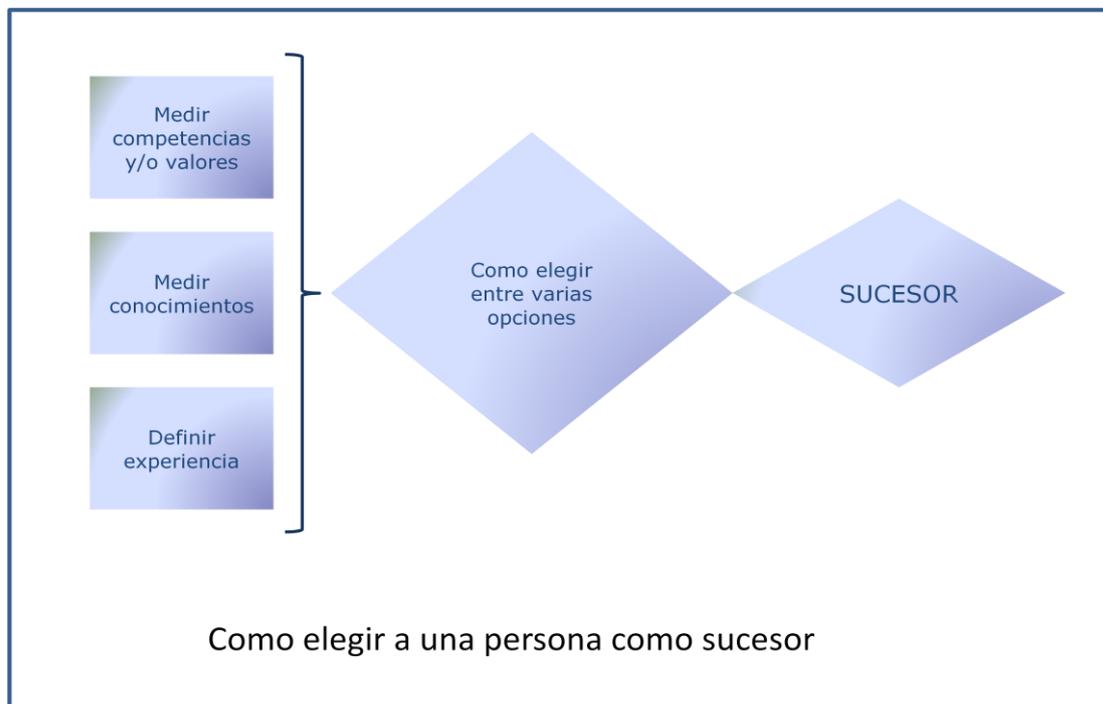


Figura 3.8 Como elegir a una persona como sucesor.

Fuente: Alles, Martha. Construyendo Talento. Editorial Granica (2009). Argentina.

Contar con planes de sucesión transparentes será un gran motivador para todos, en la medida que se comprenda, de manera adecuada, sus propósitos y objetivos.

La duda, la desconfianza, el miedo, son sentimientos humanos y siempre pueden presentarse. Una vez más, cobra un peso preponderante la cultura organizacional. Por lo tanto, Planes de sucesión será un tipo de programa que solo será posible aplicar si la organización, en su conjunto, posee una determinada cultura para que mayoritariamente sus ejecutivos –ya sean persona a las que se les nombre un

³⁵ Alles, Martha. Construyendo Talento. Editorial Granica. (2009) Argentina

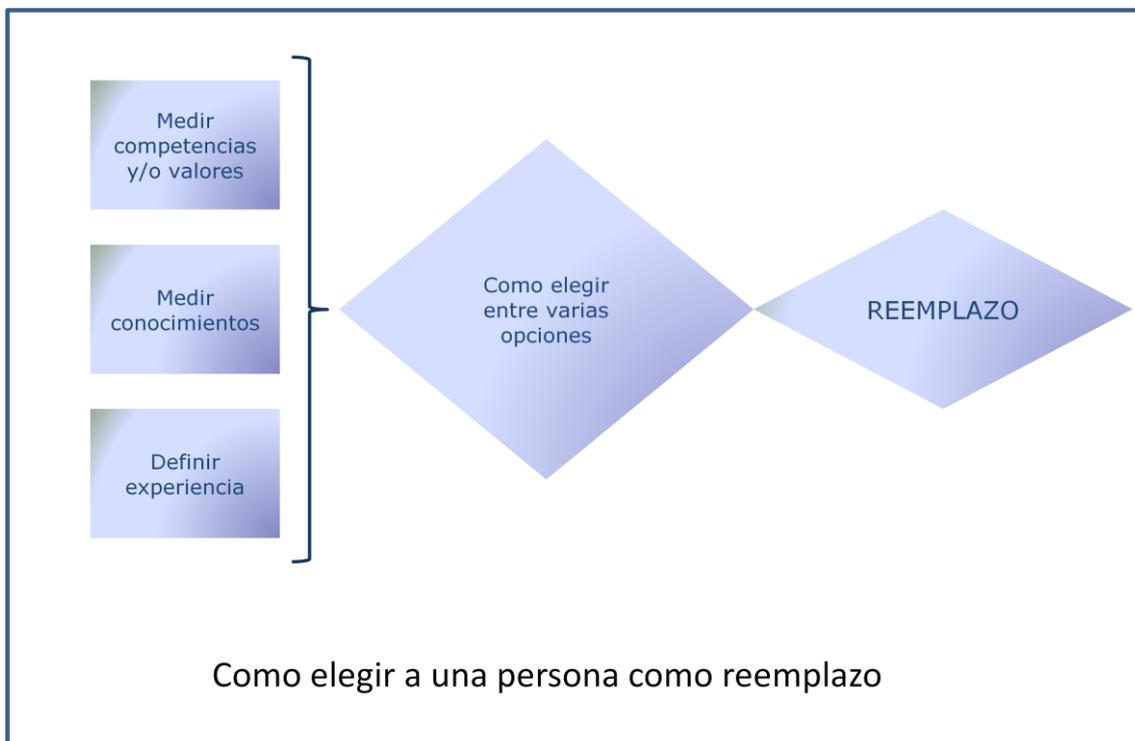
sucesor o sucesores designados de otros- vivan estas situaciones con naturalidad como una oportunidad de crecimiento personal y profesional y no como una amenaza a sus carreras.

Los Planes de sucesión son una oportunidad de crecimiento y desarrollo par un grupo de personas, y en cascada, repercuten en toda la organización de manera positiva. Si los integrantes de la organización no lo ven de esta forma, si se generan dudas o resquemores, o los directivos tienen miedo a la reacción de los distintos involucrados, el mejor consejo es no seguir adelante. Para los que duden al respecto es mejor utilizar los Diagramas de reemplazo.

3.7.2 Diagramas de reemplazo

Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para a continuación, designar posibles reemplazos (sucesores), pero solo para aquellas personas que ocupando puestos claves tienen una fecha cierta de retiro, usualmente por la edad avanzada del ocupante del puesto. Pueden darse por otras razones (traslado a otro país). Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que se prevé ocupar.³⁶

Los Diagramas de reemplazo deben diseñarse de modo tal de asegurar que todos los designados como posibles reemplazos posean las competencias, experiencia y conocimientos necesarios según lo requerido por los puestos de trabajo que se prevé que ocuparán.



³⁶ Alles, Martha. Obra citada

Figura 3.9 Como elegir a una persona como reemplazo.

Fuente: Alles, Martha. Construyendo Talento. Editorial Granica (2009). Argentina.

Si bien la persona designada es un posible sucesor –como en los Planes de sucesión–, en este caso se dan dos elementos diferenciadores; no es el plazo: existe una fecha cierta en la cual el elegido para ocupar el nuevo puesto se deberá hacer cargo de la posición. Por lo tanto, si fuese necesario desarrollar una competencia o adquirir un determinado conocimiento, los plazos deben ser especialmente considerados, dado que existe una fecha tope o término en que dicho desarrollo deberá concretarse. Por otro lado, la organización “asume” un compromiso con el que ha sido designado sucesor; a quien se le comunica que asumirá el nuevo puesto. En ese caso, salvo que ocurra alguna situación excepcional, de fuerza mayor; será el nuevo ocupante de esa posición.

El foco en el desarrollo de las competencias y conocimientos es de importancia capital, dado que el individuo deberá estar preparado para asumir la posición en el plazo previsto.

3.7.3 Jefe entrenador

El concepto jefe entrenador implica que el jefe es una persona que al mismo tiempo que cumple el rol de jefe lleva a delante otra función respecto de sus colaboradores: ser guía y consejero en una relación orientada al aprendizaje. Lo hace de manera deliberada, desea hacerlo y está convencido de los resultados a obtener.³⁷

Los programas organizacionales enfocan el trabajo sobre jefes desde diferentes ángulos, bajo la denominación de *programas gerenciales* (programas específicos de formación para jefes, directores, gerentes y supervisores, según corresponda en la estructura de cada organización).

Para ello se comienza primero por describir, repasar o revisar –según corresponda– cada caso en particular, las funciones adicionales que cada jefe debe cumplir en relación con el equipo a su cargo. Luego se trabaja sobre el rol permanente de entrenador, para lo cual cada jefe debe desarrollar la competencia *Entrenador*. Estos programas se complementan con otros relacionados con delegación, *empowerment*, liderazgo en diferentes versiones, según corresponda y de acuerdo con las políticas de cada organización. Cada jefe cumple diversos roles dentro de una organización; a esta suma de tareas la hemos denominado *rol del jefe*, donde el término jefes un concepto que involucra a todos aquellos que son jefes de otros.

³⁷ Alles, Martha. Obra citada.

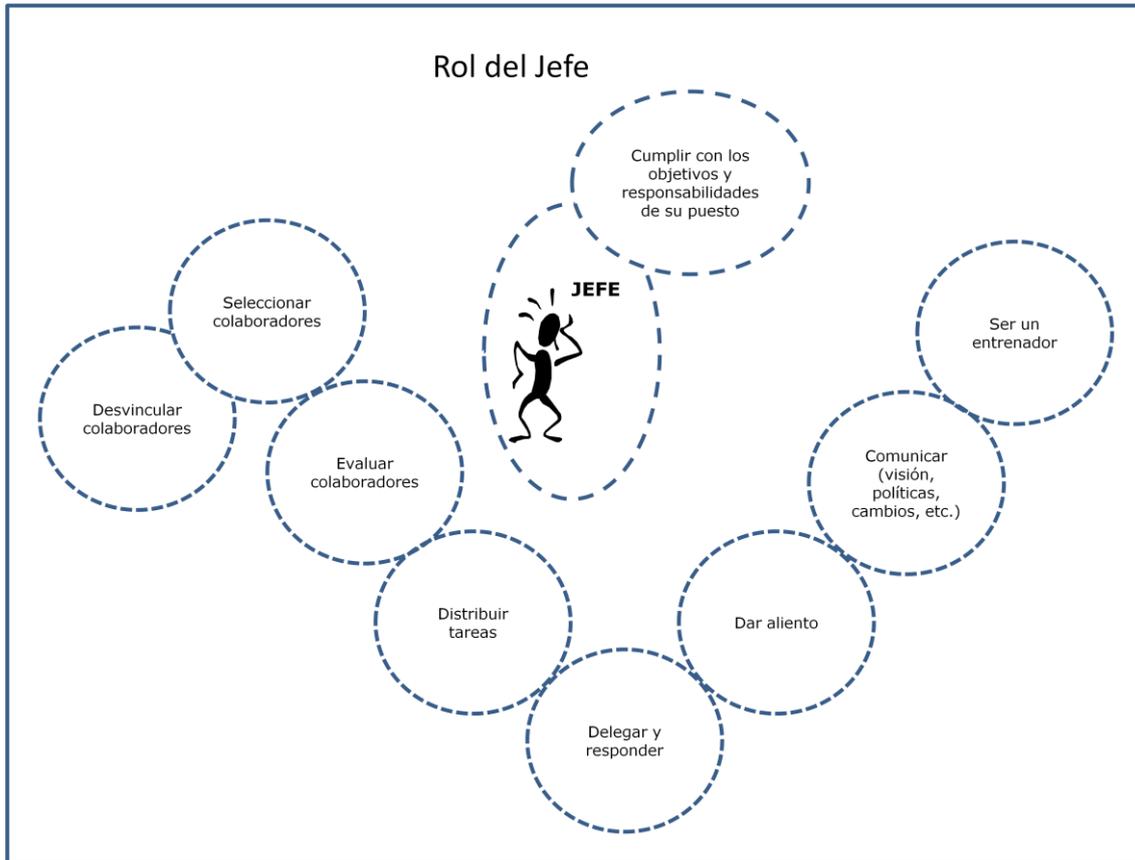


Figura 3.10 Rol del jefe

Fuente: Martha Alles. Construyendo talento (2009) Argentina.

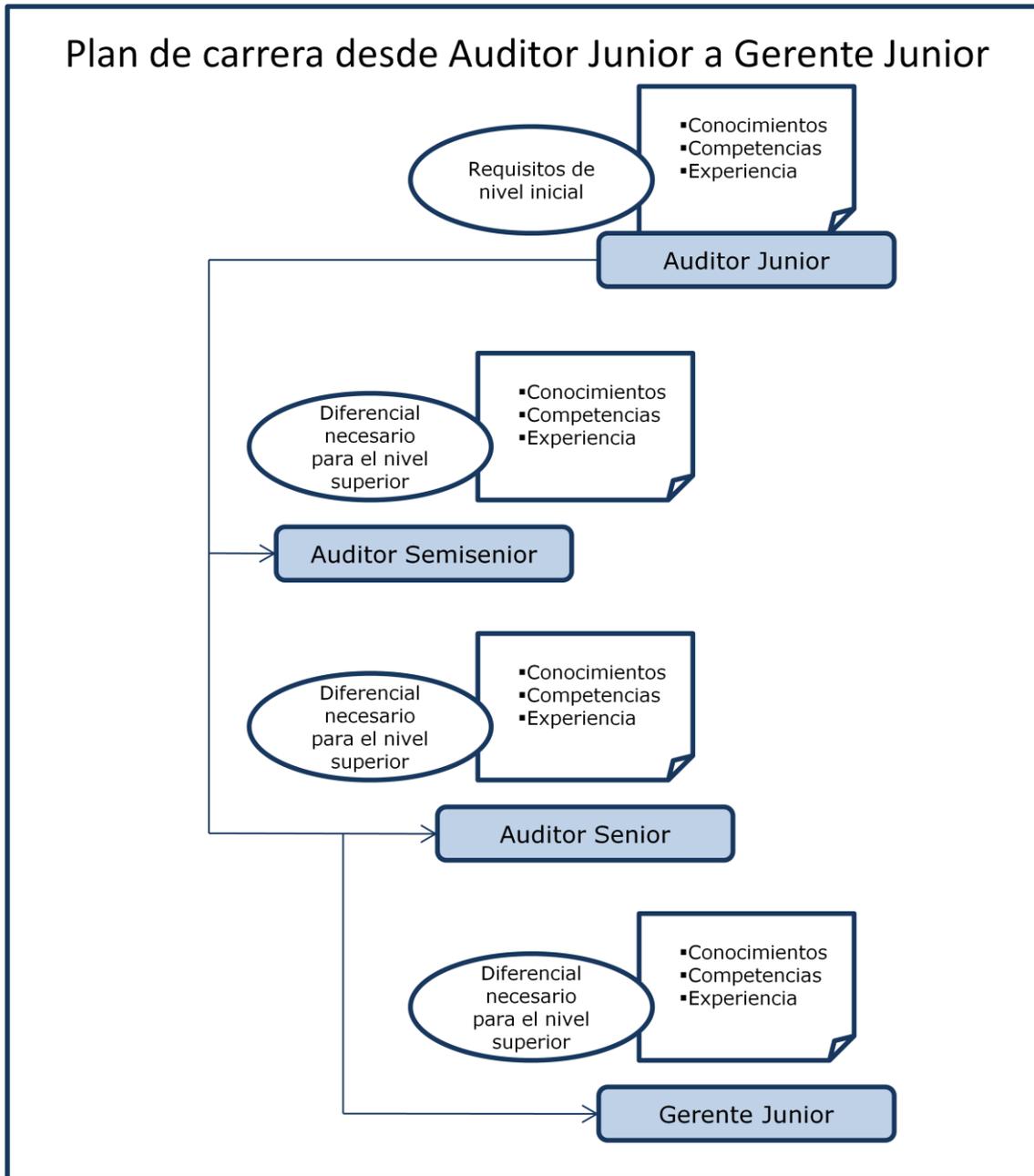
La formación de jefes entrenadores debe enfocarse como un programa organizacional. El primer aspecto que debe tenerse en cuenta es que el término jefe involucra al número uno: CEO, director general, gerente general o dueño a cargo de la operación; será a partir de este nivel que deberá comenzar el programa. Consecuentemente, la primera dificultad será lograr la participación de este nivel. No es difícil lograrlo; para ello debe darse una explicación detallada de porque debe ser de esta forma, las ventajas que conlleva, y como su participación es visualizada por los distintos niveles de jefes de la organización.

3.7.4 Planes de carrera

Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ellos se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.³⁸

³⁸ Alles, Martha. Obra citada.

Ejemplo de plan de carrera:



Otro ejemplo lo constituyen grandes firmas de auditoría donde trabajan decenas, cientos o miles e de profesionales de una misma especialidad, por ejemplo, auditoría, impuestos etc., no son estrictamente de la misma especialidad, unos son auditores con en experiencia en petróleo, otros en banca, etc., pero todos son auditores. Lo mismo sucede en una empresa industrial o comercial, ya sea que venda un producto de consumo masivo o no; y podrían mencionarse otras carreras dentro de áreas como compras, logística, impuestos, sistemas u otras especialidades de consultoría.

Los planes de carrera de los que hablamos en particular se refieren a un programa de desarrollo de personas que se diseña para colectivos numerosos dentro de una misma especialidad.

Cada organización deberá decidir primero si el tipo de programa es aplicable, y de ser así, analizar en qué áreas sería adecuada su puesta en marcha.

Las áreas más adecuadas son aquellas numerosas, donde muchas personas ocupan puestos similares y lo más frecuente es la incorporación de personas con poca experiencia o sin ella.

Otro aspecto que hace apropiada a un área o sector para el diseño de planes de carrera es cuando la empresa considera un área o sector un semillero y/o cuando las personas que trabajan allí reciben formación adicional –o específica– pero de calidad superior a otros o cualquier situación análoga. Muchas organizaciones tienen áreas con esta formación. Solo que no han diseñado planes de carrera de manera organizada y planificada.

3.7.5 Mentoring

Programa organizacional estructurado, de varios años de duración, mediante el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento.³⁹

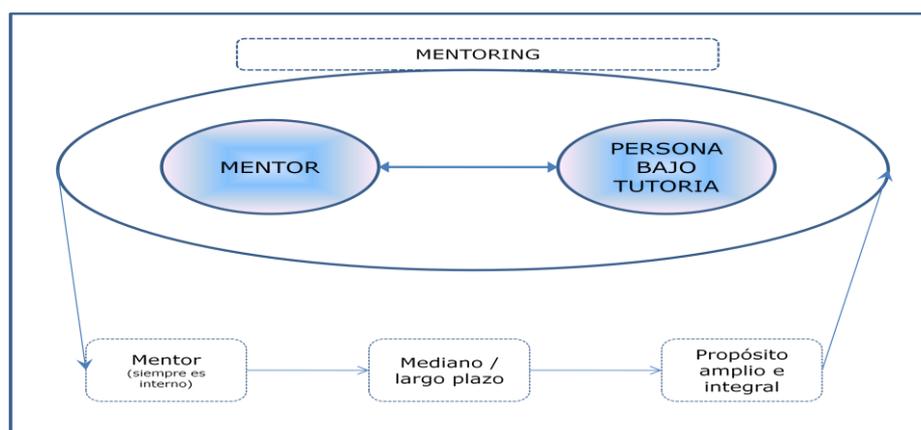
Dentro de *mentoring* debemos hacer una primera diferenciación entre *mentoring formal e informal*.

En el *mentoring formal* se podría diferenciar entre programas organizacionales que dentro del marco de una organización tienen de todos modos características diferentes. Un programa formal tiene cierta fecha y objetivos concretos.

En el *mentoring informal* citamos casos en donde una persona ayuda a otra en su crecimiento por propia iniciativa de ambos participantes, por lo general surge como consecuencia de una buena relación entre una persona con mayor experiencia que guía a otra de menor experiencia, es espontáneo, no reglado y puede no tener límite de tiempo.

En los programas de mentoring participan colaboradores de alto potencial, quienes son guiados en su desarrollo por ejecutivos de mayor nivel y experiencia, a quienes se les denomina *mentores o tutores* y a los primeros *personas bajo tutoría*.

³⁹ Alles, Martha. Obra citada.



Otras características que define estos programas:

- El mentor y la persona bajo tutoría pertenecen a la misma organización; dándose el caso que alguno pertenezca a otra empresa dentro del mismo grupo empresarial; el rol no puede asumirlo una persona externa a la organización.
- Es un programa cuyo alcance es de mediano a largo plazo.
- Cubre una serie de objetivos de carácter amplio y variado. Su enfoque es integral, abarca todos los temas relacionados con la carrera de la persona bajo tutoría, contemplando, al mismo tiempo, los objetivos organizacionales.

Antes de iniciar un programa de mentoring se deberá tener muy en claro los objetivos que se desean alcanzar con él, junto con un compromiso genuino de la máxima conducción de la organización. Como segundo aspecto relevante a tener en cuenta se destaca la elección de los participantes, con referencia tanto a los mentores como a las personas bajo tutoría. Unos y otros deberán estar interesados en el proceso, tomar los objetivos del programa como propios y comprender los beneficios tanto personales como organizacionales que implica. El éxito dependerá del compromiso de todos los involucrados.

Tipos de mentoring:

- ❖ Individual. Es la modalidad más frecuente y se diseña para ayudar en el crecimiento a determinadas personas (usualmente jóvenes ejecutivos) de manera personalizada.
- ❖ Presencial. El contacto entre el mentor y la persona bajo tutoría se realiza en reuniones presenciales.
- ❖ A distancia. Si bien la tecnología permite en este momento el mentoring a distancia, no consideramos su aplicación como única modalidad de contacto. Una mezcla de modalidades presencial y a distancia parece ser la opción más adecuada.
- ❖ Grupal. La opción grupal es de amplia aplicación, ejemplo, cuando una organización ha implementado un programa numeroso de jóvenes profesionales u otras situaciones similares. Sin embargo, será ideal que se incluya dentro del diseño alguna instancia individual, es decir, que al persona

bajo tutoría tenga la posibilidad de recibir –aunque no sea de manera frecuente- una orientación más personalizada de parte de su mentor.

- ❖ Mixto. Combina individual y grupal. Se utiliza cuando un mentor tiene varios programas individuales a su cargo y combina la utilización de reuniones individuales o grupales.

Mentoring. Etapas

1. Objetivos
2. Diseño y planificación del programa de desarrollo. Apoyo de un consultor.
3. Elección de los mentores y las personas bajo tutoría. Armado de los pares.
4. Reunión inicial del/los mentor/es con el consultor. Participación de los jefes.
5. Medición de competencias (y conocimientos, si corresponde).
6. Inicio del programa de Mentoring. Reunión inicial.
7. Realización del programa. Reuniones de seguimiento.
8. Evaluación final.

Pros y contras de Mentoring

PROS

- ✓ Desarrollo personalizado
- ✓ Planeamiento global y organizacional de largo plazo
- ✓ Provee a la persona bajo tutoría un desarrollo integral

CONTRAS

- ✗ No es sencillo encontrar mentores dentro de la organización, en especial, porque asumir esa función demanda mucho tiempo
- ✗ Requiere un fuerte compromiso de la organización y de todos los participantes
- ✗ El éxito depende de la buena relación que se establezca entre el mentor y el participante

3.8 Herramientas para mantener el talento

3.8.1 Balance de vida

Las empresas han reconocido que ofrecer un balance de vida a sus colaboradores no es un lujo. Estudios en México han comprobado que es la mejor herramienta para mantener a su talento, aumentar la productividad del personal y garantizar su compromiso con la firma.

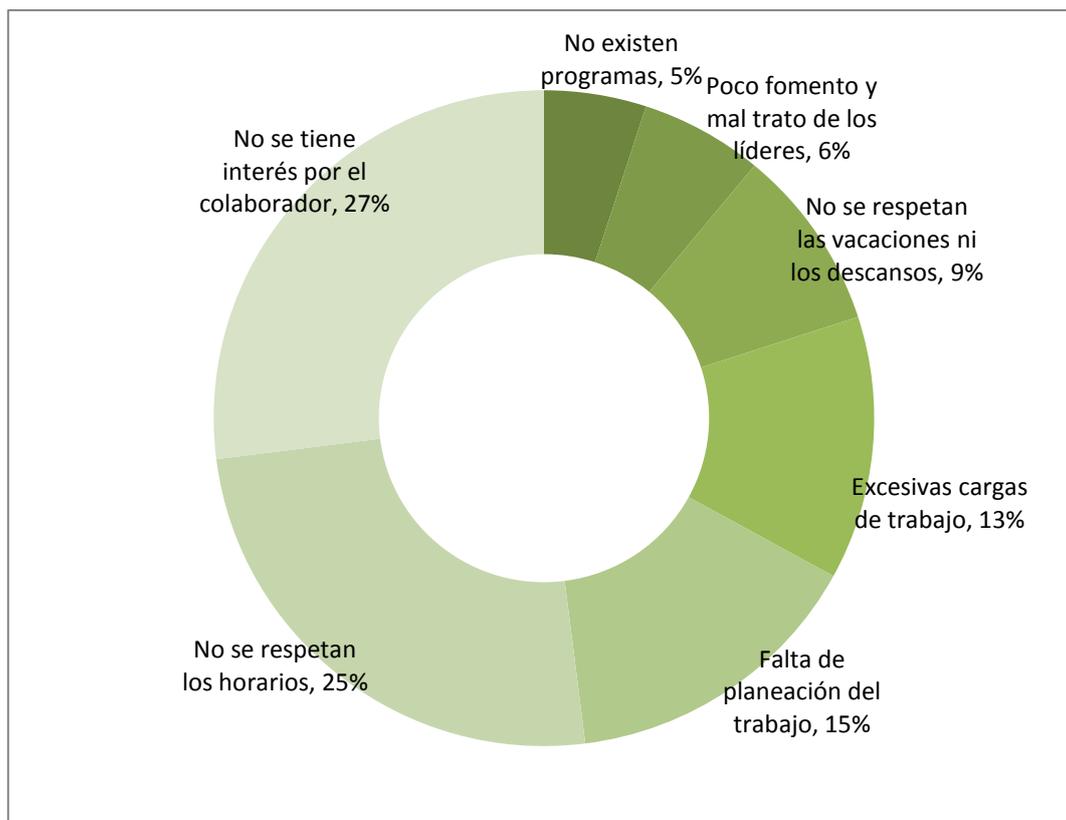
El trabajo y la familia son dos de las principales esferas de los seres humanos. La esfera laboral es fundamental para el individuo, ya que por medio de ella se satisfacen necesidades personales, al mismo tiempo que promueve el sentido del logro, pertenencia y se crean relaciones interpersonales.

Por otro lado, la familia o el hogar es una esfera donde se desarrollan vínculos y lazos socio-afectivos y representa una fuente de seguridad personal.

El equilibrio entre la vida laboral y personal se refiere a la integración de las demandas laborales con los roles familiares (o roles externos al trabajo). Dicho balance es fundamental para que las personas mantengan un estado de bienestar y de calidad de vida. Según la Organización Internacional de trabajo (OIT) cuando las condiciones laborales y los factores humanos están en equilibrio, se crean sentimientos de confianza en uno mismo, aumenta la motivación, la capacidad de trabajo, la satisfacción y mejora la salud. Sin embargo, no siempre se llega a tener un equilibrio o una verdadera conciliación. Actualmente, los profesionistas atraviesan grandes retos al tratar de encontrar un equilibrio satisfactorio.

Según la encuesta nacional de ocupación y empleo 2010 aplicada por el INEGI, el 30% de los mexicanos ocupado laboran más de 48 horas semanales. Las jornadas largas de trabajo no solo afectan la salud y disminuye la productividad debido a la fatiga, sino que también representan un costo financiero importante para las organizaciones. A esta situación se le debe agregar, sobre todo en las grandes urbes como la ciudad de México, el tiempo de traslado a los sitios de trabajo.

Factores que impactan de manera negativa en el equilibrio de la vida laboral y personal



Fuente: Revista Gestión de negocios. Vol. 11 No. 2 Abr-Mayo 2011.

Las consecuencias de tener un desequilibrio entre la vida personal y la laboral pueden agruparse en tres grandes grupos:

Efectos laborales: Poca satisfacción laboral, bajo nivel de compromiso con la organización, alta intensidad de abandono y ausentismo, así como una mínima productividad.

Efectos sociales: Tensión en la pareja, problemas familiares, baja satisfacción con la vida, irritabilidad constante y reducción de la interacción entre los miembros familiares, así como con amigos.

Efectos fisiológicos: Tensión psicológica, detrimento en la salud física, enfermedades coronarias, enfermedades psicosomáticas, depresión, ansiedad, agotamiento, abuso de sustancias, así como reducción en los niveles de concentración y atención.

Balance perfecto

El Instituto Great Place to Work México realizó un sondeo telefónico con colaboradores que forman parte de las mejores empresas para trabajar, en el cual se les pidió que mencionaran los factores o situaciones que son positivas o que fomentan el equilibrio de la vida laboral en las organizaciones. De los 973 comentarios capturados, el respeto marco uno de los factores más valorados.

Cada vez más empresas reconocen que promover un balance saludable entre el trabajo y la vida personal de sus empleados, no es solamente "lo que se debe hacer" sino que pueden ser también una estrategia de competitividad.

Los beneficios que obtuvieron para favorecer este balance no se ha limitado a la competitividad, sino que también se han reflejado en mayor lealtad de los colaboradores hacia la organización. Así como mejores niveles de servicio al cliente, aumento en la productividad, y mayores niveles de satisfacción laboral y bajo ausentismo.

Las practicas más innovadoras en este ámbito, ha sido un modelo que promueve una cultura de desarrollo integral la cual considera dimensiones del ser humano como:

Física (con actividades físicas y de salud).

Intelectual (incluyendo el desarrollo de habilidades intelectuales y de valores).

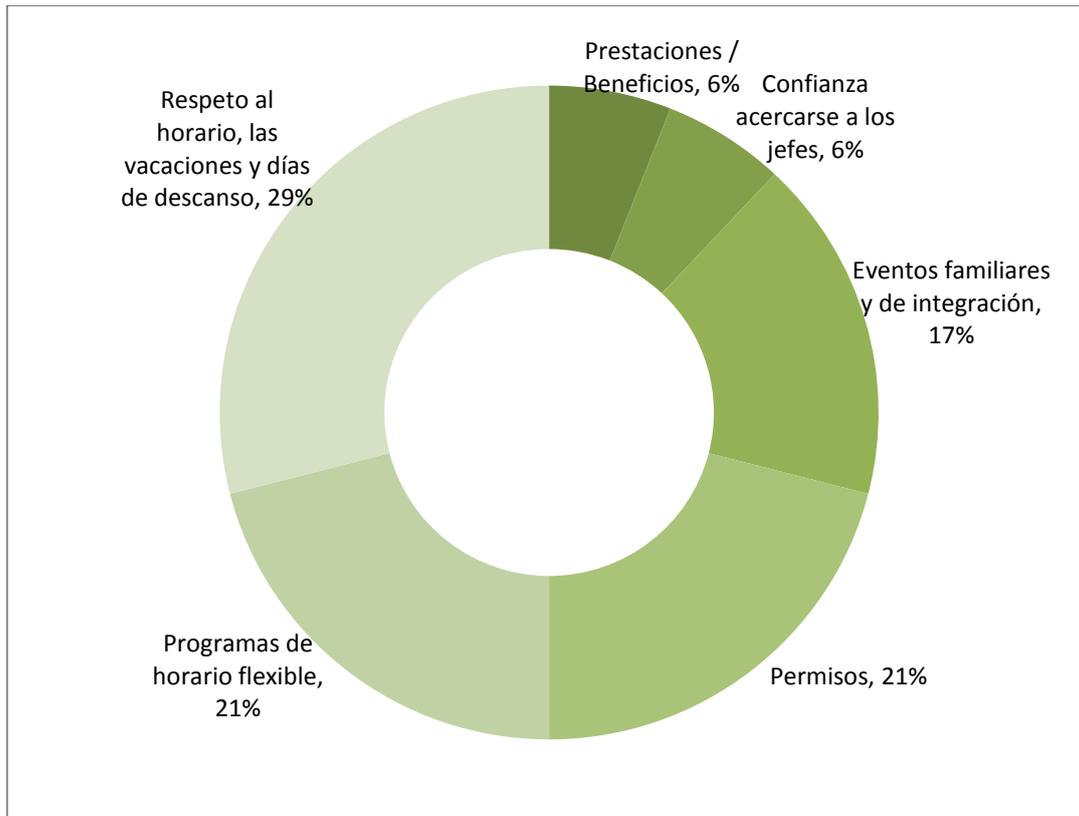
Social-Familiar (promoviendo actividades de integración de la familia, así como de voluntariado).

Espiritual (ofreciendo medios y herramientas para el crecimiento espiritual, respetando credos).

Profesional (mediante herramientas que desarrollen competencias para realizar un mejor desempeño en el trabajo).

Otras empresas desarrollan prácticas que integran a la familia, por ejemplo, un evento exclusivo para los hijos de los colaboradores con el objeto de propiciar la comunicación entre ellos. Se les invita a la planta donde laboran sus padres ofreciéndoles actividades recreativas y se les da un recorrido por las instalaciones y se les explica los procesos de producción. Por último, se les regalan artículos como bicicletas, mochilas y batas de trabajo.

Factores que impactan de manera positiva en el equilibrio de la vida laboral y personal



Fuente: Revista Gestión de negocios. Vol. 11 No. 2 Abr-Mayo 2011.

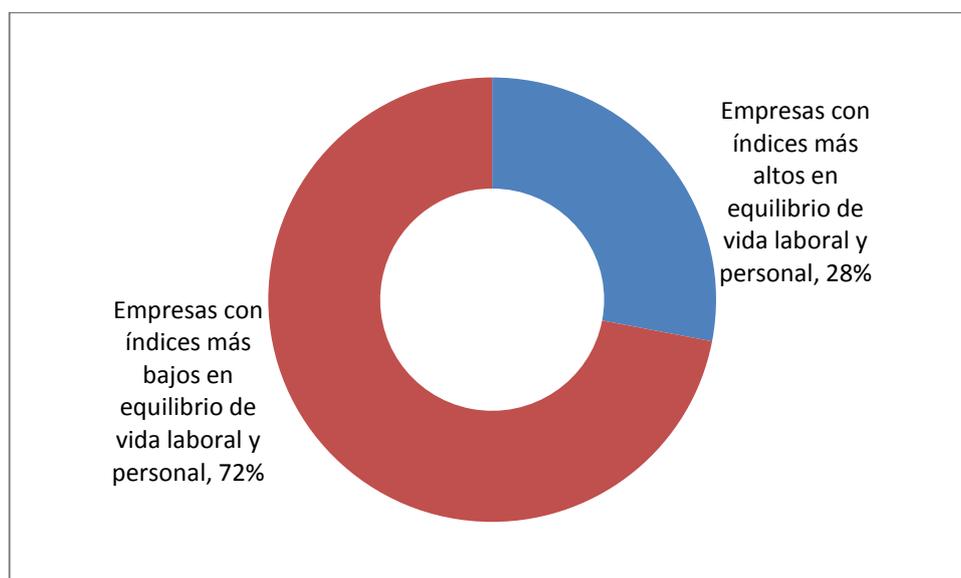
Así mismo, existen programas orientados al desarrollo de personal de los colaboradores como padres de familia. Muchos de ellos incluyen escuela para padres, becas para madres solteras, ayuda económica para hijos, entre otros.

Un caso a destacar es cuando se le da al colaborador la oportunidad de diseñar su propio horario de trabajo con su gerente, que se adecue a su propio estilo de vida. Este programa rompe con las condiciones para poder trabajar desde casa o cambiar los días y horarios de la jornada laboral ya que se trata de un esquema de balance de vida personalizado.

Como conclusión, es de suma importancia entender que para lograr una conciliación entre las dos esferas fundamentales para el ser humano (el trabajo y la familia) debe existir colaboración entre el mismo personal y el equipo directivo de las organizaciones, quienes en conjunto deben de compartir las responsabilidades de garantizar que las personas no experimenten un conflicto excesivo entre el trabajo y la vida personal y que los esfuerzos sean orientados hacia la mejora de la calidad de vida.

Además, es importante crear conciencia a los colaboradores de su papel en este sentido, así como las implicaciones de tener un conflicto entre estas esferas en lo personal y en lo profesional. Cuando esto se logra se generará un impacto positivo tanto en la vida de las personas como en los resultados del negocio.

Comparativo promedio de rotación voluntaria



Fuente: Revista Gestión de negocios. Vol. 11 No. 2 Abr-Mayo 2011.

3.8.2 Procesos de integración

Cada vez más, las empresas en México han encontrado el valor agregado que representa emprender actividades de integración entre su equipo. Si bien la inversión en capacitación ha generado su retorno de inversión visible, el esfuerzo por desarrollar habilidades humanas también ha encontrado su cuantía.

Liderazgo, trabajo en equipo, compañerismo, arrojo, capacidad de solución de problemas, creatividad, seguimiento de instrucciones, involucramiento, empatía con las necesidades e historias ajenas, comunicación efectiva, diseño de estrategias, responsabilidad, respeto.

Estas son sólo algunas de las habilidades personales que se ponen en acción en este tipo de actividades.

Algunas de las experiencias que se viven en estas actividades de integración, se están popularizando en el mundo laboral por su efecto de invitar a la reflexión y al autoconocimiento.

De acuerdo a Atzayaelh Torres, afirma que los líderes empresariales cuando implementan una nueva estrategia o lanzan un nuevo proceso en cualquier sistema de trabajo, los integrantes de un equipo requieren de actividades que les permitan conocerse y comunicarse mejor. Compartir de esta forma efectiva tanto sus necesidades como discrepancias en el nuevo proceso laboral, será determinante en el éxito de éste.

Beneficios de los procesos de integración:

- Conocimiento de las debilidades personales
- Generación de lazos de confianza
- Comunicación entre todos los colaboradores
- Lograr empatía y unión de equipo

Dentro de un grupo de trabajo, es necesario poner a prueba la emocionalidad y la forma de pensar de los integrantes, ya que la expresión, sobre todo en un campo abierto, da la sensación de compartir con los demás un autodescubrimiento constante.

Rentabilidad humana

El impacto en el negocio de estas dinámicas vivenciales se refleja directamente en los estados financieros asegura Elipsis Consulting.

Sin duda, las actividades de este tipo contribuyen a los buenos resultados, aunque es sólo un área de apoyo, pues también hay que trabajar el mecanismo de comunicación, capacitación, y los procesos de conducción de las áreas de recursos humanos.

3.8.3 Felicidad laboral

La mayor parte de las personas consagran, al menos, una tercera parte de su tiempo a su vida laboral, y, aunque es uno de los ejes fundamentales del desarrollo del individuo y las oficinas son los espacios en donde más tiempo se desenvuelven, pocas son las empresas que se esmeran por ofrecer un entorno que favorezca su felicidad y estabilidad.

La felicidad es un término que se utiliza poco en las organizaciones, debido a que se piensa que es un concepto "puramente emocional" y que no tiene cabida en el trabajo. Sin embargo, se ha observado que la felicidad en el trabajo es benéfica, no sólo para los colaboradores, sino también para los empleadores, organizaciones y para la sociedad en conjunto.

Pero, ¿qué es la felicidad? De acuerdo con Martin Seligman, padre de la psicología positiva, la felicidad puede definirse como "la sensación de profunda satisfacción con uno mismo y con sus propias circunstancias".

Una persona feliz es aquella que frecuentemente experimenta emociones positivas. Y, cuando más positiva se sienta una persona, más probabilidades hay que sea más sociable, busque desafíos, se oriente al logro de metas, sienta mayor satisfacción y éxito, y tenga más creatividad, se ha demostrado que estas emociones positivas se manifiestan en el comportamiento y las actitudes, y que ellas conducen a un alto rendimiento, a innovación y eficiencia.

Asimismo, las personas que reportan mayores emociones positivas favorecen un ambiente de trabajo amable. Y este entorno permite "ampliar y construir" recursos intelectuales, sociales y físicos, que satisfacen las expectativas de las empresas y sus equipos.

La presencia de afecto positivo en el trabajo impulsa a ejercer esfuerzos adicionales, la búsqueda de retos, el establecimiento de objetivos, ayudar a los

demás y ser cooperativo, el sentido de “proteger” a la organización, el ofrecer sugerencias de mejora, el desarrollo de habilidades personales entre otros. Con base a todo lo anterior se puede decir que las personas felices son más propensas a ayudar a los compañeros de trabajo y a los clientes, además que aportan al logro de la eficiencia organizacional.

Por otro lado, los colaboradores que experimentan emociones positivas no sólo van más allá de las funciones requeridas en el trabajo, sino que son más dedicados y se involucran más en las actividades cotidianas. La gente feliz demuestra menos desgaste y agotamiento emocional, además de menos ausentismo, y son menos propensos a dejar sus puestos de trabajo. En general, los trabajadores con alto afecto positivo son más comprometidos con su organización.

Fuente de felicidad

Tradicionalmente, el nivel de ingresos ha jugado un rol fundamental como conductor de la felicidad.

Algunos de los conductores de la felicidad pueden incluir tareas que complementen las fortalezas personales, el respeto por parte de los compañeros y directivos, el reconocimiento por un buen trabajo, una comunicación lateral y horizontal eficiente, la colaboración a todos niveles, el tener oportunidades para desarrollar relaciones en el trabajo, el encontrarle un significado trascendente al trabajo, así como las recompensas y otros beneficios.

Otras características se asocian a cuestiones generadas de manera externa, como por ejemplo el tener objetivos definidos, variedad, claridad ambiental, el contacto con otros y las relaciones interpersonales, la disponibilidad para acceder a recursos económicos, el tener seguridad física, así como una posición social reconocida. Algunas de estas características fueron medidas en la Encuesta de Ambiente Laboral Trus Index © 2011, aplicada por el Instituto Great Placeto Work México.

Un factor muy importante para que las personas sean felices en su espacio laboral es que no se considere al trabajo como un “puesto”, sino una vocación.

Es importante que las organizaciones consideren y reflexionen, no sólo sobre la satisfacción en el trabajo, sino en crear las condiciones para generar estados y emociones positivas en los colaboradores. Los beneficios serán muchos e impactarán a nivel personal y organizacional.

Principales índices de los factores que contribuyen a generar emociones positivas en el trabajo

Mi trabajo tiene un significado especial: para mí éste no es "solo un trabajo".		89%
A la gente le gusta venir a trabajar aquí.		83%
Éste es un lugar psicológica y emocionalmente salubre para trabajar.		81%

Fuente: 2011 Great Place to Work Institute, Derechos Reservados.



“Las empresa con empleados felices logran una mejor retención de clientes, menores niveles de rotación, compromiso, calidad y rentabilidad”.

Capítulo 4. Caso de Estudio

El caso de estudio se desarrollo en una empresa del sector automotriz en donde se realizó un análisis de la situación actual de la administración de recursos humanos y con esto obtener la propuesta de un sistema de administración del talento humano.

4.1 Antecedentes

Remontándonos a la historia de empresa, tenemos que inicio operaciones en 1933 en Japón, como empresa productora de partes y autos.

Posteriormente debido al crecimiento que tuvo en su país, empezó su periodo de globalización con lo que inicio operaciones en otros países y es como llega a México en el año de 1961.

A partir de esta fecha se ha hecho cada vez más fuerte su presencia en México, en donde está por cumplir 50 años y con alrededor de 10,000 empleados a nivel nacional continua sus planes de crecimiento en mercado nacional e internacional.

En el siguiente cuadro se muestran los eventos más sobresalientes que ha tenido la empresa.

Año	Evento
1933	Jidosha Seizo Co., Ltd. se establece en Japón, como productora y distribuidora de partes y autos Datsun.
1934	La compañía se consolida y toma el nombre de Nissan Motor Co., Ltd.
1959	Nissan Motor Co. llega a México como distribuidora de autos marca Datsun.
1961	Se constituye Nissan Mexicana, S.A. de C.V.
1966	Inicia operaciones la planta de Cuernavaca, la primera planta de Nissan establecida fuera de Japón. En ese año se produce el primer automóvil mexicano: Datsun Sedán Bluebird.
1975	Nissan Mexicana es pionera al establecer el primer laboratorio de pruebas de gases contaminantes de vehículos.
1982	Inicia operaciones la planta de Aguascalientes.
1984	Cambia la imagen de Datsun a Nissan en todo el mundo.
1998	Nissan Mexicana recibe reconocimientos mundiales de "Industria Limpia" y Certificado ISO-14001.
2000	Nissan Mexicana llega a la producción de 3,000,000 de vehículos. Se inicia la fabricación del primer vehículo dentro de la Alianza Renault-Nissan.
2001	Nissan Mexicana alcanzó la cifra 1,000,000 de autos Tsuru vendidos en su historia.
2002	Nissan Mexicana introduce al mercado mexicano el primer vehículo producto de la Alianza Renault-Nissan: Nissan Platina, que se produce en planta Aguascalientes.
2003	Inicia operaciones la financiera de marca Credi Nissan.
2004	Tsuru cumple 20 años en el mercado mexicano.
2005	Producción de los nuevos modelos Tiida y Sentra.

Tabla 4.1 Historia de Nissan en México (Nissan Mexicana, S. A. de C. V. Junio, 2006)

En la siguiente figura se muestra como es la estructura mundial de la organización.



Figura 4.1 Estructura Mundial de Producción, Investigación y Desarrollo.

Fuente: Nissan Mexicana, S. A. de C. V., 2006

PRESENCIA DE NISSAN EN MÉXICO



Figure 4.2 Presencia en México (Nissan Mexicana, S. A. de C. V., 2006)

Entre los principales productos que se comercializan son vehículos compactos, subcompactos, camionetas y está incursionando en vehículos eléctricos.

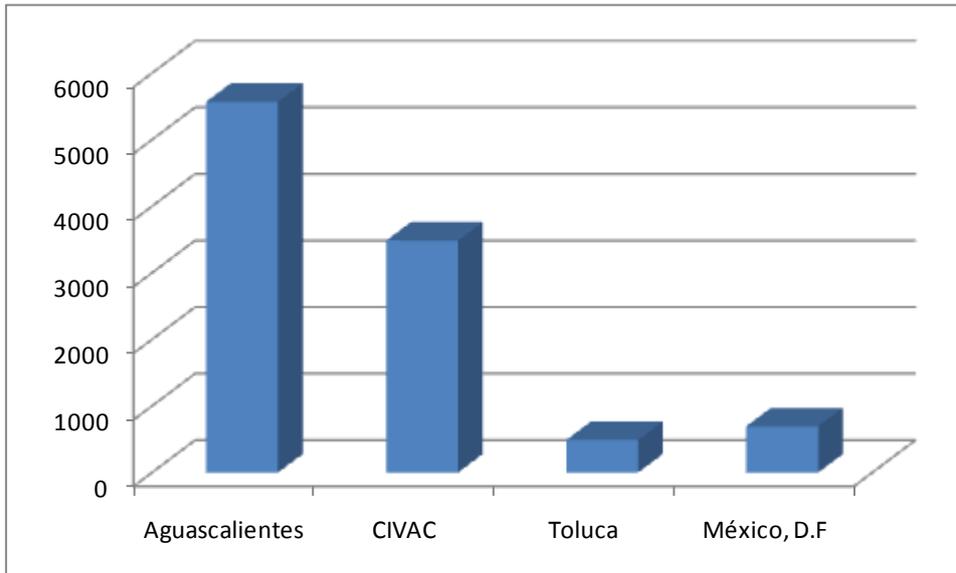
Las principales áreas dentro de la organización son:

- Manufactura
- Ventas y mercadotecnia
- Recursos Humanos
- Investigación y Diseño
- Sistemas de Información
- Logística

4.2 Análisis de la situación actual

Se tiene una plantilla laboral que consta de 10,000 empleados distribuidos de la siguiente manera:

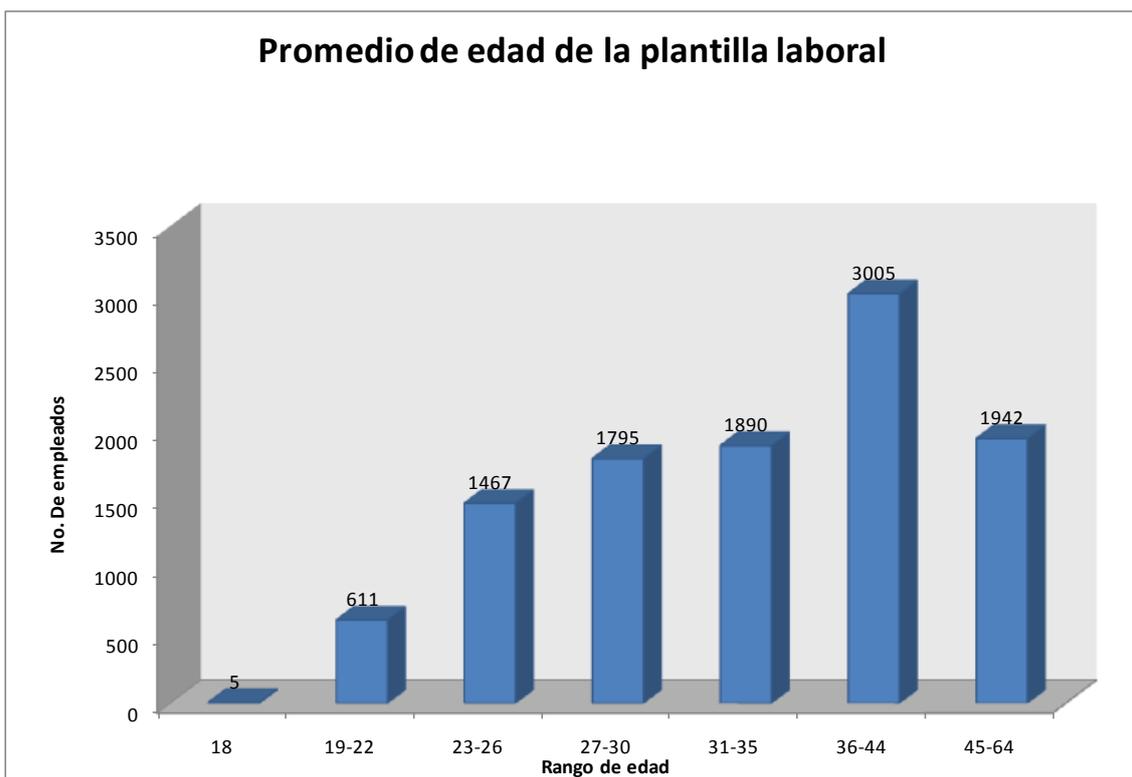
- Aguascalientes
- CIVAC
- Toluca
- México, D.F.



Gráfica 4.1 Distribución de plantilla a través de las diversas localidades.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos

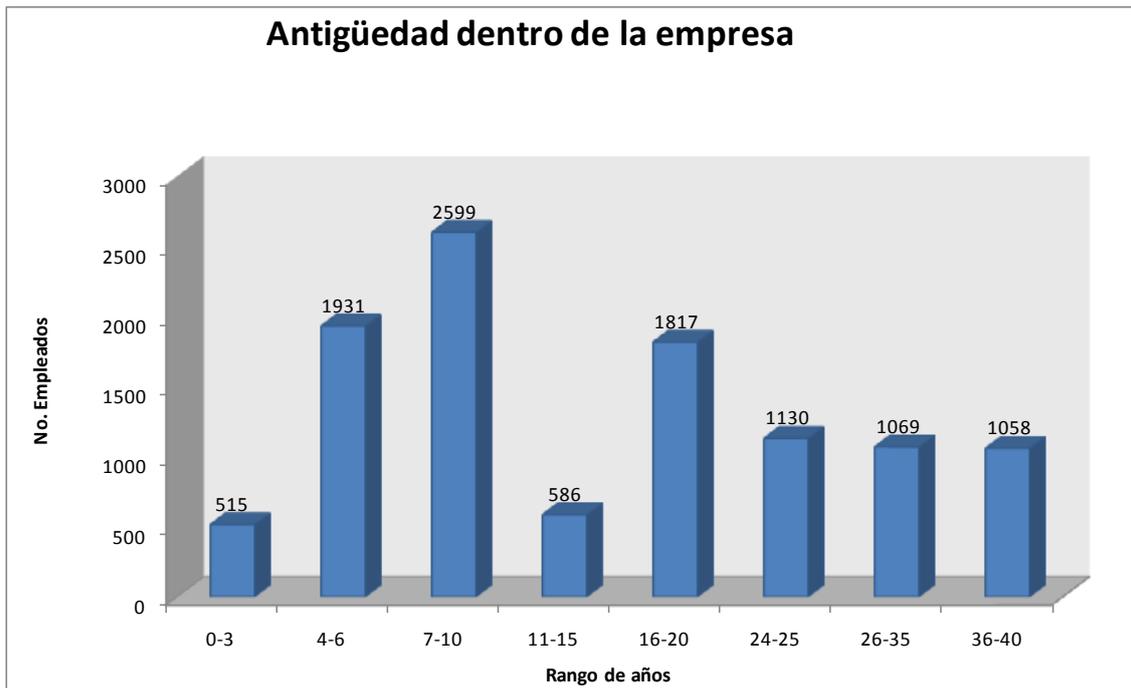
La población laboral está en el rango de edades entre:



Gráfica 4.2 Promedio de edad entre el personal de la organización

Fuente: Departamento de Recursos Humanos

Y la antigüedad se representa se representa en la siguiente gráfica:



Gráfica 4.3 Antigüedad de la plantilla laboral

Fuente: Departamento de Recursos Humanos

De las gráficas anteriores podemos observar que se trata de una empresa estable, en la que no se tiene el problema de rotación de personal, así como también se visualiza que se tiene gente con experiencia de la cual se puede potenciar el conocimiento que han adquirido en sus años de permanencia en la empresa.

Analizando específicamente la situación del recurso humano del departamento de sistemas de información, tenemos la siguiente situación.

Se tienen 58 personas las que integran este departamento, entre las actividades que se realizan se encuentran:

- ▶ Soporte a la operación diaria del negocio.
- ▶ Participación en proyectos nacionales e internacionales que estén relacionados con tecnologías de información.
- ▶ Automatización de procesos.
- ▶ Desarrollo de estrategias para la mejora continua de los servicios proporcionados a los clientes (internos y externos).
- ▶ Planeación, análisis, diseño e implantación de sistemas computacionales.

Hoy en día, el departamento se encuentra con la problemática de tener que realizar todas estas actividades con menos recursos humanos, debido a las condiciones económicas por las que se enfrenta el sector automotriz y el entorno global, lo que ocasiona una sobre carga de trabajo en el departamento, entre los problemas que se tienen de manera recurrente son:

- ▶ Retraso en proyectos (de los proyectos que se tienen vigentes se tiene aproximadamente el 80% con retraso)
- ▶ Alto índice en reportes de atención a usuarios (se atienden en promedio 2,300 reportes de usuarios al mes, por fallas y/o consultas)
- ▶ Falta de credibilidad (cada mes se realizan encuestas a los usuarios para medir la satisfacción en el servicio que fue proporcionado en el área, en las que se tiene en promedio una evaluación de 3 puntos siendo la máxima 5 puntos)

Por lo tanto además de resolver las problemáticas existentes, los retos que se presentan en la organización son mayores al estar inmersos en un entorno globalizado y competido, se requieren soluciones oportunas y eficientes.

El personal con el que cuenta el área tiene experiencia para afrontar los retos, pero es necesario desarrollar el talento del personal para que tenga la capacidad de adaptarse a los cambios que requiere la organización y que se sientan comprometidos con los objetivos del departamento que a su vez están alineados a los de la organización.

El reto es desarrollar equipos de alto rendimiento en donde además de que las personas se sientan satisfechas con su trabajo, la productividad se incremente y se logren los objetivos planteados por la organización. Álvarez Laverde menciona que “no basta entrenar en capacidades. Es necesario intervenir las competencias (que definen el talento) o características de la personalidad que facilitan el éxito. No se trata de cualquier característica de personalidad, sino sólo aquellas que llevarán a una persona a tener un desempeño superior o excepcional. En el momento de analizar las capacidades de una persona, tres son los vectores a tener en cuenta: los conocimientos, las destrezas y las competencias”.

4.3 Método actual de administración de recursos humanos

Para este análisis no se considera el proceso de selección y contratación debido, a que la problemática se centra en las personas que ya se encuentran en la plantilla laboral.

El proceso de evaluación de desempeño, consiste en establecer los objetivos año con año con base en los objetivos que tenga la dirección, posteriormente se realiza en cascada hasta que llegan a cada uno de los colaboradores, al final del año fiscal se realiza una entrevista en donde se revisan los puntos positivos y negativos que se tuvieron en el transcurso del año y se establece una evaluación.

Se aplicaron cuestionarios con el fin de evaluar intereses y valores, destrezas (fortalezas y deficiencias), satisfacción en el trabajo, metas profesionales y pasos siguientes.

Entre los puntos deficientes que se tienen es que no se realizan evaluaciones periódicas en el transcurso del año, últimamente los objetivos no incluyen capacitaciones, así como no se cuenta con un plan de carrera.

4.4 Mejores prácticas para la efectiva administración del talento.

1: Iniciar con un fin en mente: la estrategia de administración del talento debe estar estrechamente alineada con la estrategia de negocio.

2: Los administradores de talento necesitan pasar de la planeación a la ejecución de las acciones.

#3: Un administrador de talento, debe conocer lo que está buscando: perfil de puestos.

#4: La canalización de talento sólo es tan fuerte como su eslabón más débil.

#5: La gestión del talento no es una democracia.

6: Potencial, rendimiento y disponibilidad no son lo mismo.

7: Gestión del talento es todo acerca de poner a las personas adecuadas en los puestos de trabajo adecuados.

8: Gestión del talento es más acerca de los "cómos" que el "qué".

9: Software no es igual a la gestión del talento.

4.5 Propuesta:

Cambiar de enfoque dando importancia de la gente dentro de la organización. El desarrollo del recurso humano es todo aquello que ayuda a la gente a desarrollarse en su trabajo. Gente excelente debe ser manejada de excelente manera.

¿Por qué la importancia de administrar el talento humano?

Hay un número de razones por las que la atracción, crecimiento y retención del talento es importante en las organizaciones.

El costo de tener que reemplazar a alguien con las habilidades que requiere el puesto, es considerable.

El costo de selección y contratación es substancial.

El contar con un equipo calificado no es sencillo encontrarlo en el mercado.

En los primeros de 3 a 6 meses se incurren en costos adicionales en el cual el nuevo personal se está involucrando con el negocio.

Razones por las que la gente quiere trabajar en una determinada empresa:

Existen principalmente 3 categorías por las cuales, las personas desean permanecer en su trabajo.

La importancia de cada una de ellas depende de las preferencias de cada individuo, en primer lugar la gente trabaja para alcanzar una mejor calidad de vida. Esta razón puede variar desde proveer seguridad a su familia hasta viajar alrededor del mundo en busca de aventuras.

Sin embargo, para el director de una organización que desea atraer y retener el talento, saber que significa calidad de vida para cada individuo es importante. Aunque nadie esperaría a la organización a comprometer sus operaciones, a menudo es posible apoyar a los intereses de las personas en beneficio de la organización y los miembros del equipo que se trate.

En segundo lugar, la gente trabaja debido a la naturaleza intrínseca de satisfacción que el trabajo proporciona. Esto es especialmente cierto en profesionistas y trabajadores del conocimiento que buscan el desafío y la capacidad de asegurar que sus habilidades se actualizan continuamente.

Personas con talento que están restringidos en el trabajo, se aburren y encuentran otras formas de aplicar sus talentos. Por lo tanto, es esencial que la naturaleza del trabajo en sí esta diseñada para estimular el interés y proporcionar los desafíos y oportunidades para desarrollar habilidades nuevas.

La tercera razón por las que las personas permanecen en una organización es que los compromisos que adquieren están asociados a una causa. Cada vez más, particularmente entre la gente joven, las personas sienten que quieren marcar la diferencia y que la organización contribuye a la consecución de ciertos valores. Pueden ser valores ambientales, sociales o políticos, las personas aspiran a dejar el mundo como un lugar mejor. Esto ayuda a proporcionar verdadero significado a la gente.

Las empresas que pueden demostrar que tienen una causa más allá del enriquecimiento de los propietarios están seguramente infunden orgullo y compromiso de sus empleados.

Criterios de éxito:

Tras haber identificado la estrategia futura y desafíos que enfrenta la organización, el siguiente paso es identificar las competencias y otros criterios de éxito que la empresa requiere para lograr su estrategia.

Se trata de crear una cultura en la organización a nivel de equipo, en la que el logro es reconocido y en donde los individuos realizan su mejor esfuerzo.

El entrenamiento y desarrollo del personal y la retroalimentación continua son habilidades clave de liderazgo. Así como la capacidad de desarrollar una estrategia de comunicación eficaz para la empresa es de vital importancia.

Competencias, definidas en términos de diferentes niveles requeridos por diversos roles, se pueden considerar criterios esenciales para el éxito en las diferentes funciones o cargos en la organización. No son sólo las competencias técnicas o profesionales que son indicadores de éxito en el futuro. En la definición de talento, una variedad de competencias cayendo en varias categorías de competencia deben ser considerados.

Evaluación de potencial

El propósito de la evaluación es proporcionar esas tareas con la toma de decisiones con información muy útil posible. Esta información puede obtenerse de una variedad de fuentes.

Antecedentes y trayectoria. Proporciona información sobre la manera en que la persona ha actuado en el pasado y a menudo se obtiene a partir del documento de evaluación del rendimiento. Esta información es muy importante, pero tiene limitaciones.

Calificaciones: Calificaciones proporcionan información importante sobre la capacidad de una persona para resolver problemas, así como sus conocimientos técnicos. Es particularmente importante en el caso de nuevos graduados y otros que no tienen un registro de rendimiento y experiencia.

Sin embargo, la limitación evidente es el hecho de que la persona no puede ser capaz de aplicar sus conocimientos en la situación de trabajo.

Instrumentos de evaluación objetiva. Hay una serie de instrumentos de evaluación que permite que reducir al mínimo la influencia de factores ambientales en la determinación de rendimiento y el potencial de una persona.

Tests psicométricos proporcionan información útil sobre los atributos de la persona. Un atributo importante sería la capacidad de una persona para resolver problemas complejos, consideradas como el potencial intelectual del individuo. Cuanto mayor sea el nivel de una persona en una organización, mayor la necesidad de tratar con la complejidad y la incertidumbre.

Inteligencia emocional es reconocida como un éxito esencial criterios en la economía moderna ya que forma la base de una capacidad de las personas para gestionar las relaciones interpersonales.

Esto puede evaluarse mediante instrumentos específicos o de perfiles de personalidad.

Otros atributos incluirían la capacidad de aprendizaje y la capacidad para ejecutar tareas. El conocimiento de estos atributos proporciona información útil sobre la idoneidad de las personas para funciones específicas, ahora y en el futuro.

Sucesión:

Un plan de sucesión ayuda a una organización para garantizar que tiene el talento necesario para ocupar puestos claves. El plan de sucesión identificará posibles sucesores para posiciones clave a corto, mediano y largo plazo. Cuando existen lagunas en la organización puede tomar medidas para mitigar el riesgo. En organizaciones muy fluidas, no existe garantía de futuras citas pero la sucesión facilita a las personas adecuadas, aprovechando las oportunidades que se plantean.

Plan de carrera

Plan de carrera es la otra cara de la moneda de sucesión. Se trata de garantizar las aspiraciones de la gente y que se adapten a las necesidades de la organización.

Fundamental para el desarrollo de carrera es la necesidad de coincidir con los desafíos del trabajo con la capacidad de la persona.

Desarrollando Talento

No es suficiente con encontrar el talento correcto, para después no invertir en el.

El desarrollar talento involucra más que enviar a la gente a cursos o pagar sus estudios.

Los planes de aprendizaje consisten en 2 fases. El sistema de gestión de rendimiento proporcionará información sobre la adquisición de habilidades necesarias para realizar un mejor en un papel que el actual, mientras que el

sistema de talento proveerá el aprendizaje para preparar personas para otros roles futuros. Ambos son de igual grado de importancia.

El aprendizaje se puede llevar a cabo de diferentes maneras, entre las que se incluyen:

Cursos formales, los cuales generalmente proveen de habilidades específicas.

Auto aprendizaje a través de escuelas de negocios en las que el crecimiento es más profundo y se desarrollan múltiples destrezas.

Coaching & mentoring es cada vez más reconocida como una herramienta esencial del desarrollo. Proporciona a personas con comentarios individuales y asistencia para mejorar sus conocimientos, rendimiento y competencia en áreas específicamente identificados. En principio todos los directores deben proporcionar entrenamiento para su personal, pero en algunos casos el coaching externo tiene ventajas.

Experiencia. Se acepta que la mayoría de aprendizaje se produce en el trabajo. Por lo tanto, es esencial que la gente talentosa esta expuestos a diferentes tipos de experiencias en el trabajo que hacen. Participación en diferentes proyectos es una forma ideal de proporcionar amplio aún difícil experiencia. En este caso, la clave es que personas obtengan retroalimentación para construir sus conocimientos y competencia. En muchas organizaciones el problema es que la cultura organizacional no facilita el aprendizaje y la innovación. La gente no se anima a probar nuevos enfoques a los problemas y tienen miedo a cuestionar los procesos establecidos. En este tipo de organizaciones, las personas asisten a cursos estimulantes, como una maestría en administración de negocios, pero no pueden aplicar lo que han aprendido en el trabajo que hacen.

Evaluando el proceso de administración de talento

Un indicador de peso importante sería las percepciones del equipo de trabajo. Esto podría medirse a través de un estudio de la cultura o la encuesta de satisfacción de empleados. Es importante hacer estas mediciones para estratificar los resultados en términos de percepciones de grupos por género, edad y posición.

Finalmente, la evaluación de 360° para directivos es útil para identificar y especificar problemas de liderazgo.

En términos de medidas externas y benchmarks, la participación en encuestas como "las mejoras empresas para trabajar" realizadas por Delloitte proveen poderosos resultados en los que se pueden hacer comparativos con otras empresas.

Por lo anteriormente descrito, una correcta administración de talento humano en las organizaciones debe contener los siguientes elementos:

- 1) Desarrollo de análisis de puestos
- 2) Plan de carrera
- 3) Procesos de integración para incrementar productividad
- 4) Mentoring & Coaching
- 5) Balance de vida

En el caso estudiado, es una organización global y muy competitiva en la que aunque se tiene un buen nivel de compensaciones es necesario no dejar de lado el plan de carrera, que es lo que esta adoleciendo hoy en día, así como la integración de los diferentes equipos de trabajo se ha visto dañada en los últimos años.

Por lo que si se incorporarán los puntos anteriormente descritos en el sistema de administración de talento humano, sin lugar a dudas se tendría una mayor eficiencia que podría ser medible al año de implementar estas medidas, mediante disminución de reportes de fallas en los sistemas, reducción de proyectos con retraso e incremento de credibilidad por parte de los usuarios, que puede medirse a través de una encuesta de satisfacción de los servicios que proporciona el departamento de sistemas.

Conclusiones

La atracción, el crecimiento y la retención de talento es un factor clave de éxito para las organizaciones que quieran sobresalir. Los beneficios se verán reflejados en productividad, eficiencia y en un agradable ambiente de trabajo, en donde las personas se encontrarán comprometidas con su trabajo diario.

Entre los estudios realizados por diversas consultorías especializadas en talento humano indican que entre los factores que influyen para que una persona permanezca o salga de su trabajo es la relación que lleva con su jefe, otros factores clave son las oportunidades de crecimiento personal y desarrollo profesional, la cultura de la organización en términos de facilitar la innovación y la naturaleza del propio trabajo.

Por lo que es necesario que las organizaciones se muevan hacia ese enfoque de administración de talento, y se concientice que es el recurso más valioso con el que cuentan.

De acuerdo con esta investigación observamos que la administración de talento está totalmente alienada para el logro de los objetivos de la organización y no depende del tamaño de la organización para que se pueda llevar a cabo una administración de talento ya que puede ser simplemente desde una entrevista con el empleado hasta el desarrollo de planes de sucesión.

Entre los beneficios que se tienen al implementar una adecuada administración del talento son:

La persona correcta en el puesto correcto: A través de una determinación adecuada de habilidades y fortalezas de las personas. Mediante una matriz de habilidades y competencias de cada empleado contra el perfil de cada puesto permite que se tenga a la persona adecuada en el puesto indicado de esta manera incrementa la productividad y la satisfacción del empleado al estar alineados los intereses de las personas con el perfil del puesto.

Retención de los mejores talentos: Este aspecto es importante en las organizaciones para mantener el liderazgo y sostener los planes de crecimiento. Las empresas que no retienen a sus mejores elementos están en peligro de perder terreno frente a la competencia. Entre los factores que se encontraron para este tema es la incorporación de planes de carrera, así como las empresas que se preocupan por mantener un balance de vida de sus empleados.

Durante la recopilación de la información en el caso de estudio se observó en este caso en particular que aunque la empresa no adolece de rotación de personal debido a que los empleados tienen lealtad hacia la organización existe un sentimiento en los empleados que tienen más de 10 años de antigüedad que no han tenido suficiente crecimiento en la empresa lo que ocasiona sentimientos de frustración y en ocasiones falta de motivación para emprender nuevas actividades, es por esto que dentro de la propuesta establecida es un punto que en este caso tendría relevancia que es el plan de carrera en donde estos programas hacen que los empleados se sientan que pertenecen a la organización y sobre todo que los están tomando en cuenta, ya desde los estudios de Maslow hace más de 50 años hasta otros más recientes, como los de McClelland, demuestran que las personas, si bien necesitan dinero y este factor puede influir en muchos planos, se sienten motivadas por otras razones como lo puede ser el que las personas se sienten mejor cuando pueden utilizar sus conocimientos, experiencia y competencias en sus respectivos puestos de trabajo.

Mediante esta propuesta de sistema para la administración de talento, tiene tres grandes objetivos que son el cuidado del capital intelectual, la generación de un inventario de talento y la transmisión del conocimiento acumulado en la organización.

Ya que esto último se observó en el caso de estudio en donde existe personal con más de 35 años de antigüedad que poseen muchos conocimientos y experiencia pero esto no se difunde entre las personas que se van incorporando al departamento.

A fin de que todos los elementos mencionados en este trabajo resulten eficaces, es por lo que también se ahondó en el tema de la evaluación del desempeño que mediante los métodos que se describen, nos pueden proporcionar las mediciones del programa establecido.

Otro de los puntos a destacar es el tema de la felicidad laboral ya que si una organización nos ofrece el ser y el desarrollo de nuestras potencialidades, la autorrealización será mayor, así pues, se puede decir que la administración del talento ayuda a alcanzar resultados y de paso felicidad personal.

Este tema está tomando cada día mayor auge y surgen día con día nuevos autores con propuestas, lo importante es notar que estamos entrando en esta nueva era denominada del talento. ¿Estamos preparados?

Anexo I – Cuestionario para análisis de desarrollo de los empleados.**Harvard ManageMentor****Intereses y valores**

¿Cuáles son sus intereses y valores profesionales? *Por ejemplo, ¿qué tipos de proyectos le gustan? ¿Se siente motivado por las compensaciones? ¿Se siente motivado por las mayores responsabilidades?*

¿Cuáles son sus necesidades respecto a su estilo de vida? *Por ejemplo, número limitado de viajes o ausencia de viajes, horario establecido de trabajo, etc.*

Destrezas: Fortalezas y deficiencias

¿Cuáles son sus cinco destrezas principales (es decir, aquéllas en que es más hábil y/o aquéllas que más disfruta)?

¿Cuáles cree que son las dos o tres principales destrezas que necesita aprender a fin de crecer en su trabajo, avanzar al siguiente nivel o buscar un nuevo trabajo?

¿Cuáles son sus destrezas transferibles clave (aquéllas que no son específicas sólo del trabajo sino que se pueden aplicar a trabajos en varios cargos)? *Por ejemplo: Destrezas computacionales básicas, destrezas de negociación, análisis financiero.*

¿Cree que su actual desempeño es acorde a su potencial? ¿Por qué?

Satisfacción en el trabajo
¿Cuál es su nivel de satisfacción general con su cargo actual? ¿Siente que es tiempo de cambiar?
¿Qué partes de su trabajo le gustaría seguir realizando y hacer con más destreza?
¿Qué nuevas actividades de trabajo o cargos le gustaría probar?
Metas profesionales y pasos siguientes
¿Qué le gustaría estar haciendo dentro de seis a doce meses?
¿Qué necesita para llegar ahí? <i>Por ejemplo: ¿En que tipos de proyectos necesitaría trabajar? ¿Qué tipo de experiencia necesitaría obtener? ¿Qué tipo de capacitación necesitaría?</i>
¿Qué le gustaría estar haciendo dentro de tres a cinco años?
¿Qué necesita para llegar ahí? <i>Por ejemplo: ¿En qué tipos de proyectos necesitaría trabajar? ¿Qué tipo de experiencia necesitaría obtener? ¿Qué tipo de capacitación necesitaría?</i>

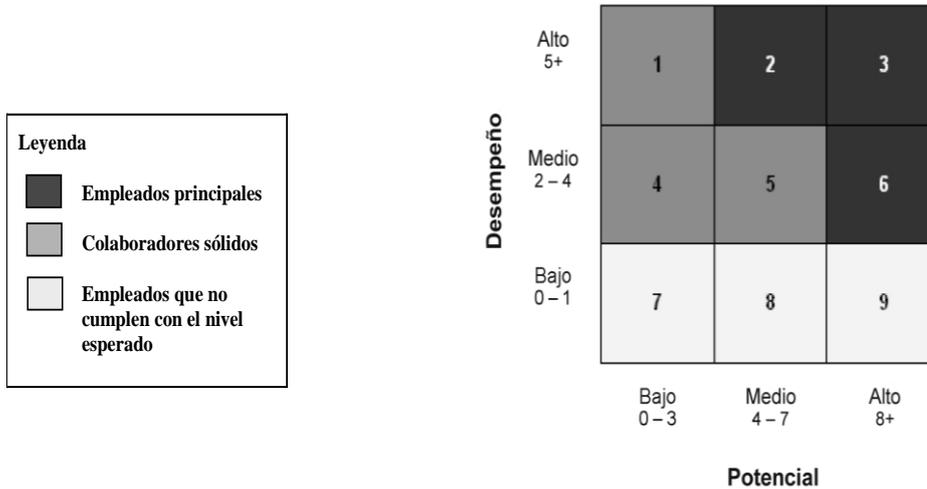
© 2005 Harvard Business School Publishing. Reservados todos los derechos.

Anexo II – Encuesta sobre la cultura laboral	
Harvard ManageMentor	
Nuestro actual ambiente de trabajo	
¿Cuán informado e involucrado me siento/nos sentimos respecto a la estrategia general y al proceso de toma de decisiones de nuestro grupo?	
<input type="checkbox"/> Muy	<input type="checkbox"/> De ninguna manera
¿Cómo nos vestimos para trabajar?	
<input type="checkbox"/> Formalmente	<input type="checkbox"/> Informalmente <input type="checkbox"/> Una combinación
¿En cuántas situaciones espontáneas de recreación, esparcimiento y alivio de estrés participamos?	
<input type="checkbox"/> Ninguna	<input type="checkbox"/> Algunas <input type="checkbox"/> Muchas
¿Cuántas veces nos reunimos fuera de la oficina?	
<input type="checkbox"/> Ninguna	<input type="checkbox"/> Algunas <input type="checkbox"/> Muchas
¿Cuánta privacidad y tranquilidad tengo/tenemos?	
<input type="checkbox"/> Nada	<input type="checkbox"/> Algo <input type="checkbox"/> Mucha
¿Qué tipos de cultura <i>general</i> creo/creemos que destaca nuestro grupo? <i>Marque tantas alternativas como corresponda.</i>	
<input type="checkbox"/>	Servicio al cliente (destacar la creación de soluciones para clientes internos y/o externos y acercarse a los clientes anticipándose a sus necesidades y creando un valor para ellos)
<input type="checkbox"/>	Innovación (destacar nuevas ideas, procesos y productos, tomar riesgos, adoptar el cambio, etc.)
<input type="checkbox"/>	Excelencia operacional (destacar la eficiencia, eficacia y operaciones fluidas)
<input type="checkbox"/>	Espíritu (destacar la creación de entornos que inspiren la excelencia y creatividad de los empleados, eleven el espíritu de las personas, liberen energía y entusiasmo y los motiven a emprender una meta común mayor)
¿La cultura de nuestro grupo tiene suficiente “flexibilidad” para acomodar a diferentes tipos de personas o se trata de un asunto de “lo toma o lo deja”? (¡Sea sincero!)	
Más específicamente, ¿qué partes de la cultura una persona <i>tiene que</i> tolerar para poder ser aceptada?	
Otros aspectos importantes de nuestra cultura (valores, reglas implícitas, etc.):	
Ideas para mejorar la cultura	
¿Existen deficiencias importantes entre el tipo de ambiente en el que le gustaría trabajar y el tipo de ambiente que actualmente caracteriza a nuestro grupo? Si es así, ¿cuáles son?	
¿Qué medidas podrían ayudarnos a mejorar nuestra cultura laboral y/o suplir las deficiencias entre lo que deseamos o necesitamos y lo que existe?	

Anexo III – Evaluación del desempeño y potencial de los empleados		
Harvard ManageMentor		
NOMBRE DEL EMPLEADO:		
Parte I. Definir el desempeño		
Pregunta	Sí	No
1. ¿Este empleado <i>supera</i> las expectativas en al menos un área de desempeño?		
2. ¿Diría usted que este empleado supera las expectativas en <i>la mayoría</i> (o <i>todas</i>) las áreas de desempeño?		
3. ¿Este empleado cumple o supera las expectativas en <i>todas</i> las áreas de desempeño?		
4. ¿Es el empleado un colaborador clave para el equipo y la organización?		
5. ¿El empleado se guía por la retroalimentación de desempeño correctiva para mejorar su desempeño?		
6. ¿Ha proporcionado recompensas significativas y específicas por el desempeño para este empleado (bonificaciones especiales, reconocimiento formal, etc.)?		
TOTALES		
<i>Para evaluar el desempeño de este empleado, calcule el número total de respuestas afirmativas y utilice la siguiente puntuación: 0-1 = bajo; 2-4 = medio; 5-6 = alto</i>		
Parte II. Definir el potencial		
Pregunta	Sí	No
1. ¿Podría el empleado desempeñarse a un nivel más alto, en un cargo diferente o asumir mayores responsabilidades dentro del próximo año (considere sólo la capacidad de la persona y no si hay disponible un cargo para apoyar su crecimiento)?		
2. ¿Podría el empleado desempeñarse a un nivel más alto, en un cargo diferente o asumir mayores responsabilidades dentro de los próximos tres años (considere sólo la capacidad de la persona y no si hay disponible un cargo para apoyar su crecimiento)?		
3. ¿Puede imaginar a este empleado desempeñándose dos niveles por sobre su actual cargo en los próximos cinco a seis años?		
4. ¿Es probable que la organización valore el crecimiento de las destrezas y competencias de este empleado durante los próximos años?		
5. ¿Podría el empleado aprender las destrezas y competencias adicionales que necesita para poder desempeñarse a un nivel más alto o diferente?		
6. ¿Demuestra el empleado capacidad de liderazgo, al mostrar iniciativa y visión, cumplir los resultados prometidos, comunicarse eficazmente y asumir riesgos adecuados?		
7. ¿Demuestra el empleado la capacidad de interactuar cómodamente con personas de un nivel superior o en diferentes áreas?		
8. ¿Demuestra el empleado que se siente cómodo con una perspectiva más amplia de la empresa que la que actualmente requiere su trabajo?		
9. ¿Demuestra el empleado flexibilidad y motivación para emprender un trabajo que podría ser diferente a cualquiera de los que existan actualmente?		
10. ¿Acoge el empleado con beneplácito las oportunidades de aprendizaje y desarrollo?		
TOTALES		
<i>Para evaluar el potencial de este empleado, calcule el número total de respuestas afirmativas y utilice la siguiente puntuación: 0-3 = bajo; 4-7 = medio; 8-10 = alto</i>		

Parte III. Graficar los resultados en la cuadrícula de desempeño y potencial

Utilice el número de respuestas afirmativas de las Partes I y II para determinar la ubicación del empleado en la siguiente cuadrícula.



Parte IV. Estrategias para la acción

Para los empleados en las celdas 2, 3 y 6 (empleados principales):

Use las siguientes sugerencias para crear una estrategia de desarrollo.

Empleados principales

- **Reconozca el desempeño.** Reconozca los logros del empleado. Considere si es capaz de proporcionar una bonificación especial, una oportunidad de trabajar en un proyecto especial o alguna otra forma de recompensa. Sin embargo, en el caso de una persona que se ubique en la celda 6, no alabe en demasía el desempeño, porque esta persona podría ser capaz de lograr mucho más si se lo motiva de manera adecuada.
- **Explore los intereses y valores del empleado.** ¿Qué tipos de trabajo lo entusiasman? ¿Qué le gusta hacer? ¿Existen tipos de proyectos en los que no ha trabajado que le gustaría intentar? ¿Qué lo motiva en el trabajo (por ejemplo, asignaciones estimulantes, recompensas financieras, reconocimiento público, etc.)? ¿Está interesado en asumir mayores responsabilidades? ¿Existen obstáculos externos que podrían limitar su capacidad de asumir ciertas funciones?
- **Defina las destrezas del empleado.** ¿En qué se destaca el empleado? ¿Existen deficiencias de destrezas (especialmente para los empleados de la celda 6)? ¿Existen destrezas que le gustaría que se fortalecieran o desarrollaran?
- **Analice oportunidades creativas de crecimiento.** Considere las asignaciones que coincidan con los intereses del empleado y que podrían ayudarlo a aprender nuevas destrezas.
- **Sea franco respecto a las posibilidades profesionales dentro de su organización.** ¿Existen probables oportunidades de crecimiento profesional dentro de su empresa? Si no es así, ¿qué otras posibles oportunidades hay (por ejemplo, trabajar en una nueva área o liderar un proyecto especial) para este empleado en el largo plazo?
- **Cree un plan de desarrollo individual.** Cuando termine sus análisis, resuma los pasos que se sugieren a continuación y obtenga la aprobación del empleado para el curso de acción recomendado. Continúe realizando un seguimiento al empleado y apóyelo.

Para los empleados de las celdas 1, 4 y 5 (con un desempeño sólido):

Use las siguientes sugerencias para crear una estrategia de desarrollo.

Empleados con un desempeño sólido

- **Concéntrese en el desempeño.** Reconozca y recompense el buen trabajo. Estos empleados son muy valiosos para la organización, por lo que no olvide hacérselos saber. En el caso de los empleados de las celdas 4 ó 5, además aclare sus expectativas de ahora en adelante. ¿Cómo podrían ser capaces de lograr aún más?
- **Explore los intereses y valores del empleado.** ¿Qué tipos de trabajo entusiasman al empleado? ¿Le gusta lo que hace? ¿Existen tipos de proyectos en los que el empleado no ha trabajado que le gustaría intentar? ¿Qué motiva al empleado en el trabajo (por ejemplo, asignaciones estimulantes, recompensas financieras, reconocimiento público, etc.)? ¿Está interesado en asumir mayores responsabilidades? ¿Existen obstáculos externos que podrían limitar su capacidad de asumir ciertas funciones? Examine para ver si existen indicios de mayor potencial.
- **Defina las destrezas del empleado.** ¿Cuáles son las fortalezas del empleado? ¿Qué destrezas tiene que desarrollar más?
- **Concéntrese en motivar y hacer participar al empleado en su trabajo.** ¿Qué oportunidades coinciden con los intereses y necesidades de desarrollo de esta persona? Si esta persona está interesada en asumir más responsabilidades, ¿cómo apoyará sus esfuerzos? Tal vez pueda buscar proyectos especiales para probar la motivación. En el caso de los empleados de las celdas 4 ó 5, observe cambios tanto en el desempeño como en el potencial.
- **Analice oportunidades y limitaciones profesionales.** Identifique una posible trayectoria profesional. No prometa nada en este punto; tan sólo analice las posibilidades. Reconozca cualesquiera limitaciones en el potencial (por ejemplo, ¿se requiere un certificado de estudios superiores o experiencia de supervisor?). Sea franco respecto a las posibilidades. Si es poco probable que la persona obtenga un ascenso dentro de la empresa, ¿qué otras oportunidades existen?
- **Cree un plan de desarrollo individual.** Cuando termine sus análisis, resuma los pasos que se sugieren a continuación y obtenga la aprobación del empleado para el curso de acción recomendado. Continúe realizando un seguimiento al empleado y apóyelo.

Para los empleados de las celdas 7, 8 y 9 (no cumplen con el nivel esperado):

Use las siguientes sugerencias para crear una estrategia de desarrollo.

Empleados que no cumplen con el nivel esperado

- **Concéntrese en el desempeño y no en el potencial.** Su conversación con los empleados clasificados en este grupo debe abocarse al mejoramiento del desempeño y no al desarrollo del mismo. Sea sincero al proporcionar retroalimentación sobre el desempeño. Analice las razones por las que esta persona no está desempeñándose al nivel esperado (¿Le disgustan las responsabilidades de este trabajo en particular? ¿Siente que no existen oportunidades de crecimiento profesional? ¿Existen problemas personales que estén afectando su trabajo?).
- **Defina claramente sus expectativas de mejoramiento.** ¿Qué cambios espera que se logren? ¿Cuáles son las consecuencias si la persona no mejora? Trabaje con el departamento de recursos humanos para crear una estrategia para abordar los desempeños deficientes.
- **Defina el potencial si se aborda el desempeño.** Si la persona tiene el potencial de hacer más (es decir, se ubica en las celdas 8 y 9), considere qué otras oportunidades existirían si se aborda el tema del desempeño deficiente. ¿Esta persona está en el trabajo incorrecto?
- **Cree un plan de mejoramiento del desempeño.** Cuando termine sus análisis, resuma los pasos que se sugieren a continuación y obtenga la aprobación del empleado para el curso de acción recomendado.

© 2005 Harvard Business School Publishing. Reservados todos los derechos.

Bibliografía

- Alles, Martha. Construyendo Talento. Argentina, 2009. Ediciones Granica. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Tercera edición. México, 2009. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. Introducción a la teoría general de la administración. México, 1995 Edit. Mc Graw Hill
- Howatt, William A. 6 elementos para gestionar el talento humano del personal. Mexico, 2007. Edit. Panorama
- Jablin, Fredric M. Estudio de la comunicación organizacional: Su evolución y su futuro. México, 1986 Edit. Mc Graw Hill
- Jericó, Pilar. La nueva gestión del talento, construyendo compromiso. España, 2008. Editorial Prentice Hall
- Kaplan & Norton. The Balanced Scorecard. Measures that drive performance, Harvard, Business Review, Jan-Feb 71-79
- Martínez Del Rio, Paniagua Mejía. Tiempo de estrategia, implementa tu visión. México, 2010, Edit. Limusa.
- Morales. La Macro Gerencia Empresarial. Legis, Bogotá Colombia (1993).
- Robbins S. Comportamiento Organizacional. Edit. Prentice Hall. México, 1998
- Rodríguez Valencia Joaquín. Dirección moderna de organizaciones. Madrid, 2007. Editorial Thomson Editores.
- Schein E. Psicología de la organización. México, tercera edición, Edit. Prentice Hall (1982)
- Stewart, Jim. Gerencia para el Cambio. Editorial Legis, Santa fe de Bogotá (1992)
- Stoner, Freeman, Gilbert. Administración. México, Edit. Prentice Hall (1998), Andrade Horacio. Comunicación Organizacional interna, España, Edit. Netbiblo (2005)
- Werther William B & Davis Keith. Administración de recursos humanos. Sexta edición. México 2008. Editorial Mc Graw Hill