

I

C E

A

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

ANTOLOGÍA DE

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

LICENCIATURA EN TURISMO

**Compiladores:**

Noemi Vega Lugo

Liza Viviana Velasco Álvarez

Ivette Flores Jiménez

Ruth Flores Jiménez

Julio 2016

**Índice**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | Pág. |
| Presentación |  | 1 |

UNIDAD I. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

* 1. Características e importancia de los Recursos Humanos en una empresa.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Lectura: | ¿Qué es la Planeación de Recursos Humanos? | 3 |
| Lectura: | Capital Intelectual: El recurso más valioso. | 9 |
| Lectura: | Consideraciones Teóricas sobre la Gestión de Recursos Humanos. | 31 |
| Video: | Valores Personales para la empresa. (URL) | 38 |
| Video: | Ética y Valores. (URL) | 38 |
| Video: | Valores en la empresa. (URL) | 38 |

UNIDAD II. INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

* 1. Características e importancia de los Recursos Humanos en una empresa.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Lectura: | La importancia del Análisis y Descripción de Puestos de trabajo en procesos de Selección. | 40 |

* 1. Análisis de Puestos

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Lectura: | Manual de procedimientos de Reclutamiento y Selección del Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente (SSMSO). (URL) | 55 |
| Video: | Pasos para un efectivo Reclutamiento de Personal. (URL) | 56 |

2.6.4.1. Solicitud de empleo

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Video: | Consejos para elaborar un Curriculum (URL) | 57 |
| Video: | Curriculum que poner y como ponerlo (URL) | 57 |

2.6.4.2. Entrevista

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Lectura: | Análisis Comparativo: entrevista realista de selección, satisfacción en el trabajo e intención de permanencia (URL) | 58 |
| Video: | 10 Preguntas y Respuestas en las preguntas de trabajo (URL) | 59 |
| Video: | 10 Preguntas trampa en una entrevista de trabajo (URL) | 59 |
| Video: | 10 Preguntas que debes hacer en una entrevista de trabajo (URL) | 59 |
| Video: | ¿Cómo vestir en una entrevista de trabajo (URL) | 59 |
| Video: | Posturas Cerradas y Abiertas (URL) | 59 |
| Video: | Consejos para hablar en público (URL) | 59 |
| Video: | El Saludo Profesional (URL) | 59 |
| Video: | ¿Qué comunican tus gestos? (URL) | 59 |

2.6.5. Inducción

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Video: | Porque es importante la Inducción (URL) | 60 |
| Video: | Consejos para el proceso de Inducción y entrenamiento de un nuevo colaborador (URL) | 60 |
| Video: | Administración de PERSONAL; INDUCCIÓN LABORAL SISTEMAS de RRHH EXPERTO en RRHH (URL) | 60 |

UNIDAD III. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

3.1 Capacitación.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Lectura: | ESTUDIO DE CASO En las agencias comerciales de Comisión Federal de Electricidad en la Zona de Distribución Veracruz. | 62 |

3.1.3. Programa de capacitación

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Video: | 11 Consejos para realizar un programa de Capacitación. (URL) | 75 |

UNIDAD IV. SUPERVISIÓN Y CONTROL

4.4. Toma de decisiones

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Lectura: | La verdad sobre la toma de decisiones | 77 |

CONCLUSIÓN

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Video: | Empresa Siglo XXI (URL) | 88 |
| Video: | El valor del trabajo en equipo (URL) | 88 |
| Libro: | La Vaca parte 1(URL) | 88 |

**PRESENTACIÓN**

Desde hace ya mucho tiempo el Turismo se ha considerado una prioridad a nivel Nacional e Internacional y las empresas que trabajan en este sector cobran vital importancia, sin embargo para que el servicio turístico pueda satisfacer plenamente al cliente es necesario el capital humano.

El personal que conforma una empresa es uno de sus pilares más importantes y quienes sustentan todas las funciones que se realizan en dicha organización.

En este contexto es importante situar a los alumnos de la Licenciatura en Turismo en comprender temas que marcaran la pauta de la gestión del personal dentro de una empresa turística, aspectos que se plasman dentro de la Asignatura denominada Administración de Recursos Humanos.

El propósito de esta Antología es proporcionar a los alumnos del tercer semestre de la Licenciatura en Turismo, un conjunto de lecturas que refuercen los conocimientos adquiridos dentro del aula. Cabe mencionar que esta Antología solo es una parte de los documentos y/o trabajos que el alumno deberá considerar para acreditar la asignatura.

La Antología de Administración de Recursos Humanos comprende material para desarrollar dentro de las cuatro unidades de aprendizaje, así como en el apartado de conclusiones.

El orden marcado responde a la secuencia contenida en el programa de asignatura, al inicio de cada apartado se describe una introducción de lo que se pretende reforzar y al final de la misma el producto que deberá entregarse como resultado de la lectura realizada.

Esta Antología es perfectible y puesta a consideración por la academia de Administración Superior, quien tendrá que dar su aprobación para poder ser publicada.

1

**Unidad I**

* 1. ***Características e Importancia de los Recursos Humanos***

Uni

***Para lograr el éxito en cualquier tipo de empresa es necesario contar entre otras cosas con personas adecuadas para un puesto adecuado en el momento adecuado, por ello la planeación del recurso humano se vuelve prioritaria, la lectura que se presenta en esta unidad permitirá tener un conocimiento más amplio de lo que a planeación de recursos humanos de refiere, así como su importancia, complementando con ello el tema características e importancia de los Recursos Humanos.***

***Una vez que termine esta lectura deberá realizar un resumen y entregarlo en la fecha y forma acordada previamente con el expositor.***

**¿Qué es la Planeación de Recursos Humanos?**

**Miguel Guzmán, Margarita de; Pérez Campdesuñer, Reyner; Noda Hernández, Marcia**

**Ciencias Holguín, vol. XVI, núm. 2, abril-junio, 2010, pp. 1-10**

**Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba**

**Holguín, Cuba**

**E-ISSN: 1027-2127**

[revista@ciget.holguin.inf.cu](mailto:revista@ciget.holguin.inf.cu)

<file:///C:/Documents%20and%20Settings/user/Mis%20documentos/Downloads/%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20Planeaci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos-.pdf>

¿Qué es la Planeación de Recursos Humanos?

**RESUMEN:**

Se presenta la propuesta de un concepto de planeación de recursos humanos partiendo del proceso de análisis y síntesis de los conceptos expuestos por 10 autores, especialistas de la temática en diferentes épocas y latitudes, la valoración se efectúo mediante el uso del análisis de cluster.

**INTRODUCCIÓN**

El mundo administrativo evoluciona generando un torbellino de conceptos diferentes alrededor de un mismo objeto o acción, así por ejemplo surgen los términos administración, dirección o gestión o, los términos eficiencia, eficacia o efectividad, vocablos sobre los cuales los expertos no coinciden del todo sobre su uso o frontera.

En cuanto a la planeación de recursos humanos, también coexisten diferentes dudas respecto a su alcance y concepción, se refiere sólo a la determinación cuantitativa de la plantilla o incluye la cualitativa, contempla o no la planeación de la ejecución en el tiempo de las restantes actividades de la gestión de recursos humanos, se refiere al presente o al futuro, es independiente de los restantes planes de la organización o se encuentra vinculado o condicionado por estos.

Frente a estas inquietudes se decidió efectuar la consulta de los criterios de un grupo de teóricos de la materia (Vetter, 1972; Voter, 1972; Sdmidh, 1975; Sikula y Makenna, 1989; Weber, 1989; Burack, 1990; Werther & David, 1991; Harper y Linch, 1992; Martínez, 1995; Pereda, 1995).que se han aventurado a formular sus propias definiciones.

**MATERIALES Y MÉTODOS.**

Se utilizan métodos teóricos como el análisis y síntesis, el sistémico estructural y el hermenéutico. Además se utilizan métodos propios de la estadística multivariada (Análisis cluster).

**RESULTADOS DEL TRABAJO**

Para dar inicio a la valoración se partirá del enunciado de los conceptos ofertados por los citados autores:

Vetter: proceso por el que una empresa asegura el número suficiente de personal con la calificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles económicamente.

Sdmidh: parte integrante de la planificación de la empresa, tiene la función de asignar el número de operarios requeridos en cada momento, y según sus capacidades y deseos, en los puestos adecuados, de manera que puedan realizarse los mismos tanto sus exigencias de rendimiento como en su motivación y conseguir así un trabajo económicamente rentable.

Sikula y Makenna: proceso para conocer las necesidades de RH y los medios para satisfacerlas con el fin de llevar a cabo los planes integrales de la organización y a su vez ese plan implica determinar los tipos de necesidades de habilidades o capacidades y el número de personas necesarias. También es importante la ubicación y el momento oportuno de las necesidades de los empleados. La planeación de RH implica tener el número correcto y los tipos adecuados de personas en los lugares idóneos, en el momento oportuno, dedicados a hacer los tipos correctos de tareas que darán lugar a beneficios máximos individuales y organizacionales a largo plazo.

Weber: sistema de decisiones empresariales complejas con las que se previene sistemáticamente el futuro en el área de personal y se establecen sus líneas fundamentales. Con ella se pretende, de forma racional y sistemática, prevenir el futuro en términos cualitativos y cuantitativos, de forma tal que se pueda establecer la plantilla ideal, indicando en consecuencia, las categorías excedentes, los puestos deficitarios, así como los criterios orientadores para la acción.

Burack: proceso a través del cual la compañía proyecta las necesidades futuras de personal de la organización, al tiempo que simultáneamente persigue la disponibilidad y el desarrollo de los individuos que han de cubrir estas necesidades. La previsión de fuerza de trabajo que nos capacitará para relacionar la planificación de recursos humanos con la planificación estratégica de la empresa, integrando las previsiones del mercado de trabajo, los datos de rotaciones y retiros, los cambios organizativos, las proyecciones económicas y demográficas y las predicciones de rotación de personal.

Werther & Davis: poner en práctica una técnica para determinar en forma sistemática la previsión y demanda de empleados que una organización tendrá. Esta permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Harper y Lynch: el conjunto de actividades organizadas y orientadas a la fijación de objetivos concretos y estrategias a seguir, así como la previsión de los medios materiales y personales necesarios para su consecución. La planificación del factor humano tiene por finalidad racionalizar y, aún más, optimizar la estructura humana de la organización para, previendo las futuras necesidades y desde criterios de rentabilidad, contar con el número ideal de operarios necesarios en cada momento, con la calificación oportuna y en los puestos adecuados.

Martínez: es definir las necesidades cuantitativas y cualitativas de recursos humanos para hacer eficaz y desarrollar la organización.

Santiago Pereda: proceso sistemático de elaboración, dentro del marco de la estrategia de la organización, de los planes estratégicos que le permitirán disponer en todo momento, de las competencias necesarias para poder conseguir, en el plazo y forma adecuada, los objetivos empresariales.

Para el análisis de los conceptos formulados se partió del estudio de las variables en ellos contenidas, para ello se eliminaron de los mismos las conjunciones, preposiciones, artículos y palabras conectoras, sinónimos, obteniéndose el siguiente listado de variables.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. proceso  2. empresa  3. suficiente personal  4. calificación necesaria  5. puestos adecuados  6. tiempo oportuno  7. parte de la planificación de la empresa  8. asignar  9. exigencias de rendimiento  10. motivación de los empleados  11. trabajo económicamente rentable.  12. medios para satisfacerlas las necesidades  13. llevar a cabo los planes integrales  14. determinar  15. beneficios máximos individuales y organizacionales | 16. sistema de decisiones  17. complejas  18. prevenir  19. sistemáticamente  20. área de personal  21. racional  22. futuro  23. plantilla ideal,  24. indicando las categorías excedentes  25. los puestos deficitarios,  26. criterios orientadores para la acción.  27. desarrollo de los individuos  28. relacionar planificación estratégica  29. previsiones del mercado de trabajo,  30. los datos de rotaciones y retiros, | 31. los cambios organizativos,  32. las proyecciones económicas y  33. demográficas  34. técnica  35. determinar  36. suministrar  37. conjunto de actividades  38. organizadas  39. orientadas  40. fijación de objetivos  41. medios materiales  42. racionalizar  43. optimizar  44. elaboración,  45. estrategia  46. disponer |

Con el listado de variables identificadas se construyó una matriz en la cual se resumía el grado de presencia de cada una de ellas en los modelos en estudio, posteriormente se efectuó un Análisis Cluster, mediante el cual se confecciono un dendograma según el cual las variables pueden ser agrupadas en 9 criterios ellos son:

* Clasificación de la acción: Proceso, parte, conjunto, sistema de decisiones.
* Acción: Proyectar, prever, conocer, determinar, asegurar, asignar, poner en práctica, fijar objetivos.
* Sujeto de la acción: Empresa, compañía, organización, área de recursos humanos.
* Objetivo de la Acción: Efectividad, eficiencia, rentabilidad, maximizar beneficios, optimizar plantilla, desarrollo y motivación individual.
* Marco de referencia: Objetivos y estrategia de la organización, estructura y puesto de trabajo, mercado de trabajo, indicadores de rotación de personal, cambios organizativos, económicos y demográficos.

En el anexo a se muestra una tabla resumen donde se ubican los elementos que cada una de las definiciones tratadas contemplan en una u otra de las categorías establecida mediante el análisis de cluster.

A continuación se analizara cada uno de los grupos de variables, utilizando los aportes de cada definición y sintetizando los elementos comunes:

Clasificación de la acción: El criterio más generalizado de esta variable es considerar a la PRH como un **proceso**, evidentemente parte de un proceso mucho mayor que es el realizado por la entidad, y en el cual se toman decisiones pero en el que también se desarrollan acciones diferentes a la toma de decisiones.

Calificación de la acción: Como proceso es del género masculino, entonces debe ser calificado como **sistemático, organizado, oportuno, complejo y racional.**

Cualidades que indican su carácter humano, repetitivo, planificado y en el que se deberán considerar gran variedad de variables interrelacionada y dinámicamente cambiante.

Acción: La acción parece dirigirse en dos vías fundamentales proyectar o prever los escenarios futuros y conocer o determinar, mediante la puesta en práctica de un conjunto de técnicas, la cantidad de personal necesario y competencias requeridas, así como los medios **para satisfacerla.**

El verbo proyectar indica que es una acción del presente dirigida al futuro, sólo que este puede ser de corto o largo alcance, depende de la visión e intereses de quien ejecute la acción, la acción descrita declara de forma explícita que contempla en sí la determinación cualitativa y cuantitativa de las necesidades de personal así como la concepción de las actividades necesarias a realizar para asegurar la satisfacción de las necesidades humanas que se detecten.

Sujeto de la acción: El sujeto de la acción, quien la ejecuta, no se considera obligatorio declararlo pues resulta implícito, no obstante de utilizarlo se considera pertinente el termino **empresa** por considerarse más genérico y global.

Objetivo de la Acción: Los objetivos deben verse a nivel organizacional y nivel individual, a nivel de organización sería **optimizar los beneficios** como forma de resumir los enunciados de efectividad, eficiencia, rentabilidad, maximizar beneficios y optimizar plantilla; mientras que a nivel individual, **asegurar el desarrollo y la motivación individual.**

Marco de referencia: La acción a desarrollar debe realizarse en el contexto y en función de **la estrategia empresarial** como línea de acción superior que resume los objetivos de la organización y que se encuentra determinada por factores como el mercado de trabajo, los indicadores de rotación de personal, los cambios organizativos, económicos y demográficos entre otros, y a partir de la cual se establece la estructura de la entidad, también resultan referencias obligadas para la acción las exigencias y particularidades de cada puesto de trabajo.

Como resumen de todo lo planteado se puede concluir que la Planeación de los Recursos Humanos es un Proceso sistemático, organizado, oportuno, complejo y racional para proyectar o prever los escenarios futuros y conocer o determinar, mediante la puesta en práctica de un conjunto de técnicas, la cantidad de personal necesario y competencias requeridas, así como los medios para satisfacerla con los objetivos de optimizar los beneficios y asegurar el desarrollo y la motivación individual de acuerdo con la estrategia empresarial y las exigencias y particularidades de cada cargo.

**CONCLUSIONES**

A través del análisis desarrollado fue posible arribar a un concepto donde se integran de manera coherente las diversas aristas que defienden los conceptos de planeación de recursos humanos valorados.

**Unidad I**

* 1. ***Características e Importancia de los Recursos Humanos***

Uni

***Esta lectura reforzara el concepto e importancia del Recurso Humano al presentar la definición de Capital Intelectual y demostrar el papel que juega en cualquier tipo de empresa, sobre todo en la Turística por ser la mayoría de su personal quien está directamente en contacto con el cliente.***

***Al finalizar esta lectura, deberá realizar un mapa conceptual que será entregado al expositor de acuerdo a sus indicaciones.***

**MULTICULTURALIDAD: SU ANÁLISIS Y PERSPECTIVAS A LA LUZ DE SUS ACTORES, CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL PREVALECIENTES EN UN MUNDO GLOBALIZADO**

**Cecilio Contreras Armenta  
Bernardo Díaz Castillo  
Ezequiel Hernández Rodríguez.  
ISBN-13: 978-84-15547-27-3   
Nº Registro: 201214078**

**Capital intelectual: El recurso más valioso.**

**Misleida Nava, Early Esis, Roland Naval**



**Capital intelectual: El recurso más valioso**

**Resumen**

El presente artículo tuvo como objetivo principal el hacer un enfoque conceptualizado acerca del Capital intelectual y demostrar que es el recurso más valioso en una organización. Para ello se citó una serie de autores los cuales a lo largo de su carrera profesional han desarrollado diversas investigaciones en el área del capital intelectual, para así establecer los lineamientos que permitan concluir que el capital intelectual es una de las herramientas que han jugado un factor sumamente importante en el éxito de muchas organizaciones, asimismo se pudo identificar los diversos tipos de capital intelectual que citan los autores, que son: El capital humano y el capital Estructural, dividiéndose a su vez este último en cuatro formas de capital más que son el capital organizacional, clientela, proceso e innovación. El resultado final es una serie de ejemplos de personas influyente en la sociedad contemporánea que se hizo uso del capital intelectual para hacer carreras y crear organizaciones que hoy en día marcan pautas de calidad y productividad en todos y cada uno de sus procesos.

**Palabras Claves:** Conocimiento, Capital intelectual, Comunicación

“Intellectual Capital the most valuable resource.”

**Introducción**

Existen preguntas en el área de la academia y en las agradables tertulias sociales de los profesionales, acerca del estado de perplejidad e incertidumbre predominantes como los cambios rápidos e imprevistos de las organizaciones y del mundo de los negocios. Aspectos como la globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad constituyen las poderosas razones para explicar estos cambios.

Es por ello que el área del recurso humano se debe mantener, ampliar y desarrollar para que contribuya de modo efectivo al negocio de la empresa, favoreciendo su ajuste al mundo variante y competitivo. Una de los elementos que no debe perderse de vista lo constituye el capital intelectual, considerado como el activo más valioso de las organizaciones.

Integrantes del área política y financiera han mostrado interés en como los activos intangibles reflejan el desempeño de una empresa. Para el área financiera, el capital intelectual representa un esquema de valor en el futuro, especialmente en aquellos casos donde ciertos activos no pueden representarse en estados financieros.

Los métodos de medición no apuntan a aplicar variables económicas, en realidad lo más importante para la mayor parte de los autores e investigadores del área, es examinar el proceso de desarrollo del capital intelectual que determinar su valor. Para algunos administradores como Donald Kieso y Jerry Weygandt, el concepto de capital intelectual hace referencia a activos que tienen un valor presente de cero, pero que tiene una posibilidad de generación o de incremento de valor en el futuro.

**Capital intelectual**

El capital intelectual de una organización es la parte intangible de su valor (Edvinsson y Malone, 1999; Stewart, 1997; Brooking, 1997; Roos y otros, 2001). Para estos autores existe una diferencia entre lo que muestra el balance general y el valor real de la organización; esa diferencia representa los activos no tangibles, entre ellos, el potencial de su gente y su capacidad de aprender y adaptarse, las marcas de fábrica, la lealtad de la clientela, la posición en el mercado y la calidad del producto o servicio. Estos activos no tienen existencia material pero sin embargo representan un gran valor para la empresa.

Edvinsson y Malone (1999), señalan que “el balance general no da ningún indicio sobre las memorias, tradiciones y filosofía de una compañía” p(32). No dice cuánto valen estos aspectos ni da la alarma cuando se pierden por mala administración o por despido de empleados. Sin embargo, el capital intelectual está allí y al ser ignorado se pudiera hablar de una amnesia corporativa, donde la empresa pierde su memoria institucional e incluso puede perderse a sí misma.

Para Brooking (1997,), “con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa” p. 25. Mientras Edvinsson y Malone (1999) presentan el concepto utilizando la siguiente metáfora: Una corporación es cómo un árbol que tiene partes visibles (hojas, flores y frutos) y otra parte oculta (las raíces), si sólo existe preocupación por lo visible como el color de las hojas y los frutos, el árbol podría morir. Este crecerá y continuará dando frutos sólo si las raíces están sanas y nutridas. Asimismo es para las empresas, si solo existe concentración en los frutos (resultados financieros) y se ignoran los valores escondidos, la compañía no subsistiría en el largo plazo.

Roos y otros (2001) formulan la definición de capital intelectual de la organización como la suma de los conocimientos de sus miembros y de la interpretación práctica de ese conocimiento, es decir de sus marcas, patentes y trámites. Además, señalan como una definición negativa cuando se hace referencia capital intelectual sólo como la diferencia entre el valor total de la compañía y su valor financiero.

Otro concepto es aportado por Stewart (1997) quien lo define como:” material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual y experiencia utilizados para crear valor. El autor agrega que es la fuerza cerebral colectiva, difícil de identificar y distribuir eficazmente, pero si se encuentra y se explota permite lograr el triunfo” pág. 45.

Al revisar los conceptos anteriores es posible observar que la definición de Brooking se orienta hacia la contabilidad de la empresa; Edvinsson, por su parte va más allá en sus ideas, no se centra en el funcionamiento presente sino en los valores, la fuerza interior de la compañía y su permanencia en el tiempo.

Además, mientras Roos enfatiza en el conocimiento y su aplicación por parte de los miembros de la organización, Stewart hace referencia en la definición de capital intelectual a una fuerza cerebral colectiva y el logro del éxito a través de ella.

Existe coincidencia en todos los planteamientos acerca del carácter no material y el aporte de valor agregado del capital intelectual, por lo se manejara la siguiente definición: el capital intelectual es el conjunto de activos intangibles generadores de valor, producto de la sinergia de todos los conocimientos de la organización.

Sinergia según Covey (1996, p. 339) “significa que el todo es más que la suma de sus partes. Significa que la relación de las partes entre sí es una parte en y por sí misma. Y no solo una parte sino la más catalizadora, la que genera más poder, la más unificadora y la más estimulante”.

De esto se deduce que si bien cada individuo es poseedor de un conjunto de conocimientos, la interacción con los demás miembros de la organización en la búsqueda de los objetivos fijados permitirá el incremento del acervo intelectual. Entonces el capital intelectual puede ser el conocimiento mismo o el resultado final de un proceso de transformación de ese conocimiento convertido en beneficios para la organización.

**Conocimiento y capital intelectual**

El capital intelectual no está basado en la información sino en el conocimiento (Roos, 2001), sin embargo en muchas oportunidades estos dos términos y el vocablo datos suelen manejarse indistintamente lo cual puede llevar a un manejo superficial del concepto de conocimiento. Para Valdés (1996) es muy importante diferenciar entre datos, información, inteligencia y conocimiento ya que de ello depende la estructuración y sistematización del capital intelectual. La diferencia esencial radica en que las operaciones o transacciones cotidianas generan datos, los cuales se convierten en información cuando son ordenados, agrupados y analizados; luego el conocimiento será la combinación de información, contexto y experiencia.

El conocimiento conceptualmente va más allá de la información y de los datos. Donde, al hablar de datos se hace referencia a un conjunto de hechos independientes y objetivos acerca de eventos o acontecimientos que ocurren en la realidad. Según Davenport y Prusak (1998), ellos por si mismos son irrelevantes y están desprovistos de significado y propósito; constituyen esencialmente la materia prima para la creación de información.

Para Davis (citado en Valdés, 1996), los datos son simplemente un conjunto de números o cifras y se presentan en forma de números, palabras, sonidos o imágenes y su uso incluye las funciones de creación, manipulación, procesamiento, movimiento y/o almacenamiento.

De lo anteriormente señalado se deduce que los datos no dicen nada del porqué de las cosas o de las conductas asociadas a ellas. Constituyen entonces solo parte de lo acontecido y no proporcionan juicios o interpretaciones, y por supuesto por si solos no pueden orientar la acción. Sin embargo la data es de gran importancia para la organización, ella representa la materia prima para la creación de información. La información constituye el mensaje. Involucra un emisor y un receptor y su propósito esencial es influir de alguna manera en quien la recibe, bien sea cambiando sus puntos de vista, ratificando su posición o influyendo en sus decisiones.

Al respecto, para Davenport y Prusak (1998), en cuanto a su contenido, la información está conformada por datos con sentido para el receptor y este es quien decide si el mensaje recibido es relevante o no. Para Castells (1998), la información siempre ha sido importante, pero con las nuevas tecnologías tiene un papel más decisivo, ya que se puede procesar, transmitir muy deprisa y con gran flexibilidad.

De acuerdo a estas definiciones es posible entonces interpretar que los datos son formas de expresar algo, mientras la información es el arreglo de esos datos en mensajes con una interpretación o significado. Los datos se transforman en información cuando se les agrega valor. Ahora hablar de datos e información no es lo mismo que hablar de conocimiento, este es más amplio y más profundo, y al cual se hará referencia en esta investigación no desde el punto de vista epistemológico sino desde la perspectiva del individuo y la organización. Para Davenport y Prusak (1998):

El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual... que proporciona un marco de referencia para evaluar e

incorporar nuevas experiencias e información este se origina y es aplicado en la mente de quienes poseen el conocimiento, es decir, de quienes conocen. En las organizaciones este conocimiento a menudo está incorporado no solo en documentos y archivos sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas de la organización (p. 5).

De la definición anterior se deduce que el conocimiento es el resultado de la combinación de varios elementos, es estructurado y fluido a la vez; además reposa en la mente humana agregándole mayor complejidad e impredecibilidad. Para Valdés (1996), la interpretación de la información se realiza por medio de la inteligencia de la gente y se convierte en conocimiento. Entonces el conocimiento es la aplicación y el uso productivo de la información.

Es importante resaltar que el conocimiento es creado solo por los individuos, una empresa no puede generar conocimientos sin ellos, por tanto la creación de conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de su memoria institucional. Para Nonaka (1999) este proceso se lleva a cabo en el interior de una creciente comunidad de interacción, la cual atraviesa niveles y fronteras intra y extra organizacionales.

**Clasificación del capital intelectual**

La estructura del capital intelectual presenta diferencias según la opinión de los diversos autores dedicados a su estudio, sin embargo estas desigualdades se orientan más hacia la organización de los activos intangibles que lo conforman y no hacia la esencia de estos. En la opinión de Ordóñez (2000), los activos intangibles son aquellos poseedores de valor sin tener dimensiones físicas y están localizados en las personas (empleados, clientes, proveedores) o bien se obtienen a partir de procesos, sistemas, y la cultura organizativa. En general, esta categoría de activos incluye marcas, conocimiento individual, propiedad intelectual, licencias y conocimiento organizativo.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se presenta a continuación algunas clasificaciones del capital intelectual, y a partir de ella se detallan los elementos que integran cada uno de los componentes de ese capital. En primer lugar, Edvinsson y Malone (1999) lo dividen en dos tipos: humano y estructural; donde a su vez el estructural se compone de capital organizacional, innovación, capital proceso y clientela (ver figura 1).

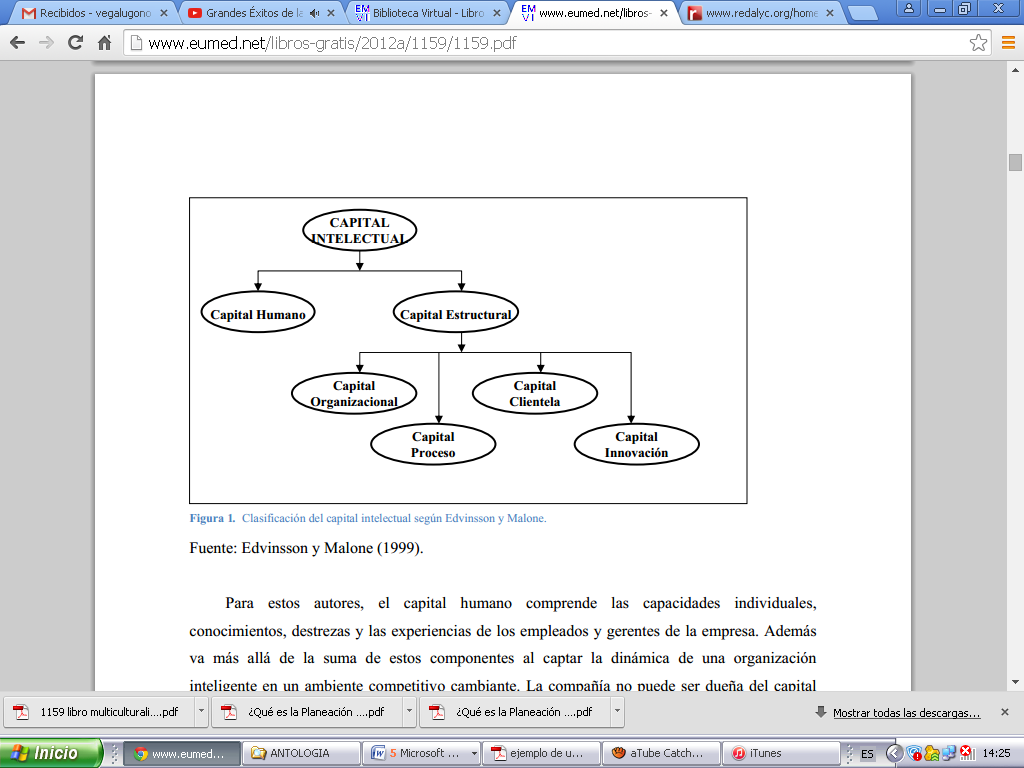


Figura 1. Clasificación del capital intelectual según Edvinsson y Malone

Fuente: Edvinsson y Malone (1999).

Para estos autores, el capital humano comprende las capacidades individuales, conocimientos, destrezas y las experiencias de los empleados y gerentes de la empresa. Además va más allá de la suma de estos componentes al captar la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante. La compañía no puede ser dueña del capital humano.

El capital estructural se puede definir según Edvinsson (1999) como la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano. Dentro de este, el organizacional se refiere a la inversión de la compañía en sistemas, herramientas y filosofía operativa, acelerador de la corriente de conocimientos a través de la organización y hacia fuera de esta, es decir a los canales de abastecimiento y distribución.

Es importante resaltar que en él no solo se hace referencia a los sistemas en sí, sino también, y quizás sea lo más importante para efectos de esta investigación, a las competencias sistematizadas, empacadas y codificadas de los miembros de la organización para hacer esta más eficiente.

La capacidad de renovación y los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos y propiedad intelectual constituyen según el autor el capital innovación. Al respecto se puede señalar que la capacidad de renovación de una organización utilizada para crear y llevar al mercado nuevos productos y servicios no es más que el resultado de la convergencia de la capacidad de innovación de su gente.

Por otro lado, el capital proceso se refiere a los procedimientos de trabajo y técnicas como por ejemplo ISO 9000, que aumentan y fortalecen la eficiencia de manufactura o la prestación de servicios; comprende por tanto, el conocimiento práctico utilizado en la creación continua de valor. El último componente del capital estructural para el autor son las relaciones desarrolladas con los clientes clave, se denomina capital clientela e incluye satisfacción, longevidad de la relación, fuerza y lealtad.

Otra clasificación es presentada por Roos y otros (2001,), quienes entienden el capital intelectual como un “lenguaje para pensar, hablar y actuar de los conductores de los futuros beneficios de la compañía” p.9, reconocen también que esta es una idea muy general y por tanto se hace necesario enfocar el concepto hacia el conjunto de activos intangibles resultado de la suma de los conocimientos de los miembros de la organización.

Su estructuración del capital intelectual se basa en el modelo propuesto por la compañía escandinava de seguros Skandia, dirigida por Edvinsson, por lo tanto también sugiere la división del capital intelectual en capital humano y capital estructural. El primero, proviene del conocimiento, de la actitud y la agilidad intelectual de los empleados; mientras el estructural posee un componente interno (relaciones), otro externo (organización) y un elemento para el futuro (renovación y desarrollo).

El capital humano se refiere a la competencia como uno de sus integrantes la cual incluye el conocimiento, la habilidad y el talento de los empleados. En esta clasificación el conocimiento se relaciona al conocimiento técnico o académico, mientras la habilidad se conecta con la práctica. La actitud, el segundo componente, constituye la predisposición mental a agregar valor en relación a los objetivos organizacionales; mientras la capacidad de trasladar el conocimiento de un contexto a otro, la de ver factores comunes en informaciones diferentes pudiendo establecer conexiones entre ellas, y la capacidad de mejorar tanto el rendimiento del conocimiento como de la empresa a través de la innovación y la adaptación se concentra en el activo agilidad intelectual. (Ver figura 2).

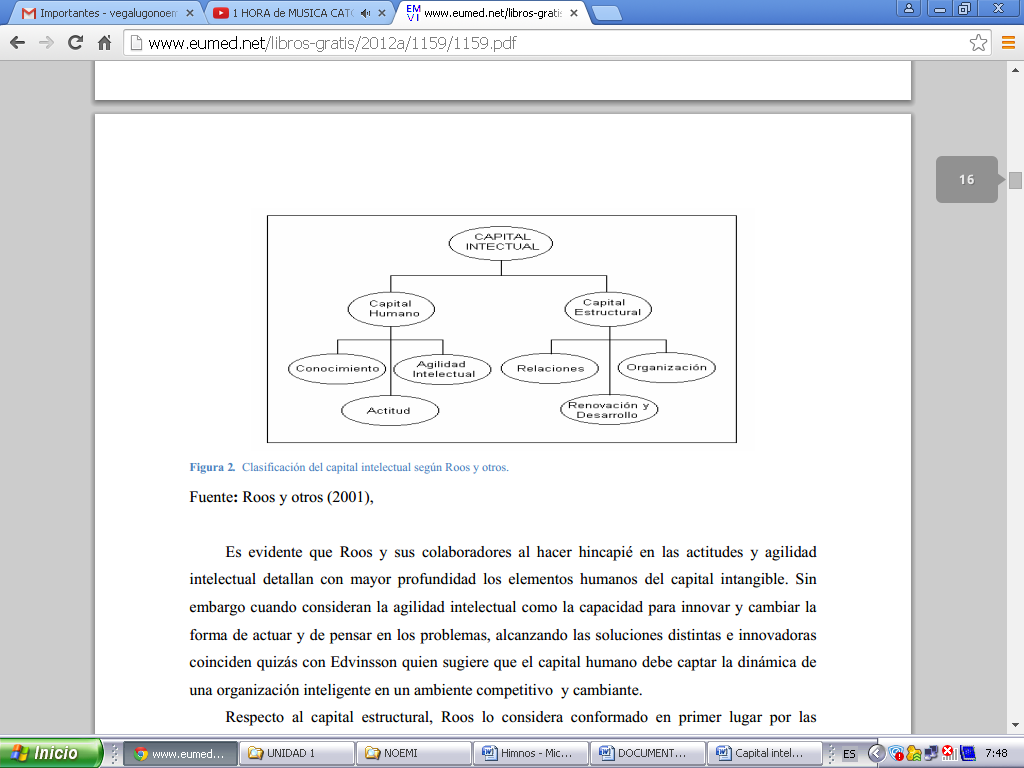


Figura 2. Clasificación del capital intelectual según Roos y otros.

Fuente: Roos y otros (2001),

Es evidente que Roos y sus colaboradores al hacer hincapié en las actitudes y agilidad intelectual detallan con mayor profundidad los elementos humanos del capital intangible. Sin embargo cuando consideran la agilidad intelectual como la capacidad para innovar y cambiar la forma de actuar y de pensar en los problemas, alcanzando las soluciones distintas e innovadoras coinciden quizás con Edvinsson quien sugiere que el capital humano debe captar la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo y cambiante.

Respecto al capital estructural, Roos lo considera conformado en primer lugar por las relaciones, entendiendo estas como todas las conexiones con el entorno capaces de generar valor respecto a los activos organizacionales, las cuales se construyen a través del intercambio a largo plazo de información y productos.

Estima además dentro de lo estructural al valor organizativo, donde se incluyen todas las manifestaciones físicas y no físicas del capital intelectual relacionadas con la estructura interna de las operaciones diarias. En general, se incluyen las bases de datos, los manuales de operaciones, los activos invisibles, la cultura y los modelos de dirección. Se puede afirmar también que el valor organizativo suele ser el resultado del esfuerzo de una compañía por convertir el capital humano en información de la organización y de compartir esa información entre todos los empleados, de esta manera las redes internas forman parte de ese tipo de capital.

Por último, en el valor de renovación y desarrollo incluye la parte intangible de cualquier aspecto de la empresa que pueda generar valor en el futuro a través de una mejora 17 en el capital intelectual y financiero. En general, se considera dentro de este capital los proyectos o la planificación que se haga para adoptar o incorporar procesos, maquinarias, información de empleados, entre otros, pero solo mientras se encuentre en la fase de planeación. Se puede decir entonces que esta categoría es una manifestación del valor del tiempo transcurrido antes de la ocurrencia de un evento.

Además de las clasificaciones del capital intelectual expuestas por Roos (2001) y Edvinsson (1999), otros autores han aportado sus puntos de vista, entre ellos Brooking (1997) quien lo divide en cuatro categorías: activo de mercado, centrados en el individuo, de propiedad intelectual y activos de infraestructura (Ver figura 3).

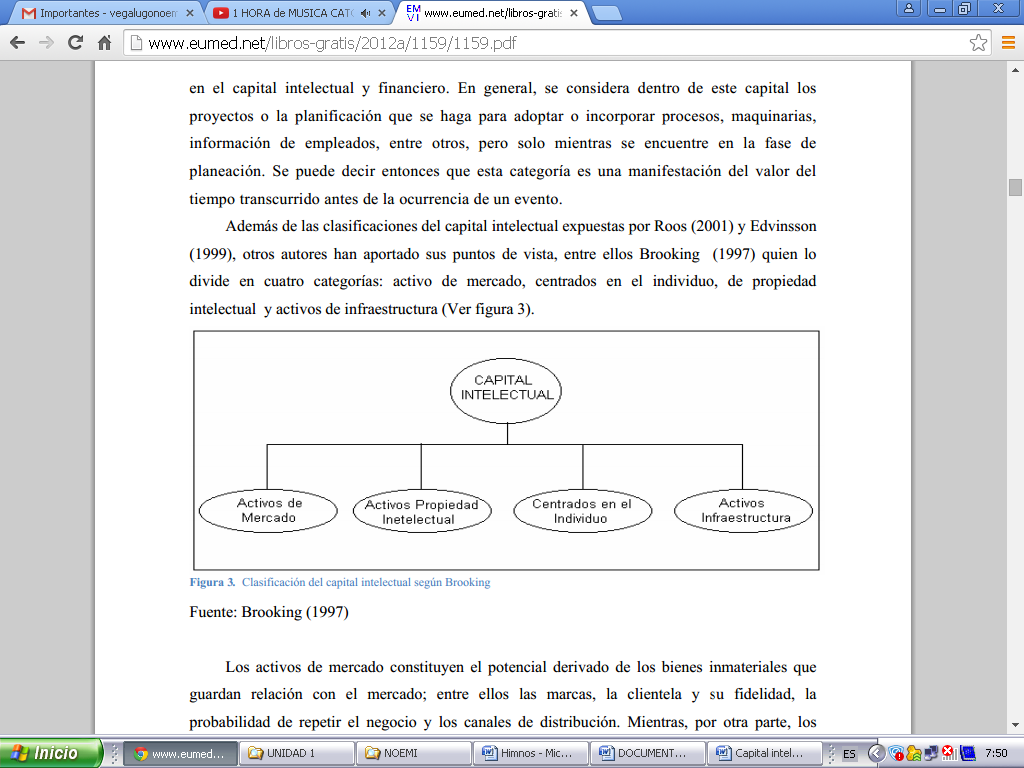


Figura 3. Clasificación del capital intelectual según Brooking

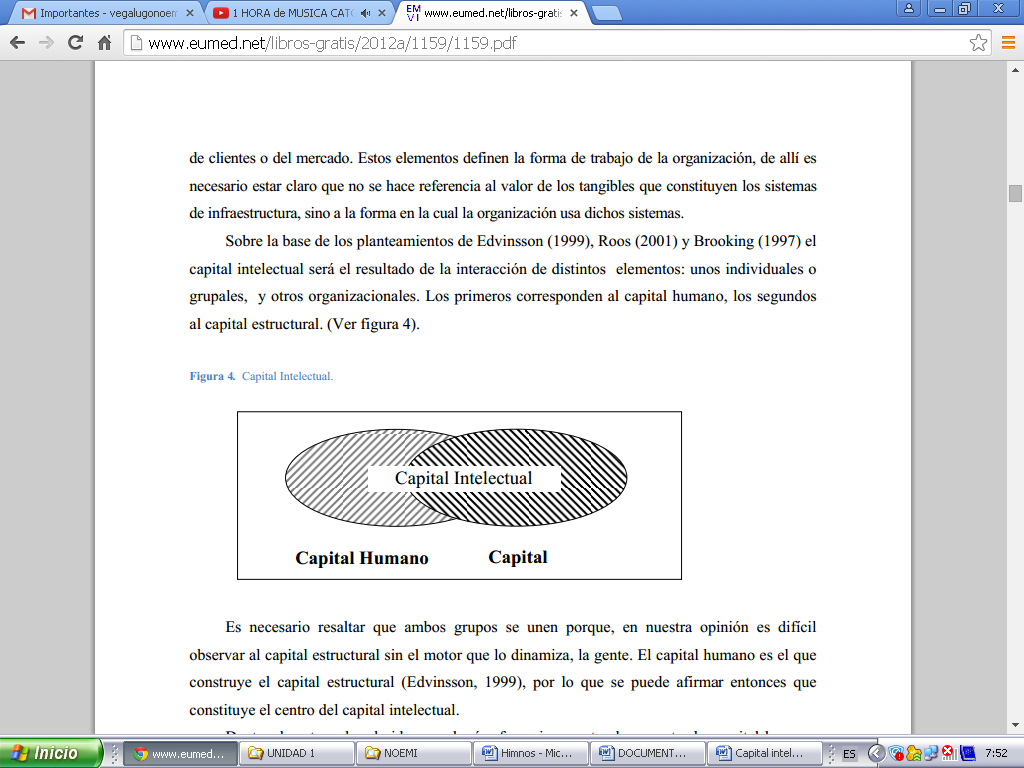
Fuente: Brooking (1997)

Los activos de mercado constituyen el potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado; entre ellos las marcas, la clientela y su fidelidad, la probabilidad de repetir el negocio y los canales de distribución. Mientras, por otra parte, los activos de propiedad intelectual incluyen el know-how, los secretos de fabricación, el copyright, patentes y marcas de fábrica. Por otro lado, la habilidad colectiva, la facilidad para resolver problemas, el liderazgo y la capacidad empresarial y de gestión presente en los empleados de la organización, conforman los activos centrados en el individuo.

Esto se refiere a los activos de infraestructura tales como las tecnologías, metodologías, y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización, ejemplo de ello son la cultura corporativa, los sistemas de comunicación como el e-mail y las teleconferencias, y las bases de datos 18 de clientes o del mercado. Estos elementos definen la forma de trabajo de la organización, de allí es necesario estar claro que no se hace referencia al valor de los tangibles que constituyen los sistemas de infraestructura, sino a la forma en la cual la organización usa dichos sistemas.

Sobre la base de los planteamientos de Edvinsson (1999), Roos (2001) y Brookings (1997) el capital intelectual será el resultado de la interacción de distintos elementos: unos individuales o grupales, y otros organizacionales. Los primeros corresponden al capital humano, los segundos al capital estructural. (Ver figura 4).

Figura 4. Capital Intelectual.



Es necesario resaltar que ambos grupos se unen porque, en nuestra opinión es difícil observar al capital estructural sin el motor que lo dinamiza, la gente. El capital humano es el que construye el capital estructural (Edvinsson, 1999), por lo que se puede afirmar entonces que constituye el centro del capital intelectual.

Dentro de este orden de ideas, se hará referencia en esta al concepto de capital humano como la combinación de conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, creatividad y esfuerzo de los individuos que aporta valor a los fines de la organización. En la tabla 1 se muestra el significado de cada uno de estos términos.

Tabla 1. Capital Humano

|  |  |
| --- | --- |
| Conocimientos | Se refiere a lo que debe saber hacer el individuo producto de la capacitación y la experiencia. Es el conocimiento técnico o académico de las cosas. Para Davenport (2000) representa el contexto intelectual dentro del cual actúa una persona. |
| Habilidad | Es la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea. Según Villegas (1996) se refiere al saber hacer o a la destreza para aplicar conocimientos. |
| Experiencia | Se refiere a la práctica o el ejercicio de una actividad con anterioridad o con frecuencia y representa una fuente de conocimiento. En la opinión de Valdés (1996) para que la experiencia pueda ser potenciada, se necesita entender la esencia y el porqué de cada acontecimiento. |
| Actitud | Según Robbins (1999), la actitud es un enunciado de evaluación favorable o desfavorable respecto a los objetos, la gente o los eventos. Se puede afirmar que es la disposición del individuo para realizar su trabajo. |
| Creatividad | Es la capacidad de combinar ideas en una forma única o hacer asociaciones inusuales entre las ideas (Roobins, 1999). Gracias a la creatividad en la organización el individuo puede inventar nuevos productos y servicios, o bien desarrollar nuevas formas de realizar una tarea o desempeñar un cargo. |
| Esfuerzo | Para Davenport (2000) es la aplicación consciente de unos recursos mentales y físicos a un fin concreto. El esfuerzo promueve la habilidad y el conocimiento, además encauza la conducta hacia el logro de los objetivos trazados. No basta con tener personal capacitado, el compromiso y la dedicación son necesarios. |

Una vez definido el capital humano, se puede hablar del capital estructural como aquel conocimiento de la organización que se ha hecho explícito, se ha sistematizado e internalizado. Es el 20 know-how de la organización materializado en el método para cumplir las tareas que apuntan a sus fines. El capital estructural se origina a partir del capital humano, este es quien genera las ideas mientras que el estructural facilita su implementación. En este sentido, formará parte del capital estructural los factores: organización y procesos, cultura, relaciones, e innovación. La definición adoptada para cada uno de ellos se recoge en el tabla 2.

Tabla 2. Capital Estructural

|  |  |
| --- | --- |
| Organización y Procesos | Son producto del trabajo intelectual y de la experiencia en el funcionamiento para lograr los objetivos organizacionales y como tales son una fuente de valor. Los procesos se explicitan en doctrina y procedimientos y se implementan en la infraestructura que se utiliza en las operaciones diarias para producir resultados. Para Brooking (1997) lo importante no son los manuales o los sistemas informáticos, sino el modo en que la organización hace uso de ellos. |
| Cultura | La cultura organizacional se puede definir como la forma en que se hacen las cosas en la empresa. Según Brookings (1997) comprende todos los valores, héroes, ritos y rituales aceptados y compartidos por la fuerza de trabajo. La cultura se crea por las constantes interacciones de los miembros de la organización; cuanto más duraderas sean esas interacciones más fuerte será la cultura (Roos, 2001). |
| Relaciones | Son todas las conexiones con el entorno capaces de generar valor en correspondencia a los objetivos organizacionales. Para Carrión (2002), la calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son aspectos clave para su éxito. Igualmente lo es el conocimiento que puede lograrse de la relación con otros factores del entorno como son los proveedores, aliados y socios, entre otros. |
| Innovación | Es la capacidad de construir sobre el conocimiento previo y generar así nuevo conocimiento. Esta capacidad en fundamental para la renovación de la empresa y es un elemento clave para la creación de un éxito verdadero. Los resultados de la innovación son según 21 Edvinsson (1998) los derechos comerciales protegidos y la propiedad intelectual. |

Es posible observar, tal como se planteó con anterioridad, que aún cuando el capital estructural se refiere a la organización formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, a las bases de datos, sistemas de dirección y la cultura de la empresa, entre otros, y según Edvinsson (1999) son propiedad de la organización, no se puede obviar que la base de ese capital reposa en los conocimientos, habilidades, experiencias y creatividad de los individuos que la integran y que constituyen su capital humano.

**Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual**

El capital intelectual una de las formas con la que se asocia la Gestión del Conocimiento posee elementos comunes a esta y también, para los expertos de esta temática, elementos diferenciadores. El conocimiento es la base esencial diferenciándose en los fines que persiguen en las organizaciones, mientras que la primera se orienta a capitalizar contablemente el valor del conocimiento para la empresa la segunda se orienta a crear ventajas competitivas cada vez mayores con su aplicación.

En cierto modo, se puede considerar el enfoque de la Gestión del Conocimiento como la que intenta entender que hace el conocimiento, de donde viene y cómo se crea. En contraste, el enfoque de Capital Intelectual parece dirigirse a entender cómo contabilizar la 'salida de conocimiento y su traducción en medición de las ganancias del desempeño producto de la aplicación continuada de ese conocimiento.

Puede entonces definirse la gestión del conocimiento, a partir de un conjunto de procesos y sistemas, busca que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la administración de sus capacidades para la solución de problemas en forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con un objetivo final: generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Gestionar el conocimiento implica la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización para conseguir capacidades, o competencias esenciales, distintivas. Es, por lo tanto, un concepto dinámico.

El gran reto de la gestión del conocimiento es que el conocimiento propiamente dicho no se puede gestionar como tal. Sólo es posible gestionar el proceso y el espacio para la creación de conocimiento. Devolver a las personas la capacidad de pensar y auto organizarse será el gran paso, cuando se cree que las personas llevan dentro, intrínsecamente, la capacidad de mejorar y crear cosas nuevas.

La empresa del conocimiento es una empresa repensada donde existe liderazgo, confianza en las personas, todo lo cual se refleja en sistemas avanzados de formación, motivación, remuneración, etc. y también, desde luego, en el uso creativo de las tecnologías de la información.

**Comunicación y capital intelectual**

La sociedad del conocimiento impone sus reglas y hace emerger nuevas necesidades relacionadas con la comunicación: una nueva comunicación (Sotillo, 2004). En este sentido, en sus distintos niveles, ella se convierte en una estrategia fundamental para la organización, ampliando su horizonte hacia la dimensión del conocimiento compartido y de las relaciones de sus miembros. Este nuevo paradigma de la comunicación permite lograr evidentes resultados en la productividad de la empresa, la cual se hace más competitiva, inteligente y flexible, lo que contribuye en definitiva a la propia sobrevivencia como organización.

Definitivamente, la comunicación organizacional no puede desligarse de la propia actividad productiva de cualquier empresa. Agrega Sotillo que, las causas que abren una nueva etapa en relación a este tipo de comunicación se pueden encontrar en un marco de relaciones y legislación sociolaboral más favorable al trabajador, el aumento de la formación académica en la sociedad, en una mayor conciencia por parte de la gerencia de las empresas de lo que supone la inversión en formar a su personal, y finalmente en los nuevos valores y creencias que evolucionan hacia un nuevo paradigma directivo.

La comunicación en las organizaciones comprende una serie de pautas, normas y estilo que reflejan el quehacer de las personas que configuran la empresa. Puede ir desde un modelo positivista, donde se orienta a controlar y predecir las acciones de un modo planificado y dirigido de antemano, hasta un enfoque constructivista, donde las experiencias previas, creencias 23 personales, motivación y expectativas, tienen vital importancia a la hora de construir el conocimiento, lo cual significa que este se crea desde el interior de cada individuo (Puyal, 2002).

Considerando que el capital intelectual tiene como base el conocimiento, y que se encuentra conformado por el saber de cada uno de los miembros de la organización, pero también de un conocimiento organizativo que nace del compartir de su gente, entonces es menester atender los procesos comunicacionales que facilitan la construcción de esa memoria empresarial. Según Castells (1998), gran parte de la productividad de la fuerza de trabajo depende del conocimiento que el trabajador tenga de la empresa y de sus procesos. Los grupos de calidad y el trabajo en equipo, consisten en que los trabajadores se reúnen y hacen explícito el conocimiento implícito que ellos tienen de la empresa., para lo cual se requiere la condición social de que el trabajador tenga interés en comunicar ese conocimiento.

**Las empresas más admiradas en el mundo**

Según la revista norteamericana Fortune, las empresas más admiradas en el mundo han sido evaluadas por una investigación del Hay Group, encontrando 25 empresas de mayor reconocimiento a nivel mundial, se citaran al menos 10 en orden decreciente: 1. General Electric, 2 Coca Cola, 3.Microsoft, 4. Walt Disney, 5. Intel, 6. Hewlett- Packard, 7. Pfizer, 8. Sony, 9. Toyota Motor, 10. Merck.

**Algunos Ejemplos de Capital Humano con capital Intelectual**

**"La figura más importante en artes gráficas desde Leonardo Da Vinci";** así fue como David Low, el caricaturista político británico más famoso, ha llamado a Walt Disney.

Nació en Chicago, Illinois, un 5 de diciembre de 1901. Su padre, Elías Disney, era irlandés-canadiense. Su madre, Flora Disney, era de ascendencia alemán-estadounidense. Walt fue uno de cinco hijos, cuatro niños y una niña.

Crecido en una granja cerca de Marceline, Misuri, Walt se interesó enseguida en dibujar ya desde temprana edad, vendiendo sus primeros bosquejos a vecinos cuando tenía solamente siete años. 24 En Mc Kinley High School en Chicago, Disne

En Mc Kinley High School en Chicago, Disney dividió su atención entre el dibujo y la fotografía; por la noche asistía a la Academia de Bellas Artes. En Agosto de 1923, Walt Disney partió de Kansas City hacia Hollywood con nada más que algunos dibujos, $40 dólares en su bolsillo, y una animación de acción. En Julio de 1925 se casa con una de sus primeras empleadas, Lillian Bounds, y traen al mundo a dos hijas: Diana Disney Miller (casada con Ron Miller, ex presidente y Jefe Ejecutivo de la productora Walt Disney) y Sharon Disney Lund, miembro de la Junta de Directores de Disney.

Mickey Mouse nace en 1928, y sus talentos animados fueron utilizados primeramente en un dibujo de cine mudo llamado "Plane Crazy" (Avioneta loca). Antes de este dibujo animado pudiera estrenarse, sin embargo, surge el sonido en las películas en el mundo del espectáculo. Finalmente, Mickey Mouse hace su debut en "Steamboat Willie" (Willie el Barco de Vapor), la primera película de dibujos animados del mundo con sonido perfectamente sincronizado, estrenada por vez primera en el Colony Theatre de Nueva York (18 de noviembre de 1928).

En 1940, el staff de Disney incluía más de 1000 dibujantes, animadores, guionistas y técnicos.

Durante la Segunda Guerra Mundial, el 94% del equipo fue "tomado prestado" por el Gobierno de los Estados Unidos para producir animaciones de propaganda y diversas películas del Servicio Militar, y la Planta de Producción de Walt Disney fue ocupada a estos fines, llevándolo casi a la ruina.

Disneylandia, abierta en 1955 como un fabuloso Reino Mágico de $17 millones de dólares, produjo ganancias de inmediato, un auténtico paraíso que ha crecido y entretenido a más de 250 millones de personas, incluyendo presidentes, reyes y reinas, y nobleza de todas partes del mundo.

La idea original de Walt Disney era construir un parque próximo a su Estudio de Burbank para sus empleados y familia, pero, como siempre, su sueño se hizo grande, y los planes cambiaron a lo que hoy conocemos.

Walt Disney fallece el 15 de diciembre de 1966, pero sus proyectos hasta esa fecha continuaron tomando forma sin él, concretándose y expandiéndose, y hoy día ciertamente es imposible imaginar un mundo sin su obra y los alcances que trajo al mundo de la técnica cinematográfica, de animación, al mundo de la creatividad artística y a la infancia (y más allá también) de cada uno de nosotros.

Emilio Estefan, jr., segundo hijo de padre español Emilio y madre libanesa Nena nació en Santiago de Cuba el 04 de Marzo de 1953.

Desde muy pequeño Emilito mostraba su gran afición por la música pero no podía pagar las clases y aprendió a tocar acordeón de oído. Ese niño fue creciendo al igual que su amor por la música y formó un pequeño grupo en Cuba; solía bromear diciendo que algún día estaría sentado en primera fila en los premios Grammy... Era un joven ambicioso con muchas ganas de triunfar.

Fue difícil ganarse la vida recibiendo propina de los restaurantes y demás lugares donde él y su grupo tocaban, a veces ganaban algo y a veces ni un solo centavo. Pero Emilio nunca se rendía y seguía. Comenzó a tener más popularidad a mediados de los años 70's en Miami y en 1976 Emilio firmó con una compañía discográfica local para grabar un disco titulado Renacer, pero éstos le cambiaron el nombre porque ya no era solo de boys, ya había girls, entonces el grupo pasó de "Miami Latin Boys" al nombre de "Miami Sound Machine".

El 14 de Febrero de 1978, Emilio le propuso matrimonio a Gloria y el 2 de Septiembre de ese mismo año, Emilio de 25 años y Gloria de 21 se casaron. Emilio convenció a Gloria de ponerse frente al grupo y en 1987 salió el álbum "let it Loose" el cual tuvo gran éxito también. En 1989 salió el álbum "Cuts Both Ways" y Miami Sound Machine realizó otra gira, ya era un grupo reconocido a nivel mundial.

Emilio también brillaba con luz propia, creó su propio estudio de grabación llamado Crescent Moon y comenzó a abrirse campo y a producirles discos a artistas como Jon Secada. En 1997 Emilio profundizó aún más la producción a otros artistas, incrementando el éxito de estrellas como Thalía y Alejandro Fernández. Cada vez más, los artistas buscaban a Emilio para que les hiciera la producción de un disco.

También se comenzaba a hacer realidad su sueño que era la realización de los Grammy para reconocer el talento latino dentro y fuera de Estados Unidos.

Emilio fue galardonado como el hombre del año por LARAS, la compañía que organiza los Grammy. Emilio es considerado el Rey Midas de la música latina puesto a que sus artistas han llegado muy alto, a vender millones y millones de discos en el mundo entero, ayudando a la explosión de lo que llaman ahora "El Latín Boom"

En el 2001 Emilio sigue arrasando en la industria musical. Cada vez más artistas buscan su ayuda porque su trabajo es calidad, a Emilio le gusta hacer una producción con el mejor sonido y producción, con artistas originales, gente que al igual que Emilio amen la música y 26 hagan un sonido diferente. Por eso los artistas que han trabajado con él han alcanzado la cima y obtenido ventas millonarias.

Este muchacho cubano que empezó tocando en restaurantes y que se convirtió en el magnate de la música latina tiene en sus ojos la vivencia del sueño americano realizando lo que más ama: La música... Y a nosotros los jóvenes nos deja un mensaje: "Ningún sueño es poco si siempre se puede alcanzar".

**Conclusiones**

El capital intelectual es la materia prima fundamental para la gestión del conocimiento y comienza con el reconocimiento de los activos intangibles que hacen que una organización sea eficiente y competitiva. La gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades para la solución de problemas y cuyo objetivo es crear ventajas competitivas.

En este sentido las funciones de desarrollar el capital intelectual son:

* Identificar y realzar la visibilidad y mensurabilidad de los activos intangibles.
* Captar y sostener la comunidad mediante tecnología de compartir Conocimientos.
* Cultivar y canalizar el capital intelectual por medio de desarrollo profesional, entrenamiento e intercambio de información.
* Capitalizar económicamente agregando valor mediante la circulación de conocimiento, aumento de transferencia de destrezas y experiencia aplicada.
* Para mantener un sistema de gestión del talento humano es necesario evaluarlo y auditarlo continuamente, a fin de mejorar su funcionamiento.

**Unidad I**

* 1. ***Antecedentes Históricos de la Administración de Recursos Humanos***

***La presente lectura permitirá reforzar lo concerniente a la gestión de Recursos Humanos y los antecedentes de la misma.***

***Una vez que la concluya deberá realizar un cuadro sinóptico y entregarlo en la fecha y forma solicitada por el expositor.***

**Tesis en opción al título académico de Máster en Administración de Negocio**

**Autora: Lic. Yaimara Pérez Herrera**

**Tutoras: Dra. Rosa Elis Bell Heredia**

**MBA. Lourdes Souto Anido**

**Clima Organizacional en el ámbito empresarial cubano**

**La Habana, abril 2014**

**CAPÍTULO 1: CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**Evolución de las teorías sobre Recursos Humanos**

Hasta mediado del siglo XX los recursos humanos son considerados como recursos fáciles y cuantiosos. En aquel tiempo el factor humano constituía un gasto o costo, para la Administración o Dirección de Personal. Como resultado de la acelerada industrialización en el mundo empresarial la competencia ha alcanzado un mayor grado de fortaleza, obligando a las empresas a incrementar

su competitividad para mantener una posición favorable en el mercado.

Las empresas se diferencian por los conocimientos, por los activos intangibles acumulados: imagen, marcas, elementos que solo logran desarrollarse a partir de las capacidades y destrezas de los hombres. Como respuesta a estas nuevas exigencias, la Gestión de los Recursos Humanos comienza a considerar al recurso humano como factor imprescindible en la actividad empresarial, diferenciándose de la clásica Administración o Dirección de Personal. Por tal razón, el capital humano en la actualidad es considerado como el recurso más valioso y causa de ventaja competitiva de las empresas.

Las personas poseen conocimientos, cualidades, valores, relaciones sociales y son ellas las que deciden dónde y cuándo emplearlas. Significando que si no están contentas con el puesto, salarios, jefes y entorno empresarial, pueden fluctuar laboralmente, incurrir en ausentismo y no ser responsables y comprometidos con su trabajo. De esta manera, una entidad eficiente debe gestionar sus recursos humanos en correspondencia con la estrategia organizacional trazada y ayudando a crear una mejor calidad de vida en el trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, incrementando la productividad empresarial.

La clave de éxito de una empresa está dada fundamentalmente por un colectivo laboral responsable y entregado, esto se consigue cuando se cuenta con altos niveles de motivación y satisfacción; dichos niveles solo se logran teniendo un clima organizacional adecuado. Por tanto, realizar este tipo de estudios no solo es una necesidad sino que es garantía para el buen funcionamiento de la organización, pues permite conocer el ánimo de la entidad e identificar aquellos factores que lo afectan y así tomar medidas que permitan revertir su situación.

La empresa cubana no está exenta de considerar el recurso humano como primordial para su desarrollo y existencia, lo que se evidencia en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en los marcos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, donde los recursos humanos son insertados en la nueva política económica del país, quedando plasmado la vital importancia que tienen en la actualización del modelo económico cubano; gestionarlos de manera eficiente es una necesidad constante.

En el presente capítulo se analizan los principales referentes teóricos relacionados con las más actuales concepciones de la Gestión de los Recursos Humanos y al diagnóstico del clima organizacional. Se advierte además sobre la importancia y actualidad de los estudios de clima laboral y se recorren las alternativas existentes hasta hoy que permiten su realización.

**Evolución de las teorías sobre Recursos Humanos**

“Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento”.(Herrera Duran, 2011)

A pesar de la complejidad que tiene implícito el fenómeno social, la dirección de personas ha transcurrido por disímiles etapas y reflexiones. En la actualidad los recursos humanos son considerados el activo esencial de una organización en los cuales se invierten para posteriormente recoger sus resultados; ellos aportan su capacidad productiva y se convierten en portadores y generadores de conocimientos lo que hace que se les reconozca hoy como verdaderos factores de competitividad.

El concepto de “hombre” ha evolucionado en el contexto empresarial, centrándose en cuatro términos según su desarrollo, estos son: personal, recurso humano, capital humano y talento humano.

Según el diccionario Aristos en (Morales Gutiérrez, 2002), se definen estos términos de la siguiente manera: **Personal:**“Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia”.

**Recurso humano:**“Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa”.

**Capital humano:**“Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización”.

**Talento humano:**“Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño”.

Se evidencia entonces una evolución en la concepción del individuo pasando de una percepción meramente operativa a una un que reconoce al hombre como generador de ventajas competitivas.

La función de personal es la que sufre mayores cambios a lo largo de la historia entre todas las diferentes funciones empresariales y este progreso es el resultado de un lento proceso de transformaciones de dicha función en las organizaciones.  
  
Al hablar de evolución “resulta necesario elegir un punto de partida, pero en este caso se hace difícil establecerlo con precisión. Es imposible detectar el momento exacto en el que se dio inicio a las técnicas de dirección y gestión de personal, dado que la mayoría de las civilizaciones han utilizado en mayor o menor medida diferentes técnicas necesarias para la división del trabajo, especialización en determinadas labores, selección y motivación de los trabajadores”(Leal Millán A. , Román Onsalo, De Prado Sagrera, & Rodríguez Félix, 2004).

La función de personal transita por numerosas fases. La primera de ellas surgida como primera función a partir de que nace la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor[[1]](#footnote-1), aparece entonces la denominada Administración de Personal.

Según Ortueta en (Morales Gutiérrez, 2002)la Administración de Personal está relacionada con las: “Tramitaciones de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada".Por su parte Ferriol la define como:"Gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones y las califica como las actividades más importantes”(Morales Gutiérrez, 2002).Se evidencia que el principal problema que tienen dichos conceptos de Administración de Personal es que carecen de un enfoque sistémico-estratégico, ya que se centran en las tareas por separado y no en la alineación de los objetivos individuales y organizacionales.  
  
A partir de las limitaciones anteriormente mencionadas y a causa de que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científicos-técnicos es que surge el concepto de Administración de Recursos Humanos (RRHH), lo que concluye en una modernización de la función de personal materializándose en la evolución del concepto antiguo, pasando a conocerse la misma como función de los Recursos Humanos.

Idalverto Chiavenato[[2]](#footnote-2) ofrece una definición de Administración de Recursos Humanos teniendo en cuenta al personal como un recurso valioso, o sea, no sólo el logro de los objetivos o metas de la empresa sino también los de las personas que laboran en esta, como se muestra a continuación:“La planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”(Chiavenato, 1999).

Además Stoner en (Morales Gutiérrez, 2002) la considera como: “Función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colocación, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de una organización”.

Estas definiciones de Administración de Recursos Humanos muestran la evolución de la concepción del hombre insertando el aspecto de la preparación de los trabajadores. Comienza a observarse en ellas la influencia del enfoque estratégico y los primeros pasos en el carácter preventivo de las funciones de RRHH, además de tener presente al individuo como ente activo de la organización, con necesidades y aspiraciones que la empresa debe ayudar a satisfacer. Aparece un primer paso en la conciliación de los objetivos individuales y empresariales, por lo que se le considera ya una función empresarial o administrativa.

En la segunda mitad del siglo XX surge el término Gestión de Recursos Humanos (GRRHH). Su definición está relacionada con las diversas funciones de Recursos Humanos, este concepto aún se pone de manifiesto en la práctica diaria de las organizaciones. Varios autores han reflexionado y teorizado sobre la GRRHH, afirmando que la misma implica todas las decisiones que afectan la naturaleza de las relaciones entre las organizaciones y los empleados.

Es criterio de la autora que Cuesta Santos (2005) logra la visión más acabada sobre el tema afirmando que: “La Gestión de Recursos Humanos (GRH) ha trascendido a la clásica Administración o Dirección de Personal, acogiendo un espectro amplio de actividades o procesos clave. En un sentido lato a la GRH competen todas las actividades en las que influyen o son influidas las personas relacionadas con la organización laboral. En términos más específicos, a nivel de la gestión organizacional, la GRH comprende como objeto a todas las acciones directivas y decisiones que implican la relación entre los empleados y la organización laboral. En su objeto y alcance actual la GRH es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La GRH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva GRH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, como inversión de su capital humano realizado por la persona” (Cuesta Santos, 2005).

Como se aprecia anteriormente la Gestión de Recursos Humanos se presenta como un concepto más evolucionado y abarcador de dicha función, destaca el carácter estratégico que posee una organización de éxito. Se le da un enfoque mucho más organizado al proceso de formación de personal, se consolida como elemento importante el carácter proactivo de la Gestión de Recursos Humanos, actúa como previsora de las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir. Además, tiene como centro de referencia las expectativas y necesidades del personal, su nivel de satisfacción, los elementos motivadores que juegan un papel decisivo para una buena gestión.

La actividad de Gestión de Recursos Humanos está sujeta a un proceso de profundos cambios, derivados sustancialmente por conseguir los niveles de competitividad, por un realzado dinamismo y un gigantesco desequilibrio en los mercados, así como, por la expansión masiva de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. El trabajador debe percibirse como el ser que le concede personalidad, sentido y destino a las empresas para alcanzar los niveles de competitividad en el moderno e inestable entorno.

Las empresas tienen que desarrollar un proceso de Gestión de Recursos Humanos que establezca mecanismos de integración, de concepción sistémica, de implicación de todos los miembros en cada una de las esferas de la vida organizacional para garantizar climas socio-laborales efectivos. El reconocimiento de méritos y la superación profesional permiten disponer de una fuerza laboral eficiente y eficaz que conduce al logro de los objetivos y metas de la empresa, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes y alcanzar el nivel de competitividad al que aspiran. El factor decisivo del éxito o el fracaso de una empresa está en manos de los Recursos Humanos. Se aprecia entonces que la Gestión de los Recursos Humanos se convierte en estratégica cuando: existe la convicción que las personas son el recurso decisivo para la generación de ventajas competitivas y por tanto, se considera a la GRRHH como la clave en la consecución de los objetivos estratégicos, cuando hay un enfoque sistémico en la Gestión de los Recursos Humanos, así como, cuando exista la necesidad de coherencia entre la GRRHH y las estrategias organizacionales.

Según Armando Cuesta[[3]](#footnote-3) se entiende por Gestión Estratégica de los Recursos Humanos: “el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno” (Cuestas Santos, 2010)

Es criterio de la autora entonces, que en la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos los enfoques: sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales son esenciales y lo serán más en el sistema empresarial futuro. Es por ello necesario acoger un sistema de GRRHH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo anteriormente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura organizacional y las políticas de GRRHH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y  con el entorno.

Según Souto Anido (2013) la GRRHH desarrolla las actividades que estimulen la generación de competencias para que las empresas alcancen exitosamente sus metas. En la actualidad constituye la ventaja competitiva empresarial básica, desplazando de un primer plano tanto a los recursos naturales, energéticos, tecnológicos como a los financieros. Su objetivo básico se centra en organizar a los trabajadores de acuerdo a la estrategia de la organización y la puesta en marcha de dicha estrategia a través del accionar de los trabajadores, con el fin de lograr el éxito organizacional y enfrentar a la competencia. Otros de sus objetivos son: atraer a los candidatos capacitados al puesto de trabajo, retener y motivar a los empleados, aumentar la productividad, mantener un clima laboral favorable, mejorar la calidad de vida en el trabajo y hacer cumplir la normativa y legislación laboral vigente.

En(Cuesta Santos, 2005)se considera que las actividades claves de GRRHH son: “inventario de personal, evaluación del potencial humano, diseño de métodos y puestos de trabajo con los profesiogramas asociados, destacan el valor de la Ergonomía Organizativa en general para las actividades claves como planeación de RH y optimización de plantillas, la selección de personal y el headhunting(cazatalentos), la formación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional y la motivación, la recolocación o el outplacement (procedimientos que una compañía pone en marcha para asistir a un empleado que se queda sin su puesto de trabajo tras una reestructuración) y la auditoría”.

En este nuevo modelo estratégico “el «conocimiento», «el saber», el «hacer», la «capacidad» y «potencial» de los miembros de la organización son más importante que cualquier otro factor” (Leal Millán, Román Onsalo, de Prado Sagrera, & Lucía Rodríguez Félix, 2004).

Consciente entonces del papel decisivo de los recursos humanos en la actualidad de las organizaciones y la importancia de que estos sean cada vez más competentes, se hace evidente la necesidad de gestionarlos a partir de climas organizacionales adecuados que tributen a su satisfacción y motivación laboral y con ello a desempeños laborales superiores.

**Unidad I**

* 1. ***Valores***

***En esta parte el alumno podrá visualizar la importancia de que los valores de la empresa se encuentren empatados con los valores personales.***

***Estos videos servirán para desarrollar la práctica en clase que propone el instructor misma que será parte del primer corte de calificaciones.***

* ***Valores personales para la empresa***

<https://youtu.be/6VEjAFMsElk>

* ***Ética y valores***

[***https://youtu.be/JAFWbChoo\_k***](https://youtu.be/JAFWbChoo_k)

* ***Valores en la empresa***

[***https://youtu.be/FoZhig5-rMw***](https://youtu.be/FoZhig5-rMw)

**Unidad 2**

* 1. ***Análisis de Puestos***

***La presente lectura reforzara el tema de análisis de puestos, permitiendo al lector identificar la importancia en la descripción de un puesto para lograr un adecuado proceso de selección.***

***Recordando que el análisis de puestos es la radiografía del puesto, el contar con este instrumento permitirá que se contrate a la persona adecuada para el puesto adecuado.***

***Al finalizar esta lectura, deberá realizar un mapa mental que será entregado de acuerdo a lo solicitado por el instructor.***

**EL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

García Santillán Arturo y Edel Navarro Rubén

**ISBN-13: 978-84-691-6055-8   
Nº Registro: 08/79412** [agsposgrados@yahoo.com](mailto:agsposgrados@yahoo.com)

**CAPITULO IV. La importancia del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en los procesos de selección de personal**

**Por: Karina Arellano Martínez, Rubén Edel Navarro, Arturo García Santillán.**

**La importancia del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en los procesos de selección de personal**

ESTUDIO DE CASO: En la Oficina de Hacienda del Estado de Veracruz

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y SU ABORDAJE TEÓRICO**

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial. Estos cambios en el entorno, obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias de producción y consecuentemente su modo de manejar el personal, de modo tal que se vuelven cada vez más exigentes con sus colaboradores.

Por tal motivo, hoy en día es preciso contar con la gente idónea a los requerimientos de cada organización y poner especial atención en los procesos que implica una adecuada selección de personal. Como señala Fernández (1999), dicho procedimiento consta de 3 fases esenciales: el análisis y descripción de puestos, la elaboración de los perfiles y el reclutamiento. Para el presente trabajo, se pondrá especial atención en el primero de estos tres aspectos, ya que de ahí parte mucha de la información necesaria para un proceso correcto de selección.

Según Werther y Davis (1990), los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos; Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el “padre” de este movimiento fue Frederick Taylor.

Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.

Ducceschi (1982), sostiene que las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todos las actividades desarrolladas en dicha área, se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Respecto a su procedencia podemos afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

Chiavenato (1988), sostiene que el análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. Por otro lado, Puchol (1993), afirma que aparece entonces el peligro que acecha a todo analista de puestos: perder la orientación y concentrarse en el titular del puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio puesto. Esta circunstancia también está presente en el proceso de valoración de los puestos de trabajo.

Por tal motivo, es necesario que el análisis de puestos sea realizado con fundamento y bases meramente científicas, como un proceso objetivo que pueda ser capaz de recopilar la información lo más limpiamente posible para la obtención de resultados con los cuales se pueda obtener un diagnóstico real, propiciando así una toma de decisiones justa y benéfica para la organización.

En un intento por llevar este conocimiento a la práctica, y de manera más especifica al ámbito de la administración pública, tocante al manejo y gestión del personal que labora en oficinas de gobierno, se pretende desarrollar el tema ubicándonos, para su estudio, en un entorno local, siendo este la Oficina de Hacienda del Estado, en Veracruz, Ver.

**ANTECEDENTES:**

Para el presente trabajo, nos enfocaremos únicamente a la Oficina de Hacienda del Estado de Veracruz, ubicada en las calles de Juárez esq. 5 de mayo No. 309 en la colonia Centro de la ciudad y puerto de Veracruz, fungiendo en la actualidad como jefe de dicha organización el Lic. Daniel López Fernández.

Dicha Oficina está conformada por 60 empleados aproximadamente, entre cajeros, encargados de área, auxiliares administrativos y notificadores, de los cuales la mayoría son de Base y forman parte del Sindicato de Trabajadores al servicio del Gobierno del Estado, dirigido actualmente por la C. Juana Consuelo Méndez Vázquez y cuyas instalaciones se encuentran en la ciudad de Xalapa, Ver.

En la actualidad, son realmente pocos los empleados que aún no cuentan con una base definitiva, siendo por el momento considerados como empleados de contrato o de confianza solamente y formando una mínima parte de la plantilla laboral.

Generalmente, las Oficinas de Hacienda son consideradas, dentro del contexto del organigrama, como “Recaudadoras”, por lo que a la Secretaría de Finanzas y Planeación no le es indispensable que su personal cuente con un perfil determinado en cuanto a su formación académica, ya que se tiene la idea de que no es necesario contratar gente especializada o profesional para cumplir con las funciones de dicha entidad.

Así mismo, en los requisitos para el ingreso a cualquier dependencia de la entidad, en este caso la Oficina de Hacienda, según lo establecen las Condiciones Generales de Trabajo, no se maneja ningún tipo de perfil para dicha contratación, simplemente cubrir requisitos básicos tales como: presentar solicitud, por escrito; ser mayor de 16 años; ser de nacionalidad mexicana; aprobar los exámenes de admisión que aplique la Dependencia (un psicométrico y otro de cultura general); presentar certificado de salud que acredite no padecer alguna enfermedad transmisible o incapacidad, etc.

Como se puede observar a grandes rasgos, la tendencia en cuanto a la selección de personal en esta Dependencia es básicamente contratar “empleados” no “profesionistas”, sin embargo, la realidad es otra, ya que algunas personas de reciente ingreso a dicha Oficina cuentan por lo menos con alguna licenciatura, siendo su trabajo pagado a un nivel inferior a lo que su formación académica lo requiere.

Por lo tanto, es preciso evaluar la situación actual, analizarla y así integrar un diagnóstico que pueda poner en perspectiva si es realmente el análisis de los puestos principales, factor determinante para la mejora en los procesos de selección de personal y no solamente tomar las funciones derivadas de los mismos como un criterio que dictamine su realización; esto es, para que en un futuro, se redunde en una plantilla laboral adecuada a las exigencias de un mundo que cambia constantemente y que requiere una evolución por parte del sistema administrativo y burocrático imperante en la actualidad.

**Objetivo general del estudio:**

Determinar cuáles son los beneficios de implementar el instrumento del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en los procesos de selección de personal.

**Objetivos Específicos:**

* Revisar la información existente en los manuales operativos de la Dependencia
* Implementar el instrumento del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en el área más significativa de la organización
* Comparar los resultados obtenidos con lo establecido en los manuales de la organización.
* Determinar las deficiencias en los procesos de selección de personal en términos de perfil idóneo para el puesto.

**Justificación**

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente).

La remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y es precisamente el puesto de trabajo, que ocupa una de los principales determinantes del montante económico recibido por tal concepto.

Más allá de todo esto, y mejor aún, más que indagar en el trasfondo de una situación que a simple vista pudiera parecer “injusta” en cuanto a si el problema existe en la organización, o por lo contrario es una percepción débil de fundamento, se encuentra el propósito fundamental de este proyecto de investigación: el análisis de los puestos principales como un criterio fundamental en el proceso de selección de personal de una oficina cuya administración es burocrática.

**Delimitación del Estudio**

Para efectos de esta investigación, se establecen una serie de criterios fundamentales para el desarrollo del estudio. Chiavenato (2005), considera una serie de aspectos que son importantes para la delimitación de los criterios a seguir en el proceso de selección de personal que pueden ser de utilidad en la elaboración del presente trabajo.

Como el primer paso de todo proceso de selección, es analizar las funciones de los puestos de trabajo para que a partir de esto, se establezcan las características propias que deben poseer los candidatos, es necesario tomar en cuenta, para su realización y abordaje teórico los siguientes aspectos:

* Ejecución de la tarea en sí
* Interdependencia con otras tareas
* Interdependencia con otras personas

Considerando que las características personales casi siempre se relacionan con la tarea, el entorno social y las condiciones tecnológicas, el enfoque socio-técnico constituye una base importante para identificar las características personales del candidato.

Una vez delimitados los aspectos anteriores, la comparación entre lo que dicta la teoría y modelos establecidos en el trabajo de Chiavenato (2005), sobre la selección de personal, debe dar la pauta a seguir con respecto a las bases que delimitan dicho proceso, lo cual puede servir como base para comparar lo que se viene haciendo en la práctica en dicha dependencia.

**Fundamentación Teórica**

La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisión). Por consiguiente debe apoyarse en algún patrón o criterio para alcanzar cierta validez en la comparación.

El patrón de criterio de comparación y elección debe formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse (variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (variable dependiente). Así, el punto de partida para el proceso de selección de personal es la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse.

Conceptualización, Fundamento teórico y evidencia empírica de cada variable del modelo teórico de estudio.

Con respecto a las dos variables que se manejan en el estudio (función del puesto y procesos de selección), existen términos implícitos en ellas que también son afines y manejados en ambos procesos, los cuales es necesario conocer y manejar para entender más ampliamente el contenido de este material. Así pues, la conceptualización de estas dimensiones son los siguientes:

Análisis: Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

Cargo: Es la denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función, puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere.

Cronograma: Es el detalle minucioso de las actividades que desempeña o que va a desempeñar una empresa al realizar un evento o una serie de eventos.

Decisiones: toma de: selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.

Eficacia: consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

Entorno: Conjunto de agentes externos a la organización- jurídicos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, de la competencia, etc.- que afectan a su supervivencia, mantenimiento o desarrollo y que provoca en ella una determina respuesta en sus propios agentes internos.

Supervisión: Función de dirección destinada a asegurar que el personal cumpla sus tareas en la mejor forma posible (como la norma lo indica), mediante la orientación, ayuda y capacitación proporcionada por sus superiores jerárquicos (supervisores) y no sólo mediante procedimientos de control o fiscalización.

Gestión administrativa: Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

Mando: Área de: Poder que sobre los inferiores ejerce el superior. Autoridad que se tiene sobre los súbditos. / Poder ejecutivo. Potestad jerárquica sobre cualquier fracción de tropas, sobre todo las de un Ejército o entre varios aliados. / Mandato, precepto.

Manuales administrativos: Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Medición: Se refiere a la información numérica que cuantifica los recursos, procesos, servicios, desempeño y resultados de la organización.

Organizar: Establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de una organización.

Planeación: Selección de misiones y objetivos, y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

Políticas: declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de dediciones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

Procedimientos: Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

Productividad: Razón producción – insumos en un periodo, tomando en cuenta debidamente la calidad.

Responsabilidad: Obligación que los subordinados le deben a sus superiores con respecto al ejercicio de la autoridad que les fue delegada como una forma para lograr los resultados deseados.

Selección de personal: Proceso mediante el cual se escoge a la persona más capacitada para un cargo en particular.

Teoría: Agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que forman un marco para un conocimiento más significativo.

Unidad de mando: Hacer que cada subordinado dependa directamente sólo de un superior. El principio de la unidad de mando únicamente implica que cuando más depende una persona de un sólo superior, menor será el problema de confusión de las instrucciones y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

**Variable Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.**

Habitualmente, los términos “Análisis de puestos de trabajo”, “Descripción de puestos de trabajo” y “Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo” son utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual:

Análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Especificaciones del puesto de trabajo: está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, entre otras más. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesiográfico.

De acuerdo a lo anteriormente comentado, el Análisis y Descripción de los puestos de trabajo puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

En la descripción se detallan:

1. "Qué hacen": los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.
2. "Cómo lo hacen": Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.
3. "Para qué lo hacen": Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, assessment center, etc.

Es por todo lo anterior, que se considera importante aplicar este tipo de análisis y procedimientos, ya que mientras se publique anualmente el Manual de la Organización y el de procedimientos sin haber realizado dicho estudio y sólo transcribiendo el contenido, pasando por alto los cambios que existen tanto en las funciones de los puestos, como en aspectos tecnológicos y los relacionados con el entorno, no servirá de nada su elaboración.

Variable Proceso de Selección de Personal.

Mucho se ha ahondado ya en cuanto al concepto de Selección de personal, como última definición al respecto y de manera más concreta, se puede decir que “es el proceso mediante el que se buscan, eligen e incorporan nuevos individuos-trabajadores a una organización”. (Fernández, 1999).

Como señala Chiavenato (2005), existen 3 modelos de decisión sobre candidatos: admisión forzosa, selección y clasificación de candidatos; de las cuales, la última es superior a las anteriores, ya que aprovecha mejor los candidatos disponibles, permite mayor eficiencia del proceso de selección al incluir la totalidad de cargos vacantes que deben cubrirse y proporciona reducción de costos operacionales al evitar la duplicidad de comparación o repetición de gastos en el proceso.

Una explicación del modelo de clasificación: es aquella situación en la cual existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada uno de los candidatos se compara con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende cubrir. Pueden ocurrir dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese cargo. Si es aprobado, se admite, si es rechazado pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para otros cargos que se pretende llenar, hasta que se agoten los cargos vacantes y las alternativas restantes. De ahí la denominación de clasificación.

El modelo de clasificación parte de un concepto amplio del candidato: la organización no lo considera interesado en un único y determinado cargo, sino candidato de la organización que podrá ser posicionado en el cargo más adecuado a sus características personales, por tal motivo, es el método más amplio y eficaz.

Ahora bien, para recolectar esa información sobre el cargo que se va a cubrir, de acuerdo con Chiavenato (2005); existen 5 maneras:

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

Técnica de los incidentes críticos: Consiste en la anotación sistemática y sensata que los gerentes deben hacer sobre hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que deben causar buen o mal desempeño en el trabajo. Esta técnica trata de localizar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que lo empeoran), para identificarlas en el proceso de selección de los futuros candidatos al cargo. Esta técnica es subjetiva porque se basa en el criterio del gerente o de su equipo de trabajo, cuando apunta a las características deseables y las no deseables del futuro ocupante del cargo, pero constituye un excelente medio de recolección de datos respecto de cargos cuyo contenido depende básicamente de las características personales que debe tener el ocupante para lograr el desempeño exitoso.

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

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

Actualmente las empresas recurren a la referenciación competitiva (Benchmarking), es decir, comparan sus cargos con la estructura de los cargos de las empresas exitosas en el mercado para diseñarlos mejor y adecuarlos a las nuevas exigencias del mercado.

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

Con la información del cargo vacante, el proceso de selección establece su base de referencia. A partir de esta investigación, el proceso de selección puede convertirla a su lenguaje de trabajo, lo cual significa que la información sobre el cargo y el perfil de su ocupante se transforman en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profesiográfica (también denominada profesiograma), la cual debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para desempeñar el cargo considerado. Una vez llena la ficha de especificaciones, se puede establecer qué técnicas de selección son las más adecuadas para investigar tales atributos que impone el cargo a su futuro ocupante.

Como se puede observar, ambos procedimientos nos llevan al mismo punto, es decir, a la ficha profesiográfica antes mencionada, pues ésta resulta determinante para conocer objetivamente los aspectos a considerar en el proceso de selección del candidato que ocupará determinado puesto de trabajo.

En resumen podemos señalar:

De acuerdo a todo lo anteriormente expuesto, se puede apreciar que el análisis de puestos implica desarrollar una descripción detallada de las tareas involucradas en una posición, determinar la relación del puesto dado con otros puestos y descubrir cuáles son los conocimientos, las habilidades y las destrezas necesarias para que un empleado realice exitosamente el trabajo.

¿Por qué es importante el análisis de puestos?

Pensemos que todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia, en función precisamente de su puesto. Siendo esta la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración, se está iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos. Dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización, se realizan por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existen en la misma, estas contratarán labores a nivel de cada puesto.

De acuerdo a lo anterior, se entiende que es el análisis de puestos el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación, y es a partir de esta actividad, que se podrá continuar con otro tipo de estudios tendientes a: una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, todo ello como base de la planeación de los recursos humanos.

La descripción y la especificación del puesto son documentos importantes para conducir el proceso de selección. La descripción del puesto es un enunciado escrito de lo que un trabajador hace, cómo lo hace y por qué lo hace. Debe mostrar con precisión el contenido del puesto, el ambiente y las condiciones de empleo. La especificación del puesto enuncia las calificaciones mínimas aceptables que los empleados deben poseer para desempeñar exitosamente un puesto dado. Así que la descripción del puesto, identifica las características del titular exitoso.

Reflexiones Finales:

Posterior al estudio comparado, en el cual se describieron cada uno de los puestos conforme a las funciones establecidas en los manuales y lo que se realiza en la práctica cotidiana, fueron detectadas algunas deficiencias que afectan en gran medida el buen funcionamiento de esta dependencia.

Es a través de un método interpretativo, como se fueron vislumbrando las deficiencias existentes en estos procesos de selección, ya que no sólo se apega a la experiencia personal de quienes suscriben este documento, sino también se apoya en la opinión de un panel de expertos en el área, los que en todo momento estuvieron dispuestos a colaborar con el estudio.

En principio, ha quedado establecido que el personal que conforma el área de Ejecución Fiscal, que fue en la que se puso en práctica el instrumento del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, no cuenta efectivamente con los conocimientos que ameritan las funciones propias de dicho departamento.

Al respecto se puede apreciar que, a pesar de esto, el personal, mediante la práctica rutinaria de sus funciones y de las necesidades que estas conllevan, ha podido resolver de alguna manera las exigencias del servicio. Sin embargo, este aspecto afecta en gran medida el buen desempeño de las mismas, lo cual se ve reflejado en la situación de rezago y fallas generales por las que atraviesan actualmente.

De igual manera, es interesante destacar que muchos de los requerimientos del puesto no son cubiertos adecuadamente, ya que no existe en sí un perfil de puestos definido, únicamente se han establecido una serie de funciones a realizar con lo cual no se puede llevar a cabo un adecuado proceso de selección sólo basándose en este aspecto.

No solamente se pudo definir un primer esbozo de perfil del puesto, sino que también fueron detectadas fallas generales en cuanto a las condiciones laborales se refiere. El hecho de no contar con recursos materiales, financieros y de personal preparado no es responsabilidad del empleado en sí, es sólo una consecuencia del mal manejo de sus procedimientos administrativos en materia de selección.

Este fenómeno se puede explicar brevemente, por el hecho de existir en esta dependencia un sindicato, el cual, como suele suceder en la mayor parte de las oficinas gubernamentales, tiene injerencia sobre las propuestas de posibles candidatos a los puestos vacantes, ya que para su realización simplemente se apegan a cubrir un interés personal y no un requerimiento real de la institución.

Hoy en día, se han implementado poco a poco programas de calidad total en varias dependencias gubernamentales. Los cambios aunados a los mismos pueden ser muy benéficos tanto para los que conforman la plantilla laboral como para el mismo país, ya que con estos programas se busca no sólo mejorar los servicios, sino también la calidad de vida del empleado

Las empresas privadas que han implementado este tipo de prácticas en su administración del recurso humano, son grandes potencias hoy en día. Ponerlas en práctica no es fácil, requiere de mucho esfuerzo pero sobre todo de un gran compromiso y responsabilidad por parte de todos los que conforman la organización. Así mismo, requiere de un cambio cultural, estructural y sobre todo, axiológico, ya que se necesita de valores fundamentales para su comprensión, entendimiento y aceptación porque finalmente, no hay mayor recurso en ninguna empresa que el capital humano.

**Unidad 2**

***2.6. Reclutamiento Externo***

***El tema de esta lectura es el analizar el Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección del Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente (SSMSO) de Chile creado en base a los procesos que se desprenden de las Políticas de Reclutamiento y Selección del SSMSO. Este Manual busca propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean los elementos centrales en su ejecución.***

***Una vez que el alumno concluya la lectura deberá entregar al expositor un análisis de la misma donde explique si está de acuerdo con el procedimiento utilizado por el Gobierno Chileno así como aquellos aspectos que a su juicio que podrían aplicarse en México.***

GOBIERNO DE CHILE MINISTERIO DE SALUD Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente Subdirección de Recursos Humanos.

Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente. Subdirección de Recursos Humanos Departamento de Planificación y Desarrollo de las Personas Unidad de Reclutamiento y Selección.

***Consultar la Página***

***http://www.minsa.gob.pe/dggdrh/carrera\_sanitaria/documentos/MANUALES%20E%20INFORMES/Manual%20de%20Procedimiento%20de%20Reclutamiento%20y%20Selecci%C3%B3n.%20Ministerio%20de%20Salud.%20Subdirecci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.%20Chile.pdf***

**Unidad 2**

***2.6. Reclutamiento Externo***

***El reclutamiento de personal suele ser para muchas empresas un paso más para contratar personal, sin embargo es necesario considerar puntos prioritarios para que la selección tenga éxito, como el análisis de puestos, el mercado laboral así como elegir las mejores fuentes y medio de reclutamiento.***

***Este video apoyara al alumno a visualizar lo necesario antes de llevar a cabo el reclutamiento de personal.***

***Lo aprendido en el video deberá ponerlo en práctica para desarrollar los temas subsecuentes.***

******

***Pasos para un efectivo Reclutamiento de Personal https://youtu.be/AGMGqV-hMak***

**Unidad 2**

***2.6.4.1. Solicitud de Empleo***

***Estos videos apoyaran al alumno en la elaboración de su curriculum vitae, documento que sustituye o complementa a la solicitud de empleo.***

* ***Consejos para elaborar un Curriculum***

[***https://youtu.be/dJUqfLNEVwMud***](https://youtu.be/dJUqfLNEVwMud)

* ***Curriculum que poner y como ponerlo***

***https://youtu.be/e5ckIJPU2fQ***



**Unidad 2**

***2.6.4.2. Entrevista***

***Esta lectura comprende el estudio de Littlewood et al. (2005) al comparar las variables de entrevista realista de selección (ERS), satisfacción en el trabajo (ST) y la intención de permanencia en la organización (IP).***

***El análisis realizado por el alumno permitirá ampliar los conocimientos impartidos por el expositor sobre el tema de entrevistas de selección.***

***Al finalizar esta lectura, y con la organización del instructor el grupo participara en un debate.***

Universidad Autónoma de Aguascalientes México Madero

Gómez, Sergio Manuel; Flores Zambada, Ricardo; Littlewood Zimmerman, Herman Frank; Castañeda Ríos, Antonio; Mercado Salgado, Patricia Análisis comparativo: entrevista realista de selección, satisfacción en el trabajo e intención de permanencia Investigación y Ciencia, vol. 22, núm. 62, mayo-agosto, 2014, pp. 49-55 Universidad Autónoma de Aguascalientes

Investigación y Ciencia ISSN: 1665-4412 revistaiyc@correo.uaa.mx

**Análisis comparativo: entrevista realista de selección, satisfacción en el trabajo e intención de permanencia**

***Consultar la página:***

***http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67432507007***

**Unidad 2**

***2.6.4.2. Entrevista***

***Los videos que se sugieren en esta parte permitirán al alumno presentar adecuadamente la práctica de entrevista a realizar en clase. Favor de tomarlos en cuenta para dicha práctica donde el instructor evaluara su participación.***

* ***10 preguntas y respuestas en las preguntas de trabajo***

[***https://youtu.be/OcKF2V4yZyE***](https://youtu.be/OcKF2V4yZyE)

* ***10 preguntas trampa en una entrevista de trabajo***[***https://youtu.be/wMZZYijOOW8***](https://youtu.be/wMZZYijOOW8)
* ***10 Preguntas que debes hacer en una entrevista de trabajo***

***https://youtu.be/GVY0pxIyKsA***

* ***¿Cómo vestir en una entrevista de trabajo?***

[***https://youtu.be/eknQIpJo6-o***](https://youtu.be/eknQIpJo6-o)

* *** Posturas Cerradas y Abiertas***

[***https://youtu.be/6SnGA4GlVlI***](https://youtu.be/6SnGA4GlVlI)

* ***Consejos para hablar en público***

***https://youtu.be/xsRS0z9yyiI***

* ***El saludo profesional***

[***https://youtu.be/cRg4vq3zlhI***](https://youtu.be/cRg4vq3zlhI)

* ***¿Que comunican tus gestos?***

***https://youtu.be/l7wVKjdlELA***

**Unidad 2**

***2.6.5. Inducción***

***Una vez que se concluyo el proceso de selección y el trabajador es contratado es importante dar a conocer a la empresa en su conjunto, lo que permitirá al nuevo empleado sentirse parte de la misma y producir rápidamente.***

***Estos videos sugeridos apoyaran a entender al alumno el proceso de inducción, su importancia y el contenido del manual de bienvenida.***

***Una vez vistos los videos el alumno estará en posibilidades de llevar a cabo la práctica marcada por el instructor.***

* ***Porque es importante la Inducción***

[***https://youtu.be/v9DWuatIKSc***](https://youtu.be/v9DWuatIKSc)

* ***Consejos para el proceso de inducción y entrenamiento de un nuevo colaborador***

***https://youtu.be/bN5ID843hPA***

* ***Administración de PERSONAL; INDUCCIÓN LABORAL SISTEMA de RRHH EXPERTO en RRHH***

***https://youtu.be/0Qma5\_9jAnE***

******

**Unidad 3**

* 1. ***Concepto de Capacitación***

***La lectura que se presenta a continuación proporcionara al alumno una visión clara sobre el concepto de capacitación, su importancia y las ventajas que trae a una empresa el que su personal este debidamente capacitado.***

***Una vez concluida el alumno deberá realizar un mapa conceptual mismo que entregara en tiempo y forma de acuerdo a las instrucciones del instructor.***

**EL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES (Experiencias de investigación)**

**Volumen I**

**García Santillán, A. y Edel Navarro, R.: (2008) “El Capital Humano en las**

**Organizaciones”, Experiencias de investigación Vol. I, Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007c**

**CAPITULO I: Impacto de la capacitación del personal de servicio en la calidad de la atención a clientes**

**(Sánchez Villanueva Laura Adriana, García Santillán Arturo, Edel Navarro Rubén) ESTUDIO DE CASO En las agencias comerciales de Comisión Federal de Electricidad en la Zona de Distribución Veracruz**

ESTUDIO DE CASO En las agencias comerciales de Comisión Federal de Electricidad en la Zona de Distribución Veracruz

En los últimos años se ha puesto especial énfasis en este rubro y se ha generado la idea de que los clientes de una organización o empresa no deben percibirse sólo como clientes, ya que son parte fundamental para el logro de los resultados.

La competencia en muchos ámbitos del comercio está basada en la atención que se brinda, ya sea un restaurante, un supermercado, una tienda de ropa, etcétera; en las instituciones bancarias no sólo es el precio sino la calidad en la atención lo que hace la diferencia, siendo la capacitación para el personal que atiende directamente al cliente parte fundamental de los resultados que como organización o empresa se desea tener. Por tanto, la calidad en Atención al Cliente es, en definitiva, la

Satisfacción de los clientes, pero ésta pasa irremediablemente por la

Satisfacción de las personas que los atienden.

Desde las leyes del Código de Hammurabi se hacía referencia a la petición para que los artesanos enseñaran sus artes y oficios a los jóvenes iniciando así la capacitación y desarrollo. La Revolución Industrial, producida en Europa a fines del siglo XVIII, provocó grandes modificaciones en el ámbito comercial y en las estructuras sociales, en sus características esenciales, el cambio de la capacitación y la energía humanas por la máquina provocaron profundas consecuencias en la administración, alterando el método de capacitación existente: el personal con poca experiencia podía operar las máquinas, por lo que los gremios empezaron a decaer.

En México el desarrollo de la industria creó grandes fábricas en regiones donde se concretaba la actividad económica –mayormente en el norte de la república, lo que dio las bases de un proceso natural de agrupación de los trabajadores; asimismo la división del trabajo entre unas ramas de la producción y otras pone en contacto a los diferentes oficios.

En nuestro país se tienen antecedentes de una estructura aplicada a la capacitación. Las grandes y muy grandes empresas dieron mayor importancia a la capacitación del personal, aunque de manera individual analizaron y diseñaron sus propios subsistemas de capacitación.

Así, tenemos que la importancia de la capacitación radica en:

• **Ayuda a la organización**. Mayor rentabilidad y actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.

• **Ayuda al individuo**. Mediante la capacitación y desarrollo se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.

• **Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo**.

Mejorando la comunicación entre grupos e individuos.

Y existen diferentes tipos de capacitación, tales como:

• **Capacitación para el trabajo**. De preingreso, inducción y promocional.

• **Capacitación en el trabajo**. Adiestramiento, específica y humana.

• **Desarrollo**. Educación formal para adultos, integración de la personalidad, y actividades recreativas y culturales.

En resumen, la capacitación es la inversión que hace una empresa en su personal, dicha inversión paga dividendos al patrón, a la organización y

a los trabajadores.

Los métodos y las técnicas de capacitación son numerosos y cambian constantemente, tales cambios se originan de las necesidades y los objetivos de cada empresa o comercio. Algunos métodos son experimentales y están en etapas de desarrollo, otros son adoptados porque son la novedad actual entre los consultores.

Dentro de una organización, la gama de métodos y programas es amplia y varía de cursos y programas, hasta complicados seminarios y planes de desarrollo.

No debemos pasar por alto que el éxito de cualquier programa de capacitación en Atención al Cliente dependerá de la planificación y seguimiento, así como del apoyo de otras áreas de la empresa.

Juran define al cliente como la fuente principal de información que permite a la empresa corregir o mejorar el producto que entrega, a fin de satisfacer sus necesidades y expectativas.

Con respecto al cliente debemos tomar en cuenta que:

* Es la persona más importante para cualquier organización.
* Un cliente no depende de usted, es usted quien depende del cliente.
* Un cliente no interrumpe su trabajo, es la finalidad del mismo.
* No le está haciendo ningún favor al servirle, esa es su obligación.
* Es un ser humano lleno de necesidades y deseos, su labor es satisfacerlos.
* Merece el trato más amable y cortés.
* Representa el fluido vital de la organización, sin él la organización no tendría razón de ser.
* Asimismo, Joan Elías en su obra denominada *Organización Atenta*,
* así como Andrew Brown, nos ayudan a definir el significado de Atención a Clientes a partir de lo que no es:
  + No es algo efímero.
  + No es una campaña que se desarrolle durante seis meses y después se suspenda sin más.
  + No equivale a “ensayar la sonrisa” ni a aplicar la “encantadora ética académica”.
  + No consiste en adornar todo el establecimiento con carteles que digan: “el cliente es el rey”.
  + No es algo destinado en exclusiva al personal de primera línea.
  + No es algo que arroje resultados inmediatos.
  + No se relaciona con la afirmación según la cual “el cliente siempre tiene la razón”

En Comisión Federal de Electricidad, a pesar de ser una empresa certificada en ISO 9001-2002 y contar con la certificación en competencia laboral en el rubro de cajeros, se cuenta con una base sindical (Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana –SUTERM–)muy sólida y las plazas de más alto nivel escalafonario se vienen dando no a las personas con mayor capacidad, sino al personal que cuenta con más antigüedad; aunado a ello, el nivel de escolaridad de la base sindical de CFE es muy bajo ya que en muchos de los casos los trabajadores sólo cuentan con secundaria terminada o bachillerato truncado, con lo anterior deducimos que el Sindicato interfiere en esta actividad detonando en la mala atención a clientes.

Aunado a ello además, a pesar de haber programas anuales de capacitación los cuales se llevan a cabo periódicamente, el sistema de impartirlos ha quedado obsoleto ya que se sigue utilizando el mismo manual sin realizar actualizaciones ni talleres con problemas reales y soluciones prácticas en donde el desarrollo se haría más participativo y enriquecedor para los miembros del grupo.

**Identificación de las variables y su relación con la teoría**

**Capacitación**. Las teorías que han influido en las corrientes de capacitación son:

* Neoclásica: logra la eficiencia a través del entrenamiento.
* Conductista: proporciona a los directivos, gerentes y supervisores, técnicas para dirigir y motivar a los subordinados.
* Sistemática: busca que los miembros de la organización se interioricen y cumplan voluntariamente sus compromisos.
* Clásica: incrementa los resultados a través de planeación.
* Humanista: organizar esfuerzos e integrarlos en grupos de trabajo.
* Estructuralista: seleccionar los problemas que obstaculizan el desarrollo de los subsistemas de la organización que impiden lograr los objetivos.

Sin embargo lo que se ha podido percibir por los comentarios y peticiones del personal, es que hoy en día se requiere un sistema de talleres que desarrolle problemas presentados en el contexto de su trabajo y dé soluciones prácticas y reales a cada uno de ellos.

**Atención a Clientes**. A partir de los años 80 las organizaciones se han preocupado por este tema y se considera que para dar una buena Atención al Cliente la persona que desarrolla esta actividad debe tener una buena presencia, un buen sentido de la responsabilidad, ser cortés, conocer y dominar el tema a tratar, involucrar la “psicología” y “administración” con su actividad, además de conocer las diferentes teorías y tesis como la del “Entorno Innovador” y la Teoría de los Recursos de Edith Penrose.

**Interrogante del estudio**

¿Cómo impacta la capacitación del personal de servicio en la calidad de la Atención a Clientes en las agencias comerciales de Comisión Federal de

Electricidad en la Zona de Distribución Veracruz?

**Objetivo de la investigación**

Determinar cómo ha impactado la capacitación que se le da al personal de

Atención al Cliente en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río e identificar las áreas de oportunidad para desarrollar programas específicos que permitan un mejor resultado y, por ende, una mejor perspectiva de los clientes.

**Modelo de estudio**

**Justificación**

La presente investigación se basa en la calificación que los clientes de la Comisión Federal de Electricidad, Zona de Distribución Veracruz, dan a la calidad en la Atención al Cliente (siendo menor de ocho), por lo que se considera ésta un área de oportunidad muy grande, derivada de la importancia que para los líderes de la empresa –ahora denominada de Clase Mundial- representa la satisfacción total del cliente.

Se pretende encontrar la raíz del problema con el fin de proponer acciones que lleven al logro de los resultados deseados, enfocando la capacitación de una manera apropiada para un mejor desarrollo profesional de los colaboradores.

Con lo anterior contribuiríamos al logro de los resultados requeridos por la empresa y colaboraríamos en el desarrollo de los colaboradores.

**Delimitación del estudio**

Para esta investigación sólo se consideran las cuatro agencias ubicadas en la zona conurbada Veracruz-Boca del Río, las cuales cuentan con tres mesas de atención a clientes en las agencias Norte, Alcocer y Boca del Río, y con cuatro mesas de atención en la agencia Veracruz Sur, por lo que nuestra población será de 13 oficinistas comerciales de Atención a

Clientes.

**Fundamentación:**

La capacitación ha sido siempre parte fundamental para el desarrollo de los empleados –hoy en día mejor llamados colaboradores o asociados de la

empresa-,ya que esto contribuye al logro de objetivos y metas de cualquier organización, toda vez que al estar bien capacitados se puede proporcionar una mejor Atención al Cliente pudiendo satisfacer las necesidades no sólo del servicio que se proporciona sino de la manera de atenderlo.

A partir de la década de 1980, varias empresas dedicadas a la manufactura y comercio, así como instituciones bancarias, empiezan a realizar encuestas a sus clientes a través de organismos dedicados a ello o de llamadas telefónicas, las cuales tienen por objetivo detectar las necesidades de su público constituyendo éstas sus áreas de oportunidad para estar un paso adelante de la competencia en lo que respecta a productos y servicios, esto a partir de preguntarle al cliente cuál es su opinión acerca de sus productos y servicios y qué es lo que espera de ellos.

Con lo que respecta a calidad en la atención o el servicio podemos definir que es el plus que toda organización debe brindar a sus clientes, siendo ésta la diferencia del éxito o del fracaso ya que cada día la competencia es mayor.

**Capacitación y atención al cliente**

Para este estudio se consideran dos factores importantes: la **capacitación** y la **calidad en la atención al cliente**, considerando que la primera es fundamental para el desarrollo de nuestras actividades, cualquiera que estas sean, y la segunda es factor importante en las empresas de éxito, no sólo por el producto que nos ofrece sino por la calidad en la atención a sus clientes redituando grandes ventas y, por ende, dividendos. En muchas ocasiones preferimos pagar un poco más si el trato y la atención que nos brindan es mejor, somos fieles a sus productos y servicios; situación que en las últimas décadas han venido manejando las grandes empresas.

**Marco legal**

En nuestro país la capacitación está consignada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos dentro del Artículo 123 y en la Ley Federal del Trabajo en donde se establece la obligación de los patrones para proporcionar la capacitación, así como la obligación para los trabajadores de asistir a ella, constituyendo una de las legislaciones más avanzadas del mundo.

**Marco teórico**

Jon Carlzon en su libro y teoría *Momentos de la verdad* nos habla sobre la calidad en la Atención al Cliente.

Parasuran nos presenta su Modelo de Brechas mediante el cual nos indica cómo podemos medir la calidad en Atención a Clientes.

En el mundo empresarial de hoy en día, la empresa que hace Gestión de Conocimientos o, mejor aún, Organización en Aprendizaje (Learning Organization) –es decir, la organización que facilita el aprendizaje de todos sus integrantes y donde este aprendizaje se traduce en un proceso de transformaciones continuas, las dimensiones teoría y práctica, la concepción y el procedimiento, son inseparables.

La ideación-interpretación-propuestas-acción es un proceso, y sin pensamiento sistémico y sin actividades de integración de las disciplinas sociales y técnicas, y de un trabajo coordinado, no fortuito, de la práctica y la teoría, no es posible ni concebir ni desarrollar, ni las Nuevas Formas de Organización (NFO) con cambios profundos a nivel global de toda la organización, ni las Nuevas Formas de Organización del Trabajo (NFOT) referidas más a elementos técnicos del proceso de trabajo, al menos como se presentan hasta hoy dependiendo unas de otras.

**Orígenes y tendencias de la calidad total**

Es intrínseco al hombre el deseo de superación, lo cual ha sido el elemento clave para el avance tecnológico y cultural de la humanidad. En este proceso destaca también el propósito de hacer las cosas bien.

Por su parte los fenicios diseñaron algunos métodos un poco más “sofisticados” cuya finalidad era eliminar de una vez por todas las posibilidades de que alguien repitiera un error, para ello se cortaba la mano del individuo que lo cometía. A medida que en la Edad Media surgieron los gremios, las normas de calidad se hicieron explícitas. Esto pretendía, por un lado, garantizar la conformidad de los bienes que se entregaban al cliente, y, por el otro, mantener en algunos grupos de artesanos la exclusividad de elaborar ciertos productos.

En el pasado se observa una clara relación del hombre con el resultado de su trabajo. Por el contrario, la mecanización, la producción en serie y la especialización de los procesos productivos han separado al hombre del producto de su esfuerzo, e incluso se llega a alcanzar el extremo de que éste ya no logra distinguir el valor que agrega y con alguna frecuencia también ignora lo que produce la empresa donde presta sus servicios.

Desde la perspectiva que vincula al hombre con su obra, Calidad Total no sólo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de la calidad de lo que hace, sino que adicionalmente a través de este involucramiento lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su labor.

El concepto de Calidad se ha desarrollado de manera paralela a diferentes enfoques gerenciales. De ahí que se pueda concluir que la implantación de Calidad Total demanda forzosamente un estilo gerencial participativo que tenga al trabajo en equipo como uno de sus principales valores.

En 1945 Feigebaum publica su artículo “La calidad como gestión”, donde describe la aplicación del concepto de Calidad en diferentes áreas de la General Electric, lo que resulta el antecedente de su libro *Total Quality Control*. En 1950 Edward Deming, discípulo de Shewhart, quien había participado dos años antes en un estudio sobre Japón encargado por el gobierno estadounidense, dicta su primera conferencia a industriales de ese país, destacando la aplicación de métodos estadísticos en el control de la calidad.

En 1961 Philip Crosby lanza el concepto de Cero Defectos, enfatizando la participación del recurso humano, dado que se considera que las fallas vienen de errores del ser humano. Sin embargo, en Estados Unidos la importancia de la calidad como un elemento clave de la competitividad no logra captarse por completo sino hasta finales de los años setenta, cuando empieza a ser manifiesta la exitosa presencia japonesa en el mercado norteamericano.

El concepto de Calidad ha evolucionado a lo largo de la historia, de una etapa en la que no existía como una tarea sistemática, a otra en la que el aseguramiento de calidad se inicia desde el diseño del producto y su respectivo proceso, lo cual ha calificado Ishikawa como el surgimiento de una nueva generación en las actividades de control de calidad.

En México, en décadas pasadas, las fronteras cerradas y los mercados cautivos no fueron estímulo para ofrecer productos y servicios con una calidad no sólo aceptable en cuanto al cumplimiento de ciertas especificaciones, sino también a que éstos observaran un comportamiento constante a través del tiempo.

En contraste la apertura que actualmente vive la economía de nuestro país ha significado, para casi todas las ramas industriales y algunas del sector servicio, la necesidad de renovar y redefinir el concepto de Calidad, ya no sólo para estar en posibilidades de competir, sino para algo más elemental: sobrevivir.

Esto ha implicado entender que el concepto de Calidad va más allá que el simple cumplimiento de ciertas especificaciones, pues esto no asegura que el cliente esté satisfecho: un producto o un servicio será de calidad cuando logre satisfacer las necesidades, expectativas y requerimientos del consumidor; por ende, será él quien establezca los parámetros a alcanzar. A su vez, el dinamismo implícito en este punto de referencia significa que la calidad no debe concebirse como un estatus sino como un proceso de mejora continua.

Calidad Total se ha convertido en uno de esos conceptos que pueden significar todo o nada. Cuando se tiene contacto con organizaciones interesadas en incorporarla, éstas tienen conceptualizaciones diferentes, lo que ha representado un problema.

**La calidad total como estrategia de competitividad para las empresas mexicanas:** El concepto Calidad ha evolucionado a través de cuatro eras: la de **inspección** (siglo XIX) que se caracterizó por la detección y solución de los problemas por la falta de uniformidad del producto; la del **control estadístico del proceso** (década de 1930), enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección; la del **aseguramiento de la calidad** (década de 1950), que es cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad; y la de **administración estratégica por Calidad Total** (década de 1990), donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad en el proceso de competitividad.

El concepto de Administración por Calidad Total (TQM por sus siglas en inglés) se ha convertido en el pilar fundamental de las empresas para enfrentar el reto del cambio de paradigma en la forma de hacer negocios.

Todo este proceso de constantes cambios empezó a tomar importancia al término de la Segunda Guerra Mundial y, en forma curiosa, son los países más directamente involucrados en ese conflicto quienes hoy entablan una férrea lucha por dominar los mercados mundiales, además de que han generado el conocimiento más importante del que se dispone para la administración y operación de organizaciones altamente competitivas; por un lado Estados Unidos, como el gran triunfador de la guerra, y por el otro, Japón, como el gran perdedor.

Es en Estados Unidos y posteriormente en Japón, por influencia estadounidense, donde se empezó a gestar esta revolución de la calidad que ahora se ha esparcido por todo el planeta. En Estados Unidos los principales autores y precursores de las definiciones modernas de Calidad Total son Philip B. Crosby, Edwards W. Deming, Armand V. Feigenbaum y Joseph M. Juran. En Japón encontramos como principales autores a Kaoru Ishikawa y Shegeru Mizuno.

La Calidad Total no es un concepto completamente original en el campo de la administración de negocios; tiene sus raíces en otros campos como el desarrollo organizacional, las teorías de la motivación y comportamiento humano, la teoría del liderazgo, la administración científica, la cultura corporativa, el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la organización matricial y muchos otros. Sin embargo, los principales autores en Calidad Total han tomado algunos de estos conceptos y los han integrado a otros aportados por ellos para crear lo que podríamos llamar la **Teoría de la calidad total**.

**Conceptos de Calidad basadas en el cliente**

"Calidad es aptitud para el uso", J.M. Juran.

"Calidad Total es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que haya que hacer", Westinghouse.

"Calidad es satisfacer las expectativas del cliente. El proceso de mejora de la calidad es un conjunto de principios, políticas, estructuras de apoyo y prácticas destinadas a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de nuestro estilo de vida", AT&T.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Deming** | **Crosby** | **Feigenbaum** | **Juran** | **Ishikawa** |
| Vivió la  evolución de la  calidad en  Japón y de esta  experiencia  desarrolló sus  14 puntos para  que la  administración lleve a la empresa a una posición de productividad.  Se instituyó el  premio Deming  en 1983 y  desarrolló las  siete enfermedades mortales e las organizaciones. | Propuso el  programa de 14  pasos llamado  *Cero Defectos*. La calidad está basada en cuatro principios.  1. La calidad es cumplir los requisitos.  2. El sistema de calidad es la prevención.  3. El estándar de realización es cero defectos.  4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento. | Introdujo la frase  “control de calidad total”. Su idea de calidad: es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización e involucra su puesta en marcha. | La administración de calidad se basa en lo que llama la *Trilogía de Juran*: planear, controlar y mejorar la calidad. | Fue el primer autor que trató de destacar las diferencias entre los estilos de administración japoneses y los occidentales.  Su hipótesis principal fue la diferencia de características culturales en ambas sociedades.  Sus principales ideas se encuentran en su libro *Qué es el Control Total de Calidad*. |

**Aportaciones de Jan Carlzon**

Es conocido como uno de los especialistas en Calidad más importantes en el área de servicios y es el creador de *Momentos de la verdad*, a partir de éste desarrolló un programa de administración de la calidad para empresas, especialmente de servicios.

Este sistema se trata de momentos que los empleados de una organización tienen con sus clientes: duran aproximadamente 15 segundos y son utilizados para entregar un servicio. La empresa confía en que el empleado logrará causar una buena impresión; toda la empresa se pone en riesgo y depende de las habilidades que éste tenga para con el cliente.

La estrategia de Calidad de Carlzon se trata de documentar todos los pasos que el cliente debe seguir para recibir el servicio; se le llama **“ciclo del servicio”**.

Una persona sin información no es capaz de asumir responsabilidades, una persona con información tal vez no sea de gran ayuda, pero sirve para asumir responsabilidades. No importa que tan grande o importante sea la empresa, todo dependerá de la forma en que el empleado que se encuentra frente al cliente actúe, ya sea libre, con carisma, o todo lo contrario.

**Teoría de Colas**

En la vida real, en muchas ocasiones, un fenómeno muy común es la formación de colas o líneas de espera. Esto suele ocurrir cuando la demanda real de un servicio es superior a la capacidad que existe para dar dicho servicio. Ejemplos reales de esa situación son los cruces de dos vías de circulación, los semáforos, el peaje de una autopista, los cajeros automáticos, la atención a clientes en un establecimiento comercial, la avería de electrodomésticos u otro tipo de aparatos que deben ser reparados por un técnico. Todavía más frecuentes son las situaciones de espera en el contexto de la informática, las telecomunicaciones y, en general, las nuevas tecnologías. Así, por ejemplo, los procesos enviados a un servidor para ejecución forman colas de espera mientras no son atendidos, la información solicitada a través de Internet a un servidor web puede recibirse con demora debido a congestión en la red o en el servidor propiamente dicho, podemos recibir la señal de líneas ocupadas si la central de la que depende nuestro teléfono móvil está colapsada en ese momento, etcétera.

El origen de la Teoría de Colas está en el esfuerzo de Agner Kraup Erlang (Dinamarca, 1878-1929) en 1909 cuando analizó la congestión del tráfico telefónico con el objetivo de cumplir la demanda incierta de servicios en el sistema telefónico de Copenhague. Sus investigaciones acabaron en una nueva teoría denominada Teoría de Colas o de Líneas de Espera. Esta teoría es ahora una herramienta de valor en negocios debido a que un gran número de problemas pueden caracterizarse como problemas de congestión llegada-salida.

**Unidad 3**

* + 1. ***Programa de Capacitación***

***Es común que la capacitación sea vista como un gasto y no como una inversión, sin embargo es comprobado que cuando el personal está capacitado permite a la empresa alcanzar mayor productividad, menos accidentes y un bienestar personal de todo su personal.***

***El video que se sugiere propiciara que el alumno tenga claros los pasos a seguir antes, durante y después de proporcionada la capacitación.***

***Con el contenido del video deberá elaborar un cuadro conceptual y entregarlo en tiempo y forma de acuerdo a lo solicitado por el expositor.***

* ***11 Consejos para realizar un programa de capacitación***

***https://youtu.be/qXrfQXqa7C4***



**Unidad IV**

* 1. ***Toma de decisiones***

***La toma de decisiones para cualquier ser humano es un proceso que muchas veces resulta muy complicado, por miedo al fracaso, por no contar con toda la información disponible o por evitar utilizar el sentido común.***

***La lectura que se presenta a continuación ayudara a entender este proceso y emplear estrategias que permitan la adecuada toma de decisiones.***

***Una vez concluida el alumno deberá expresar de forma escrita al expositor su opinión de la misma. El documento solicitado será entregado en la fecha y con las características que se haga saber al grupo.***

La verdad sobre la toma de decisiones

Por [Robert E. Gunther](https://www.leadersummaries.com/autor/robert-e-gunther)

Editorial: Financial Times Press

**LA VERDAD SOBRE LA TOMA DE DECISIONES**

Introducción

Nuestras vidas son la suma de nuestras decisiones. Cada minuto, cada día, tomamos una infinidad de pequeñas y grandes decisiones que pueden cambiar el curso de nuestra carrera profesional o de nuestra vida. A fin de cuentas, nuestro éxito depende de lo acertadas o no que sean las elecciones que hacemos.

Muchas decisiones son un intento de no cometer errores. Existen métodos y procesos racionales que nos aconsejan cómo evitar el exceso de confianza o estructurar el pensamiento. No obstante, un enfoque exclusivamente racional limita la creatividad y subestima la intuición, pese a que ambos son ingredientes tan necesarios para una toma de decisiones adecuada como lo es la razón.

Otro gran obstáculo para una toma inteligente de decisiones es el miedo al riesgo. Muchas veces, no arriesgarse equivale a dejar pasar una buena oportunidad, y no fallar supone perder la ocasión de aprender del error. No hay fórmulas perfectas para saber decantarse por lo que más nos conviene; sí es posible, en cambio, aprender a hacerlo mejor. Ninguna decisión es perfecta, pero no lanzarse a ello a veces es peor.

Prepararse para tomar decisiones

Un primer consejo viene dictado por el sentido común: nunca tomar decisiones trascendentales cuando nos encontremos agotados, cansados o sin haber dormido bien. La falta de sueño ha sido y es responsable de muchas actuaciones fatales: quienes lanzaron al espacio el cohete *Challenger* no habían dormido durante 72 horas seguidas. Mantenerse despierto más de 22 horas, por ejemplo, es equivalente a una tasa de alcohol de 0.08 mg en la sangre. Nunca debemos olvidar que nuestro estado físico afecta a nuestra capacidad intelectual.

La claridad de la mente facilita las buenas decisiones. Al igual que los atletas, concentrados en los momentos decisivos de la competición, los directivos deben cultivar la claridad mental para mejorar su toma de decisiones. Esta situación despejada es el resultado de un esfuerzo de la mente por ser precisa y exacta y del equilibrio entre ella, el cuerpo y las emociones.

A veces, las mejores ideas nos vienen en la ducha, mientras hacemos deporte o soñamos. Ello se debe a que durante esos momentos estamos relajados y somos capaces de concentrarnos sin las molestias que nos causan el estrés, los plazos o las interrupciones de nuestro trabajo. Thomas Edison solía sentarse a veces en una silla con un peso en cada mano. Cuando empezaba a dormitar, se le caían al suelo y entonces se despertaba. Así se procuraba esas ideas que aparecen en ese estado intermedio entre el sueño y la vigilia. Ese momento de gran agudeza mental favorece una buena toma de decisiones.

Lo ideal sería poder posponer cada decisión o meditarla en un sitio idílico durante unos días antes de adoptarla. Desgraciadamente, en la mayoría de los casos lo que más nos falta es el tiempo. Decidir bien y decidir rápido no es posible si antes no hemos tomado cierta distancia, si no hemos imaginado cómo sería nuestro mundo tras una decisión diferente y hemos comparado una visión con otra.

Es difícil abordar una decisión en serio hasta que no imaginamos sus implicaciones concretas. La mayoría de los conductores nos dirían que están a favor de una gasolina más limpia, pero esa opinión cambiaría si supieran que tendrían que pagarla más cara. El “análisis conjunto”, una herramienta de marketing para el diseño de nuevos productos y servicios, desarrollada por Paul Green, de Wharton School of Economics, funciona también gracias a la concreción. La idea es conocer la opinión de los consumidores sobre dos opciones concretas de un producto o servicio y no sobre sus características abstractas. Así, en vez de preguntar a los clientes potenciales de un hotel si prefieren disponer de piscina o conexión a Internet, se les pide elegir entre una habitación con determinadas características y precio y otra con diferente serie de características y de precio. De esa manera, las preferencias que los clientes expresan son más fiables.

Evidentemente, no hay que encargar un “análisis conjunto” cada vez que tomemos decisiones, pero sí tener presentes sus implicaciones concretas: ¿cómo afectará a las personas reales? ¿Cuánto nos costará? ¿Estamos dispuestos a pagar el precio? Muchas decisiones nos parecen acertadas en abstracto, pero resultan desastrosas una vez llevadas a la práctica. Por eso es importante imaginarlas con concreción antes de que se conviertan en tales.

Pensar sistemáticamente nos ayuda a tomar mejores decisiones, ya que nos hace más imparciales. Un proceso clásico racional de toma de decisiones consiste en identificar el problema (buscarse una novia, por ejemplo), identificar los criterios de decisión (su inteligencia, humor, emoción), sopesarlos (el humor es más importante para mí que la inteligencia), buscar un proceso que genere alternativas (un servicio de contactos online), evaluar cada alternativa (cita a ciegas) y elegir la mejor opción (comprometerse).

El enfoque sistemático es especialmente recomendable ante las decisiones complejas, que pueden acarrear serias consecuencias o que tienen que explicarse a aquellos cuya colaboración necesitamos. Tanto si llevamos a un pelotón a la batalla, como a una empresa a un nuevo mercado, lo mínimo que les debemos a los que nos siguen es una decisión bien meditada.

Por último, no hay que olvidar que existen diferentes estilos de adoptar decisiones, pero ninguno de ellos se da en estado puro. A la hora de hacerlo, las personas se muestran más intuitivas que racionales o más flexibles que rígidas, o viceversa. Reconocer nuestro propio estilo y el de los demás nos facilita la elección del más adecuado para un determinado momento y situación. Así, aunque tomemos una decisión por intuición, debemos intentar justificarla con argumentos racionales si aquellos a los que afecta suelen tomar decisiones de manera lógica. No se trata de engañarles, sino de hablarles en su propio idioma.

Por qué las malas decisiones pueden ser buenas

Cuando más aprendemos es cuando incurrimos en errores. Un fallo puede enseñarnos más que todas las decisiones acertadas juntas. Sin embargo, cuantos más años y experiencia tenemos, más nos enorgullecemos de no cometer errores. Reconocer los errores propios cuesta mucho, pero cuantos menos cometemos, menos aprendemos.

En 1953, la carrera profesional de James Burke en *Johnson & Johnson* pudo acabar incluso antes de haber empezado. Nada más entrar en la compañía como director de productos, tuvo que enfrentarse al fracaso comercial de varios medicamentos para niños sin receta. Llamado al despacho del director general, Burke sólo esperaba el despido. En vez de “invitarle a buscarse el futuro en otra parte”, el director general le explicó que llevar un negocio es básicamente tomar decisiones, y que tomarlas supone a veces cometer errores. Además, nadie cae en el mismo error dos veces. Al mantener a Burke en la empresa, el director general promovió la carrera de uno de los ejecutivos más brillantes de todos los tiempos, según la revista *Fortune*.

En general, tendemos a obviar las decisiones fallidas que no tuvieron consecuencias desastrosas y a fijarnos de manera obsesiva en aquellas que sí las tuvieron. Tras el accidente en la planta de *Union Carbide* en Bhopal, India, la industria química empezó a replantearse su modo de construir y gestionar sus instalaciones. Tras una fuga detectada en la central nuclear Three Mile Island en Pennsylvania, la industria nuclear estadounidense sufrió un duro revés. El vertido de petróleo del *Exxon-Valdez* en Alaska obligó a repensar las políticas de protección del medio ambiente y del diseño de los barcos petroleros. Todos estos errores fueron catastróficos y tuvieron repercusiones muy graves.

No obstante, también se puede y se debe aprender de los errores que no llegaron a provocar consecuencias tan lamentables: los accidentes en plantas químicas que no acaban en los titulares de la prensa, los petroleros que se salvan del naufragio o las fugas nucleares que no acaban en un Chernobyl. Todos estos acontecimientos nos enseñan lecciones importantes si les prestamos la atención debida.

No sólo debemos aprender de nuestros propios errores, sino también de los de los demás. En ese sentido, conviene estudiar las decisiones de los protagonistas de la historia política, militar y empresarial para ver qué fue lo que contribuyó a sus aciertos y a sus errores. Simulaciones y estudios de casos tienen la gran ventaja de permitirnos analizar las decisiones y cometer fallos sin tener que sufrir sus consecuencias. Los bomberos se entrenan en casas llenas de humo para aprender a moverse en un edificio incendiado antes de que sea demasiado tarde; los pilotos recurren a simuladores de vuelo para enfrentarse a situaciones extremas por las que esperan no tener que pasar nunca en su vida, etc.

Mientras que las simulaciones pueden resultar caras, los estudios de casos y los ejercicios mentales no lo son en absoluto. Las noticias del periódico nos ponen delante un amplio material para meditar sobre esas decisiones cuyas consecuencias han llamado la atención de los medios. ¿Cómo actuaríamos nosotros en esa misma situación? ¿Llevaríamos a cabo esa fusión? ¿Entraríamos en esa guerra? ¿Qué haríamos de manera diferente en esas mismas circunstancias? Son preguntas que podemos hacernos mientras leemos un diario.

A veces, nuestras peores decisiones obtienen fantásticos resultados y las peores no acaban tal mal para nosotros. Lo contrario también es cierto: buenas decisiones que nos conducen hacia consecuencias fatales. Piénsese en la decisión de embarcar en el *Titanic*: entonces, aquellos viajeros que se dirigían a Nueva York en 1912 lo consideraban el barco más moderno del momento, pero incluso para aquellos que tuvieron la suerte de sobrevivir al hundimiento, la decisión fue un grave error.

Para adoptar la mejor decisión, más vale pensar en los factores de su éxito o fracaso antes que en el resultado de la misma. Las decisiones transcendentales, y en especial las arriesgadas, necesitan contar con un “Plan B” por si se revelan equivocadas. Cuando Napoleón atacó Rusia e invadió España, cometió dos errores: alargar demasiado sus líneas de aprovisionamiento en el primer caso y de subestimar la voluntad de resistencia de los guerrilleros españoles en el segundo. Para ninguna de las dos actuaciones contaba con un plan alternativo. Hitler repitió el mismo error con Rusia sin aprender nada del pasado.

Una de las maneras de mantener la vía de la retirada abierta es contar con un margen de error en nuestra toma de decisiones. En su carrera por alcanzar el Polo Sur, Roald Amundsen se preparó para lo peor y se llevó hasta diez veces más comida y combustible por persona que su contrincante Robert Falcon Scott. El primero regresó sano y salvo y el segundo, atrapado por las tormentas, murió de inanición junto con sus hombres.

Los límites de nuestra mente

Ulises, de vuelta de la guerra de Troya, pidió a sus marineros que le taparan los oídos y le ataran al mástil del barco para no verse abducido por los cantos de las sirenas, cerca de cuya isla tenían que pasar. Como conocía sus propias debilidades, Ulises pudo tomar medidas para evitar caer en la trampa. También nosotros, si somos conscientes de las trampas de nuestro propio pensamiento, podemos “atarnos al mástil” y evitar el naufragio de nuestro barco.

Una de esas malas jugadas, y una de las más comunes, que nos pasa nuestro propio pensamiento y que, inevitablemente, afecta a nuestra capacidad de decisión, es el miedo a perder. En su libro “Cómo dejar de preocuparse y empezar a vivir”, Dale Carnegie propone una de las estrategias más eficaces para dejar de preocuparse: no pensar en el desastre que pueda ocurrir y asumir que ya ha tenido lugar. Debemos aceptar lo peor y tratar de mejorar la situación.

Carnegie narra la historia de un hombre de negocios al que los médicos le diagnostican una úlcera incurable. Enterado de la noticia, el hombre les comunica que, dado que las cosas son así, se dará un último placer: una vuelta al mundo en un crucero. Los médicos le advierten de que podría morir en cualquier momento, pero él les replica, con total aceptación, que se llevará su propio ataúd. Afortunadamente, las peores expectativas no se cumplieron, el hombre de negocios consiguió regresar a casa e incluso curarse durante el viaje.

Nuestra mente presenta otra tendencia habitual: la de interpretar una situación actual con la ayuda de ejemplos parecidos que nos proporciona nuestra experiencia. Aunque la experiencia puede ayudarnos, a veces sólo vemos aquello para lo que estamos preparados. Si fundamos una nueva empresa cuando tres amigos nuestros han tenido que cerrar las suyas en el mismo sector, podemos sobrevalorar el riesgo. De manera inversa, si esos mismos amigos hubieran triunfado, podemos infravalorarlo. Ambas percepciones son engañosas. De modo que, a la hora de decidir, conviene reflexionar sobre cómo nos condicionan nuestras decisiones anteriores, la educación que hemos recibido o la experiencia adquirida, y cuál sería nuestra decisión si estas influencias no existieran.

Todo el mundo ha pecado alguna vez o peca del exceso de confianza en sí mismo. Normalmente, no somos tan inteligentes como creemos. Thomas Edison, por ejemplo, descartó el fonógrafo como un invento “sin ningún valor comercial”, precisamente el aparato que iba a ser el fundamento de toda la industria musical posterior. Rodearnos de gente que sepa desafiar nuestras opiniones y desinflar nuestro ego, fijarse en los hechos y abordar los problemas con la mentalidad de un estudiante o un alumno facilitan una equilibrada toma de decisiones.

La perspectiva que adoptamos ante una situación o acontecimiento puede limitar nuestra comprensión y la capacidad de encontrar soluciones. Andy Grove, director general de *Intel*, en un principio consideró el célebre fallo en el chip de *Pentium* -ocurrido en 1994- exclusivamente como un problema técnico. Su compañía no hizo más que tomar nota para evitar errores en los futuros chips y minimizar su importancia ante los consumidores.

No obstante, lo que Grove y sus colaboradores perdieron de vista era que *Intel* estaba pasando de ser una empresa de tecnología a ser una empresa orientada al consumidor, donde el fallo en el chip adquiría las proporciones de una verdadera catástrofe en las relaciones públicas. Los consumidores no se conformaron con la situación y la compañía finalmente tuvo que reemplazar cada chip dañado, con un coste total de 500 millones de dólares. La postura inicial de ver en el fallo un problema técnico sólo pudo ser corregida cuando los responsables de la compañía cambiaron de perspectiva.

Las decisiones complejas

Existen pocas decisiones tan difíciles y complejas como la de elegir qué dieta seguir. No hay semana que no nos veamos bombardeados con nuevos consejos de los nutricionistas sobre qué alimentos son mejores para un determinado grupo sanguíneo, por qué se debe eliminar la mantequilla de nuestro menú y, al poco tiempo, oírlos ponderar sus beneficios en determinados casos. Frente a esta situación, el nutricionista Michael Bollan tuvo el coraje de lanzar una receta muy sencilla: “Coman, pero no demasiado”. Su mensaje fue un intento de sintetizar más de tres décadas de investigaciones nutricionales en un principio práctico.

De un modo parecido, cuando nos enfrentamos a temas complejos, unos principios simples de actuación ayudan a evitar ser desbordados por la cantidad de datos que tenemos que procesar. Así, en los ámbitos del capital-riesgo o empresarial, un principio sencillo por el que guiarse podría ser “fracasar rápido y con poco coste”. Esto ahorra recursos y favorece el aprendizaje.

Nuestras acciones cambian el mundo a nuestro alrededor. Werner Heisenberg descubrió que era imposible conocer la posición de un electrón por el mero hecho de que medir esa posición la modifica. Este “efecto del observador” contribuyó a la teoría de la física cuántica, que se apoya más en probabilidades que en hechos. Dado que el mundo cambia como resultado de nuestras acciones y viceversa, debemos estar siempre atentos a estas influencias mutuas. La decisión de la compañía *Monsanto*, por ejemplo, de fabricar alimentos y semillas genéticamente modificados se tomó a la vista de los mayores beneficios que ello aportaría. No obstante, la oposición de los ecologistas resultó ser tan sólida que los beneficios fueron muy reducidos. Ninguna decisión se hace en el vacío y siempre puede generar un efecto dominó que cambie su resultado final.

Al tomar una decisión, debemos siempre intentar tomar en consideración todos los factores necesarios para su éxito, ver cuáles de ellos están bajo nuestro control y tratar de ejercer cierto control sobre aquellos que se escapan. La genialidad de Steve Jobs no consistió sólo en idear un producto de diseño tan atractivo como el *iPod*, sino también en crear todo un ecosistema en torno al producto. Jobs fue capaz de mirar más allá de la mera fabricación de equipos electrónicos para crear contenidos y software que funcionaran tanto en el *iPod* como en cualquier ordenador personal, además de ofrecer las canciones a un precio de 99 céntimos. El mundo que diseñó resultó imposible de imitar para las discográficas y, sin él, el éxito de un producto como el *iPod* no sería posible.

Actuar con decisión

Cuando tomamos decisiones con serias implicaciones debemos cuidarnos de no caer en la parálisis que a veces acompaña a nuestro pensamiento. En esa situación es mejor dar un paso adelante que quedarse sin hacer nada. Cuentan que una vez, cierta unidad del ejército suizo se perdió en los Alpes. Hacía mucho frío y tenían poca comida. Afortunadamente, uno de los soldados encontró un mapa en su mochila con el que la unidad se guió hasta el campamento. La sorpresa de su comandante fue mayúscula cuando se percató, tras examinar el mapa, de que el mismo no era de los Alpes, sino de los Pirineos. Sus soldados habían encontrado el campamento siguiendo un mapa equivocado. Esto demuestra hasta qué punto a veces es mejor moverse hacia delante, incluso con un mapa erróneo, que quedarse parado y morir de inanición. Incluso cuando todo nos falla, es mejor hacer algo.

Al tomar decisiones, también hay que saber cuánta información se necesita y cuánto se puede esperar hasta tener que actuar. No se trata de ser perfecto, sino de saber lo suficiente para poder dar el paso. Las diferencias entre el estilo de liderazgo de Jimmy Carter y Ronald Reagan ilustran esta afirmación. Carter, de profesión ingeniero nuclear, tenía una mentalidad analítica, reunía todos los datos y los estudiaba con cuidado y desde todos los ángulos posibles antes de tomar una decisión, lo cual ralentizaba a menudo sus actuaciones.

Reagan, por el contrario, no prestaba tanta atención a los datos. Cuentan que, antes de su negociación histórica con Gorbachov a propósito del desarme, se podían ver en su mesa montones de carpetas de informes de expertos sobre el tema aún sin abrir. Aun así, logró unos acuerdos que acabaron con la Guerra Fría. Sorprendidos, los miembros de su gabinete le preguntaron cómo pudo orientarse solo entre asuntos tan complejos, a lo que él les respondió que, en ese punto, Gorbachov no era mucho mejor.

Muchos directivos se encuentran diariamente en situaciones parecidas, con cantidades infinitas de datos y de información, y la necesidad de tomar decisiones trascendentales y a menudo rápidas. Estos momentos llevan, en ocasiones, a la conocida “parálisis por análisis”. No hay que olvidar tampoco que, a veces, las mejores decisiones se toman en contra de los mejores datos disponibles. Así, por ejemplo, la investigación de mercado que encargó *Sony* sobre la viabilidad en el mercado de su *Walkman*, desaconsejaba en términos muy desfavorables su lanzamiento. A pesar de ello, el director general de la compañía, Akio Morita, desafió las conclusiones del informe y optó por salir al mercado con el producto que iba a convertir en realidad el entretenimiento portátil y a definir a su empresa durante muchos años.

En lugar de dejar que nuestras decisiones sucedan por sí mismas, debemos asegurarnos de ser los protagonistas de las mismas. De esa manera no renunciamos a nuestra capacidad de tomarlas ni al control sobre nuestro propio destino. Peter Drucker escribió: “Hay que tomar una decisión cuando la situación va a empeorar si no se hace nada… Un líder efectivo compara el esfuerzo y el riesgo de acción con el riesgo de la inacción”.

Las decisiones en grupo

Los deseos de armonía y unanimidad pueden perjudicar nuestra capacidad de pensar detenidamente e impedir que surjan conflictos capaces de revelarnos aspectos destacados de un problema, y así cuestionar nuestras decisiones. Por eso, y para que salgan a la superficie las mejores ideas, a la hora de tomar decisiones colectivas es importante permitir que se oigan distintas voces en el grupo. En situaciones donde todo el mundo está de acuerdo, debemos acostumbrarnos a hacernos la pregunta “¿Qué falla aquí?” o “¿Qué queda por preguntar?”, incluso si eso supone cuestionar al líder.

A veces, los grupos pueden mostrar más inteligencia que los individuos, especialmente si las estructuras existentes permiten que todos tengan voz. Esta inteligencia viene claramente demostrada, por ejemplo, en el fenómeno del buscador *Google*, que ofrece resultados a base de las páginas web más visitadas por los internautas.

Aunque los grupos son susceptibles de caer en las tentaciones del pensamiento único, y tienen otras limitaciones que les hacen ser menos agudos que los individuos, si se da una conjunción de circunstancias adecuadas pueden revelarse como extraordinariamente inteligentes. En la célebre crisis de los misiles de Cuba, en octubre de 1962, el presidente J. F. Kennedy reunió a sus principales asesores y les encomendó trabajar en pequeños grupos para que así desarrollaran recomendaciones independientes. Los planes propuestos iban desde un ataque directo a Cuba hasta el bloqueo naval de los buques soviéticos que se dirigían hacia la isla. A pesar de sus diferencias de rango, todos los participantes hablaban “de igual a igual”. El presidente finalmente optó por el bloqueo naval de los buques y guardó la opción de la invasión militar. Esta decisión, y las que la siguieron, resultaron ser las acertadas y el destino del mundo dejó de pender de un hilo.

Rodearnos no sólo de las personas que son más inteligentes que nosotros, sino también inteligentes de manera diferente, nos proporciona la perspectiva necesaria para tomar mejores decisiones. Así, por ejemplo, el famoso industrial norteamericano Andrew Carnegie supo rodearse de un extraordinario equipo que le ayudó a crear un imperio del acero, que posteriormente vendería a *U.S. Steel* por 400 millones de dólares (una cifra astronómica en el año 1901). Entre sus colaboradores se encontraban Charles M. Schwab, un mago de las finanzas, y Henry Frick, un gestor operativo con puño de hierro. Frick acabó con la sangrienta huelga de Homestead en 1892 y retrasó la sindicalización efectiva durante décadas. Su actitud y sus decisiones estaban en un marcado contraste con los de Carnegie, pero juntos fueron capaces de fundar un negocio muy próspero.

A veces, cuando se toman decisiones en grupo, no está claro quién tendrá la potestad de tomar la decisión final. Esta situación puede envenenar el ambiente y paralizar la acción. Para evitarlo, y cuando sea necesario tomar decisiones complejas en grupo, o cuando un grupo carezca de líder, hay que aclarar los papeles de cada uno: quién proporciona consejos, quién toma la decisión y quién la pone en práctica. De lo que se trata es de decidir sobre cómo se decide.

Las emociones

Hasta cierto punto, el estrés es capaz de mejorar nuestra capacidad de tomar decisiones. Agudiza nuestro pensamiento y mantiene la mente concentrada. Sin embargo, pasado cierto límite, acaba por ser contraproducente e influye negativamente en las decisiones que tomamos. Esto lo saben muy bien los entrenadores deportivos, que provocan un estrés moderado en sus jugadores, ya que un nivel más alto podría acarrearles lesiones y perjudicar su rendimiento.

Es cierto que no podemos excluir las emociones cuando tomamos una decisión, pero el truco está en comprender su efecto y controlarlo. Las emociones nos hacen trabajar más en una decisión, pero no nos hacen necesariamente más inteligentes en el momento de tomarla. Invertimos más esfuerzo en una decisión, pero no necesariamente consideramos más alternativas para la misma. Incluso podemos llegar a descartar algunas de ellas sólo porque nos despiertan emociones negativas.

Por todo esto, debemos ser conscientes permanentemente del efecto que pueden tener las emociones, y en especial las negativas, para no permitir que obnubilen nuestro juicio cuando estamos frente a una decisión.

Por último, es posible que una decisión se nos presente en forma de atractivo atajo. En ese momento debemos poner una especial atención en examinar todos los puntos débiles y los riesgos potenciales de la misma, antes de precipitarnos a adoptarla como la opción definitiva.

La toma ética de decisiones

Vivimos en un mundo cada vez más interconectado. Lo que hoy hagamos en nuestra casa, mañana puede ser conocido en el mundo entero. Un policía que maltrate a un detenido puede acabar en todas las televisiones del país. La verdad sobre unos juguetes o unas zapatillas de deporte que se fabrican en el tercer mundo, y en condiciones infrahumanas, puede conocerse rápidamente. La decisión de las mayores farmacéuticas del mundo de demandar a las empresas africanas por la violación de las patentes de sus medicamentos pudo haber sido lo correcto en un principio, pero una vez hecha pública, fue todo lo contrario. En un contexto global, la percepción que habían creado los medios de comunicación era que se trataba de un grupo de ávidas multinacionales que entorpecían el desarrollo de los países pobres con graves carencias en su sistema de sanidad. En consecuencia, las farmacéuticas tuvieron que retirar la demanda. El resultado tal vez hubiera sido otro si, antes de tomar dicha decisión, hubieran reflexionado sobre el efecto mediático de la misma.

Las decisiones que tomamos dependen de nuestra brújula o de nuestro punto de partida moral. Por este motivo, algunas de las decisiones más importantes no pueden tomarse sólo desde la razón, sino también desde el corazón. Una empresa sostenible no es sólo aquélla que se preocupa por los beneficios a corto plazo, sino también por crear valor a largo plazo. Ambas metas deben ser compatibles, tal y como nos recuerda, por ejemplo, el “credo” de *Johnson & Johnson*: si la empresa satisface las necesidades de los pacientes, los clientes y los empleados, sus inversores también recibirán su recompensa.

Finalmente, tomar decisiones éticas significa no permitir que la autoridad o nuestro ego nos desvíen de nuestro curso de acción. A este desafío tuvo que enfrentarse el industrial y millonario John Huntsman como miembro de la administración Nixon. Cuando le llamó el jefe de gabinete del entonces presidente, H. R. Haldeman, para pedirle que alguien de su compañía espiara a un rival político, Huntsman comprendió a tiempo lo que significaría algo así desde el punto de vista ético: su respuesta fue negarse a obedecer a su superior aunque eso supusiera el fin de su carrera en la Casa Blanca. Sin embargo, acabaría entrando en la Historia como el único alto miembro de la administración Nixon que no terminó en el banquillo.

Las decisiones importantes

Las decisiones de gran trascendencia, como la elección del trabajo o de la pareja, pueden afectarnos para el resto de nuestras vidas. En ellas, el coste del fracaso hace que la experimentación sea difícil. No obstante, nos queda la opción de reformular las grandes decisiones que nos parecen absolutas en experimentos más pequeños que nos permitan aprender. Así, por ejemplo, en lugar de empezar con un nuevo trabajo en un nuevo sector, cabe que nos dediquemos a esa actividad durante una temporada como mero pasatiempo, y comprobar cómo se nos da.

Sam Walton, fundador de *Wal-Mart*, empezó su carrera profesional trabajando como asociado en *JC Penney* y ganando unos 75 dólares semanales, hasta que logró crear la empresa minorista más próspera de la historia. En sus comienzos tuvo fama de ser muy moderado en sus gastos: conducía un *pickup* viejo, volaba en un avión de segunda mano visitando su vasto imperio y dormía en hoteles baratos. Habiendo estado familiarizado con la dureza de la vida en su juventud, Walton conocía el valor del ahorro y de las operaciones a bajo coste, las dos ideas que explican su éxito empresarial.

Las grandes decisiones a largo plazo pueden dividirse en pasos más pequeños que sean más sencillos de dar día tras día. Por ejemplo, el primer movimiento hacia la creación de un negocio basado en un nuevo producto sería encontrar y aceptar la oferta de financiación de un fondo de capital-riesgo o un inversor interesado. El siguiente paso podría ser la fabricación del prototipo y comprobar cómo se desenvuelve en el mercado, y así sucesivamente hasta una eventual venta de la empresa o la continuación de su desarrollo. Al centrarnos en cada uno de estos objetivos y pequeñas decisiones nos acercamos más fácilmente hacia los grandes objetivos y decisiones.

Cuando la situación requiere tomar decisiones importantes, nunca hay que olvidar los detalles más mínimos. En la batalla de Isandlwana, en la Sudáfrica de 1879, las tropas británicas fueron casi aniquiladas por unos guerreros zulúes que sólo contaban con sus lanzas. Los ingleses tenían un armamento moderno y la munición necesaria. Sin embargo, cometieron el pequeño -pero gran error- de no llevar consigo suficientes destornilladores para abrir las cajas donde guardaban las municiones. Incluso al mejor ejército del mundo pueden derrotarlo por el más nimio detalle.

No es extraño que, al pasar largo tiempo concibiendo grandes diseños estratégicos, se pierda de vista que los asuntos operativos o de ejecución tienen el poder de frustrar el resultado incluso de las mejores decisiones. De ahí que nunca se insista lo necesario en jamás dejarlos desatendidos.

Mirar hacia delante

Cualquier decisión que a primera vista nos parezca errónea puede llegar a convertirse en la mejor a largo plazo, y viceversa. Por eso, a la hora de tomarla, necesitamos poseer cierta ecuanimidad y perspectiva y no dejarnos seducir por el resultado a medio plazo, ya que a la larga podría ser totalmente diferente.

Los pesimistas siempre esperan lo peor y los optimistas lo mejor. Tanto unos como otros necesitan imaginar lo contrario de las expectativas sobre sus decisiones si quieren ser capaces de tomarlas con mayores razones de peso.

Una vez adoptada la decisión, su buen resultado depende a menudo de nuestra convicción hacia él. La incidencia del efecto placebo se ha demostrado en muchos experimentos. Entre otros, en un estudio realizado con pacientes tratados con quimioterapia, se comprobó que estos empezaron a perder el pelo sólo por asociarlo con el tratamiento, aunque no se les había suministrado la quimioterapia real. Aunque nuestro pensamiento y expectativas no controlan todo lo que nos rodea, sí tienen a veces un efecto sobre nosotros mucho mayor de lo que creemos.

Finalmente, sean cuales sean las decisiones que tomemos, complejas y estresantes o sencillas y fáciles, nunca deberíamos perder el sentido del humor. Si las tomamos demasiado en serio empezaremos a analizar y posponer en exceso su ejecución, y así perjudicaremos su resultado. No hay que dejar que la magnitud de una decisión nos supere. Aunque haya alguna que afecte profundamente a nuestra existencia, o que incluso suponga un asunto de vida o muerte, estaremos en mejores condiciones de adoptarla si mantenemos el humor. Como dijo Oscar Wilde: “La vida es demasiado importante como para tomársela en serio”.

CONCLUSIÓN

***A manera de conclusión se proporciona al alumno los siguientes videos, que de una forma amena y sencilla, les ayudará a comprender la importancia del Factor Humano en las empresas y la necesidad de que como personas podamos deshacernos de todo aquello que nos impide el éxito.***

***Una vez vistos los videos el alumno deberá comentar al expositor su experiencia, cumpliendo el tiempo y forma fijados por el expositor para la entrega de esta actividad.***

* ***Empresa Siglo XXI.***

[***https://youtu.be/ahN-dQ9sxzg***](https://youtu.be/ahN-dQ9sxzg)

* ***El valor del trabajo en equipo***

[***https://youtu.be/z7FNBeUF3z4***](https://youtu.be/z7FNBeUF3z4)

* ***La vaca parte 1***

[***https://youtu.be/LWln-wUQU6Y***](https://youtu.be/LWln-wUQU6Y)

1. Frederick Winslow Taylor (20 de marzo de 1856 - 21 de marzo de 1915) fue un ingeniero mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica. Sus principales puntos, fueron determinar científicamente trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional [↑](#footnote-ref-1)
2. Idalverto Chiavenato nacido en 1936. Es uno de los autores más conocidos y respetados en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos. Graduado en Filosofía / Pedagogía, con especialización en Psicología Educacional por la USP, en Derecho por la Universidad Mackenzie y posgraduado en Administración de Empresas por la EAESP-FGV. Es maestro (MBA) y doctor (PHD) en Administración por la City University of Los Ángeles, CA, EUA. [↑](#footnote-ref-2)
3. Armando Cuesta Santos, graduado de Psicología en la Universidad de la Habana. Actualmente es Doctor en Ciencias y Profesor Titular de la Facultad de Ingeniería Industrial donde labora desde 1976. Jefe del Grupo de Investigaciones Científicas sobre GRH. Consultor de empresas. Presidente del Tribunal Nacional Permanente de Doctorado en Ciencias Técnicas-Ingeniería Industrial e integrante del Comité Técnico Evaluador de Doctorados de la República de Cuba. Tiene publicado más de medio centenar de artículos científicos y técnicos, varios han constituido textos básicos de la educación superior en Cuba y en las maestrías y cursos de postgrados en el extranjero [↑](#footnote-ref-3)