

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa es el proceso que permite planificar, analizar dirigir y controlar las actividades establecidas por las empresas con el objetivo de alcanzar los objetivos planteados.

WERTHER William, (2000), menciona: “La gestión administrativa es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles para conseguir los objetivos planteados.”

Todos los gerentes sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas planeadas.

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

1.1.1 Importancia de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa para las empresas juega un papel importante puesto que es un proceso que permite planificar, organizar, controlar y dirigir las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna.

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

1.1.2 Características de la Gestión Administrativa

Las características principales de la gestión administrativa son:

Universalidad.- El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia. La toma de decisiones es la principal fuente de una empresa para llevar a cabo unas buenas inversiones y excelentes resultados.

Especificidad.- Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto

a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

Unidad temporal.- Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

Unidad jerárquica.- Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

Valor instrumental.- La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

Amplitud de ejercicio.- Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.

Interdisciplinarietàad.- La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, ciencia política.

Flexibilidad.- Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

1.1.3 Elementos del Proceso Administrativo

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

El proceso administrativo tiene los siguientes elementos:

La Planificación.- Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además son guía para:

- Obtener y comprometer los recursos para alcanzar sus objetivos.
- Desempeñar actividades congruentes con los objetivos y procedimientos elegidos.
- El avance puede ser controlado y medido para que cuando la planificación no sea satisfactoria, tomar medidas correctivas.

La Organización.- Proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

La Dirección.- Este proceso implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización.

Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

El Control.- El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. El control entraña los siguientes elementos básicos:

- Establecer estándares de desempeño
- Medir los resultados presentes
- Comparar estos resultados con las normas establecidas
- Tomar medidas correctivas cuando se presenten desviaciones
- Los administradores tienen que preocuparse por el control porque, con el tiempo, los efectos en la organización no siempre resultan como se plantearon.

1.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1.2.1 Definición del Talento Humano

El talento humano según MERIZALDE Vinicio, (2005), es: “No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos,

experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.”

Para las organizaciones es de vital importancia contar personal calificado con conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes que puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas contribuyan a alcanzar los objetivos planteados.

La palabra **TALENTO**, significa la capacidad de una persona para hacer muy bien cualquier actividad específica y que se destaca naturalmente. **HUMANO** es un ser que tiene la capacidad de pensar, sentir y actuar.

1.2.1 Importancia de la Gestión de Talento Humano

La gestión de talento humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado.

Gestionar el talento humano es el reto principal que tienen que afrontar las empresas, para ello es necesario incorporar una visión integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores para conseguir los mejores resultados.

La gestión de talento humano es esencial tanto para el desarrollo institucional como para sus trabajadores, factor clave para el éxito en cada una de las actividades a desarrollarse, de manera eficiente, eficaz contribuyendo al desarrollo de la gestión del mismo.

1.2.3 Principios de un Modelo de Gestión de Talento Humano

Enfoque estratégico.- En la Organización debe primar este enfoque para saber hacia que destinos se debe dirigir el sistema y en función de este enfoque es que se deciden las actividades y la magnitud en que se desarrollarán.

Compromiso y conocimiento del tema por parte de los trabajadores y de los directivos de la Organización.- Para la aplicación del modelo debe existir altas dosis de comprometimiento e involucrar a los implicados para que todos lo hagan suyo y se pueda extender con facilidad a todos los espacios de la Organización, logrando de esta forma que el sistema se desarrolle con mayor ligereza y salud sistémica.

Flexibilidad o Adaptación al cambio de los miembros de la Organización.- La aplicación del presente modelo, implica cambios de concepciones, de formas de trabajo de estilos de dirección y si no se comprende la necesidad del cambio, puede ser nocivo para la implementación del modelo.

Existencia de un gestor del Talento Humano.- Debe existir en la organización una persona que domine el modelo y lo estructure acorde a las características propias, para que sea capaz de orientar al resto de los implicados y a la vez facilitar la implementación.

Enfoque hacia el cliente interno.- Este enfoque permite comprender que estamos buscando como meta incorporar y satisfacer cada vez más a cada uno de los miembros de la organización, con la implementación del modelo, buscando como objetivo cumplir con la premisa de que es el ser humano el componente más importante de la Organización.

Esfuerzo Global de todas las áreas de la Organización.- Es importante demostrar que la implementación del modelo y la responsabilidad de su correcta aplicación no responden a una sola área o persona en específico sino a toda la organización, pues en todas sus áreas estructurales existen personas y es vital poner su talento en beneficio de la organización.

1.3 CADENA DE VALOR EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1.3.1 Importancia de la cadena de valor

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

PORTER, Michael, (2000), al respecto de la cadena de valor menciona: “Herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor”.

Por lo tanto la importancia de la cadena de valor radica en que permite identificar de manera eficiente y ordenada la consecución de las actividades dentro de una empresa.

1.4 SISTEMAS Y SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como, la cultura de cada organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Es por esto que en la actualidad se exige que se trate desde una visión netamente estratégica, permitiendo que las actividades tradicionales, como la captación, capital y desarrollo humano no se miren de manera independiente como si no existiera entre ellos interrelación, sino por el contrario se mire a la gestión del

talento humano como un subsistema que interactúa como los demás de la organización.

Con esto se pretende alcanzar cambios fundamentales en las organizaciones estableciendo medidas estructurales internas y evolución en los puestos de trabajo para que la realidad de las relaciones entre las organizaciones y sus miembros cambien continuamente enfocados a mejorar el desarrollo profesional potencializando al máximo las habilidades, destrezas, comportamientos, conocimientos del talento humano.

Por lo que la gestión de talento humano tiene como sistemas y subsistemas a:

CUADRO N°1
SISTEMAS Y SUBSISTEMAS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

SISTEMAS	SUBSISTEMAS
Captación	Reclutamiento
	Selección
	Contratación e Inducción
Capital humano	Gestión de competencias
	Servicio al cliente interno
	Clima organizacional
	Remuneración integral
Desarrollo humano	Evaluación del desempeño
	Capacitación
	Plan carrera
	Riesgos laborales

FUENTE : Chiavenato Idalberto

ELABORADO POR: Grupo de Tesis

1.4.1 Sistema de Captación

Procedimiento que tiene pautado determinados fines o bien definida una tarea específica, está asociada además, al proceso de hallar seguidores para determinado propósito; no es más que la búsqueda constante de personal altamente capacitado para ocupar un determinado puesto en un determinado tiempo; en sí, genera una

serie de sistemas de información que le van a proporcionar a la organización detalles acerca del conocimiento y capacidad que posee cada individuo que forma parte de esa estructura organizacional.

Captar no significa la selección directa del trabajador, "se pueden captar cincuenta aspirantes, pero sólo se seleccionará uno". Seleccionar es lograr captar el individuo indicado, para el puesto indicado, en el momento indicado.

Al respecto CHIAVENATO Idalberto, (2000), manifiesta: "La captación del talento humano puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de candidatos potencialmente calificados (de lo contrario sería un derroche de tiempo y dinero), de tal manera que la organización pueda seleccionar a aquellos más adecuados para cubrir sus necesidades de trabajo"

1.4.1.1 Reclutamiento del Personal

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos.

Al respecto PORTER Lyman, (1975), dice: "Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización". Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

1. Que necesita la organización en términos de personas.
2. Qué puede ofrecer el mercado de RH.
3. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

A las que corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.

Medios de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento sean las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

También verificamos que el mercado de Recursos Humanos (RH) está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sea reales o potenciales, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

Reclutamiento interno

El reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar.

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y los demás departamentos e involucra varios sistemas y bancos de datos. Organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de RH con los demás departamentos de la empresa.

Ventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las ventajas principales del reclutamiento interno son:

- Es más económico.
- Es más rápido.
- Presenta un índice mayor de validez y seguridad.

- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal.

Desventajas del reclutamiento interno

Sin embargo, el reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí.
- Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades.
- Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina principio de Peter: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia.
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización.

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o

empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Consulta de los archivos de candidatos.
- Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Agencias de colocación o empleo.
- Reclutamiento en línea (on line).
- Programas de capacitación (training).

La mayoría de veces se emplean en combinación de técnicas de reclutamiento. Los factores costo y tiempo son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, entre mayor sea la limitación de tiempo, es decir, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato mayor será el costo de la técnica de reclutamiento empleada.

Ventajas del reclutamiento externo

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.

Desventajas del reclutamiento externo

De igual forma, el reclutamiento externo presenta algunas desventajas:

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos.

- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control.
- Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

1.4.1.2. Selección de Personal

El proceso selectivo debe proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo será en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización.

Al respecto MERIZALDE, Vinicio, (2005), dice: "La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización" dice . Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Obtención de la información sobre el puesto

Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras:

Descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que

lo ocupe—elementos de las especificaciones de puestos-) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: Consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato, además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.

Requisición de personal: consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.

Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición a priori, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.

Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, solo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

1.4.1.3 Contratación e Inducción

En este proceso, el nuevo empleado conocerá su puesto y sus funciones a desempeñar lo mismo que las otras dependencias con las que se relacionara, se orientara al candidato a tener una visión global de la historia de la compañía y su posición actual y futura, a describir la funciones generales de la compañía, a explicar la estructura organizacional, a describir la filosofía de la organización, sus metas y objetivos, a explicar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía, a describir las prestaciones y servicios a que tienen derecho los empleados, a comprender las normas de rendimiento que tiene la compañía, las reglas, el reglamento, las políticas y los procedimientos.

Es común que se lleve a cabo un seguimiento por un periodo de varias semanas o meses, las empresas lo revisan permanentemente, buscando nuevas y más formas efectivas de desempeñar las tareas.

Con relación a la contratación e inducción BOHLANDER, George,(2001), menciona: " La contratación del personal es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa; mientras que la inducción es informar planes y programas a todos los nuevos elementos con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización".

El entrenamiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporado los trabajadores a la empresa, esta tiene la obligación de desarrollar en ellas actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

Es importante aportar en el entrenamiento del personal, con el objetivo primordial de facilitar el camino al nuevo empleado en forma rápida minimizando tiempo y optimizando recursos mejorando la cantidad y calidad de trabajo. Brindar al

nuevo empleado los conocimientos necesarios y contribuir en la motivación e incrementar el interés por la empresa y su nuevo empleo.

Además se pretende incrementar la eficiencia, motivar al personal, elevar el compromiso del empleado con sus tareas, mejor organización en el desarrollo de sus tareas.

1.4.2 Sistema de Gestión del Capital Humano

1.4.2.1 Gestión de Competencias

Las competencias son características que tienen determinados individuos que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial y social, en el que se desenvuelve. En otras palabras, las competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que hace más eficaces y / o superiores en un trabajo o situación específica.

CHIAVENATO Idalberto, (2000) señala: “Una competencia es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior.”

Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo.

Con la gestión de talento humano por competencias se pretende identificar las diversas características del personal en el comportamiento, habilidades, destrezas, conocimientos, etc. con la finalidad de verificar si los cargos asignados son compatibles o no con cada una de sus características contribuyendo a un desempeño laboral más eficiente.

Las competencias están constituidas por tres componentes fundamentales: El Saber, el Querer y el Poder Actuar.

El Saber Actuar.- Se refiere a la preparación técnica del individuo, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades asignadas. Es el conjunto de factores que definen la capacidad que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización.

Este componente es el que más se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la organización de su personal.

El Querer Actuar.- Es otro componente de la competencia. Se refiere no sólo al factor de motivación de logro profesional, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Es el tener sentido, imagen de si mismo, reconocimiento y confianza.

El Poder Actuar.- En muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla.

Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones.

Beneficios

La implantación exitosa de un sistema de certificación de competencias laborales puede traducirse en los siguientes beneficios:

- Los empleadores dispondrán de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos y, en general, para orientar su inversión en desarrollos de recursos humanos.
- Los trabajadores actuales y futuros, contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrollados en su vida laboral y profesional, mejorando sus posibilidades de movilidad laboral, dentro o entre distintos sectores productivos y dispondrán de información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar posibles trayectorias de desarrollos personal y profesional.
- Los organismos del mundo de la formación y capacitación contarán con información generada y validada para orientar su oferta de programas tanto en términos de pertinencia como de calidad. El sistema de certificación constituirá un incentivo decisivo para que la oferta de educación formal se alinee con los requerimientos del mundo del trabajo en general.

Tipos de competencias

Competencias Técnicas: Disciplinas, conocimientos y habilidades relacionadas con las áreas de negocio y funcionales. Son de carácter estratégico para cada empresa.

Competencias Personales: Cualidades, actitudes, conductas, principios, estilos de gestión y de liderazgo relacionados con desempeños superiores deseados (gestión de equipos, visión de mercado, iniciativa, liderazgo, innovación)

Cómo identificar las competencias en la Organización

- Conjuntamente con el Equipo de Dirección se definen las necesidades actuales y futuras de la Organización.
- Se determinan los factores únicos y exclusivos que mantienen las ventajas competitivas de la Organización.
- Se identifican las Competencias Personales y Técnicas con el apoyo de los Gerentes y colaboradores más exitosos de la empresa.
- Definición del mapa de competencias.
- Definición de "Puesto típico de éxito" y Rutas Profesionales.
- Evaluación de Competencias y establecimiento de planes de mejora.
- Integración del Modelo de Competencias en las demás prácticas de RRHH.

Modelo de Competencias

Las empresas deben establecer competencias específicas que contribuyan a la organización, es decir identificar personas que ya han demostrado por medio de sus acciones que poseen las competencias requeridas, características que las hacen ser diferentes del resto.

Al respecto CUBEIRO, Dalziel y FERNÁNDEZ, Robert 2000 menciona: “Un modelo de competencias es un conjunto de competencias que además integra los comportamientos que vinculan directamente las prioridades estratégicas generales a los trabajos a ser adelantados para alcanzarlas, así como los niveles de competencia a alcanzar para cada comportamiento”.

El modelo de competencias ayuda a la empresa a:

- Integrar la formación y desarrollo personal con las estrategias del negocio, empresa.
- Mejora la evaluación del desempeño.
- Crea y define planes de mejora individuales.
- Controla la evolución de los niveles de compensación y retribución, al integrarlos con el desarrollo de las competencias.

1.4.2.2 Clima Organizacional

El ambiente de trabajo forma parte de los valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo de manera eficiente, eficaz contribuyendo al desarrollo institucional, con relación al tema CHIAVENATO Idalberto, (2000), especifica: “La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento. Las culturas organizacionales que son fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen repercusiones positivas para el desempeño económico de la organización a largo plazo.”

Características del desarrollo organizacional

Focalización en toda la organización.- El desarrollo organizacional toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo. Es decir el DO es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.

Orientación sistemática.- El objetivo básico del Desarrollo Organizacional (DO) es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no cómo funcionan por separado.

Solución de problemas.- El DO no sólo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones; se podría entonces definir al DO como el mejoramiento organizacional a través de la investigación – acción.

1.4.2.3 Servicio de Desarrollo del Cliente Interno

El cliente interno es un cliente cautivo, mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas y dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

Estrategia de servicio al cliente:

- Liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados
- La satisfacción de los empleados.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.

Al respecto BOHLANDER George, (2001), dice: “El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo”.

El cliente interno es el principal activo de la empresa. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el

llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario). Supone fidelidad al empleado reconociendo su valor y su posición dentro de la empresa.

1.4.2.4 Remuneración Integral

CHIAVENATO, Idalberto, 2002 dice: “Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada”. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos.

En una organización, cada cargo tiene su valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y a la situación del mercado.

En consecuencia, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

Los sistemas de compensaciones o retribuciones de las organizaciones juegan un papel muy importante tanto desde el punto de vista organizativo como individual.

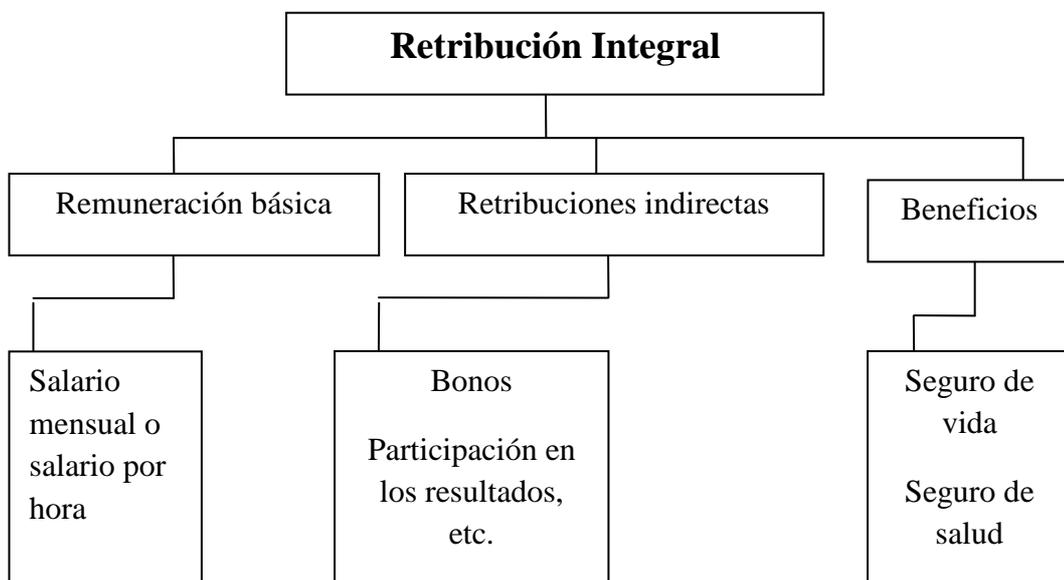
Para la organización representa un coste y para la persona un ingreso. Conjugar los intereses de ambos resulta necesario si queremos que la retribución se convierta en una herramienta de gestión eficaz de las personas. Otro aspecto relevante a tener en consideración, a la hora de tomar decisiones relativas a las retribuciones, es el de las diferencias individuales. Lo que para uno es mucho, para otro puede ser insuficiente, la forma de retribución apreciada por unos (un plan de pensiones, un seguro de vida, etc.) puede ser rechazada por otros. Con ello, lo único que se pretende es resaltar la dificultad que tiene el diseño y gestión

de un sistema retributivo y, por tanto, su utilización para influenciar en las actitudes y comportamientos de las personas en el trabajo. A continuación se detalla los componentes de la retribución integral.

Componentes de la Retribución Integral

CUADRO N° 2

COMPONENTES DE LA RETRIBUCIÓN INTEGRAL



FUENTE : Chiavanato Idaverto

ELABORADO POR: Grupo de Tesis

La compensación o remuneración se refiere al pago total que hacen las empresas al empleado por la labor contratada, que también incluye beneficios sociales de ley e incentivos por rendimiento. Esta última es vista por algunas empresas como factor motivante, ya que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado.

Es vital mantener programas de salarios que no solo hagan posible la maximización de la eficiencia de las ventas sino también proporcione a los accionistas un retorno adecuado de las inversiones, estimulando así el ingreso y la permanencia de los buenos empleados.

1.4.3 Sistema De Desarrollo Humano

1.4.3.1 Evaluación del desempeño

A pesar de que los empleados pueden saber en qué medida están rindiendo adecuadamente a través de medios informales (comentarios de los compañeros de trabajo o de los superiores), la evaluación del desempeño según JACKSON Susan, (2007), es: “ Procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”.

El sistema de evaluación del rendimiento (desempeño) engloba un conjunto de factores, los cuales pueden afectar a la estructura y procedimiento, de medición y evaluación del rendimiento:

Las formas o métodos empleados para recabar los datos de la evaluación son:

- El análisis del puesto de trabajo realizado para determinar cuáles son los elementos adecuados (criterios) con los que se fijará la norma que se utilizará para estudiar los datos de rendimiento.
- La evaluación de la validez y fiabilidad de los métodos utilizados para medir el comportamiento y el rendimiento del empleado en el puesto de trabajo.
- Las características del evaluador y del sujeto evaluado.
- El proceso que supone utilizar la información de la evaluación para incidir en el perfeccionamiento del empleado.
- La evaluación del grado en que está utilizándose adecuadamente el sistema de evaluación del rendimiento en relación a la política y objetivos establecidos a los recursos humanos.

- La evaluación del rendimiento de las personas identifica cuáles son los elementos relevantes del trabajo o actividad de la persona, para poder emitir sobre ellos un juicio y utilizar la información obtenida en beneficio de la persona y de la organización.

Fines e Importancia

La mejora de la productividad es uno de los temas que más preocupa a todas las organizaciones. Si bien la mayoría de las organizaciones son conscientes de que la productividad está en función de los recursos tecnológicos, organizativos y humanos, son pocas las que tratan de aumentarla a través de la mejora del rendimiento de sus recursos humanos.

El análisis del rendimiento del empleado implica prestar atención a los resultados obtenidos (cantidad y calidad de los frutos del trabajo), el comportamiento desarrollando (nivel de asistencia y trato dado a los clientes, sean éstos internos o externos) y a los atributos relacionados con el puesto de trabajo (cooperación en el trabajo en equipo, lealtad, etc.).

Todos estos elementos pueden medirse y evaluarse de diversas formas. No obstante, la elección del procedimiento tiene un efecto profundo sobre el grado de eficacia de la evaluación.

Además de las repercusiones sobre la productividad, un procedimiento de evaluación del rendimiento actúa como contrato entre la organización y el empleado. Este contrato desempeña una función de control y sirve para una gran cantidad de fines, entre los que destacamos los siguientes:

Perfeccionamiento de la gerencia: Proporciona un marco en el que tomar decisiones relativas al desarrollo futuro del empleado, al identificar y preparar a las personas para que puedan asumir un mayor número de responsabilidades.

Medición del rendimiento: Establece el valor relativo de la contribución de un sujeto a la empresa y ayuda a evaluar los logros individuales.

Comunicación: Permite estructurar el diálogo entre superior y subordinado, y mejorar la comprensión de los objetivos personales y la carrera profesional.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

CHIAVENATO, Idalberto, 2002 menciona: “Un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la sociedad”.

Para el jefe: Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Comunicarse con los subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

Para el subordinado: Conocer reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

Para la organización: Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.

Puede identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

1.4.3.2 Capacitación

La capacitación permite actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de actividades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas.

Las etapas de la capacitación incluyen la detección de necesidades, identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, control y seguimiento al desempeño del cargo. La capacitación según JACKSON Susan, (2007), es: "La capacitación permite establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegurar el desarrollo del talento humano disponible".

1.4.3.3 Desarrollo y Plan Carrera

DOLAN Simón, (2007), menciona: "Sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a o largo de su vida, así como las actitudes y reacciones asociadas que experimenta".

Las dos ideas principales de esta definición son trabajo y tiempo, a través de los cuales la carrera proporciona una perspectiva en movimiento de la interacción entre el individuo y la sociedad o las organizaciones en las que trabaja.

El éxito o fracaso en la carrera viene determinado por los logros alcanzados o no en la vida profesional. Si en los puntos de referencia se fijan arbitrariamente y varían en función de las categorías profesionales y de la cultura de la

organización, suelen asociarse a normas comunes. Por ejemplo, el tiempo que le lleva a un empleado conseguir la titularidad del puesto o ser ascendido son casos típicos de puntos de referencia. Con todo, las investigaciones señalan que tanto los velocistas de la carrera profesional como los que avanzan muy despacio acaban manifestando diversos síntomas relacionados con el estrés.

Otra posición en el estudio de la carrera sería aquella que la entiende simplemente como las vivencias relacionadas con el trabajo. Esta definición no implica ni éxito ni fracaso. Una persona puede permanecer en el mismo puesto, adquirir y desarrollar nuevas destrezas y tener éxito profesional sin ser ascendido. O también, una persona puede forjar su carrera a partir de diferentes puestos en diferentes campos y organizaciones. Este concepto nuevo de carrera profesional no abarca sólo las experiencias de trabajo tradicionales, sino también la diversidad de opciones profesionales, de elecciones individuales y de experiencias individuales.

Una concepción actual de la gestión de las carreras implicará asumir ambas aproximaciones, la individual y la organizativa, considerando las posibles reacciones individuales ante los planes de carreras establecidos.

Fines e Importancia de la Gestión y Planificación de la Carrera Profesional

VALLE, Ramón, (2007), dice: La planificación de la carrera profesional es sencillamente el proceso de formular los objetivos que deseamos lograr en nuestra vida laboral.

Sin estos objetivos, existe el riesgo de que el empleado se deje llevar sin rumbo. Si bien es cierto que, en muchos casos, la carrera puede tomar forma por accidente, suerte o decisiones de personas, también es cierto que, incluso en estos casos, los individuos se detienen y reflexionan en algún momento sobre sus anhelos, necesidades y actitudes hacia el trabajo.

Muchas empresas han llegado a la conclusión de que ayudar a sus empleados a tomar decisiones relativas a sus carreras llevará, en última instancia, a un mayor satisfacción y lealtad en la organización. Por tanto, muchas organizaciones elaboran políticas, establecen trayectorias y procedimientos de desarrollo de la carrera profesional para ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos a través de sus programas de gestión de la carrera.

Desde el punto de vista individual, el fundamento de una planificación adecuada de la carrera profesional se reduce a la autoevaluación de las necesidades, anhelos y deseos, con una expectativa realista del talento, habilidades, motivación y otras cualidades pertinentes que éstas conllevan. Por tanto, es esencial que los empleados, especialmente los cualificados, articulen sus puntos fuertes, destrezas y valores, lo cual es imprescindible para establecer objetivos realistas. El siguiente paso será evaluar las oportunidades disponibles dentro de la organización.

Desde la perspectiva de la organización, es fundamental ofrecer a los empleados la oportunidad de seguir una trayectoria profesional y gestionar adecuadamente. Si bien suele reconocerse que las organizaciones que atraviesan un período de crecimiento ofrecen a sus empleados más oportunidades.

1.4.3.4 Riesgos Laborables

A través del mejoramiento continuo se pretende logra ser más productivo y competitivo, al igual que analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica se pretende conocer si la empresa crecerá dentro del mercado y posesionarse como líderes en él. Al respecto DIRUBE MAÑUECO, José Luis, (2004), dice: “Es un proceso que significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”.

Seguridad en el trabajo

CHIAVENATO Idalberto, 2000 dice: “Conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas”.

La seguridad e higiene en el trabajo son actividades ligadas que repercuten de manera directa en la continuidad de la producción y la moral de los empleados.