



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Tema

Recursos humanos

Subtema

Administración del capital humano

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en administración de
empresas

Autores

Bra. Leticia de los Ángeles López Robles

Bra. María Elena Maya Reyes

Br. Nelson Ramón Benavides Castillo

Tutor

Lic. Horacio Rafael Miranda Ríos

Managua, 28 de febrero de 2023

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iv
Valoración del docente (carta aval)	vii
Valoración del docente (carta aval)	viii
Resumen	ix
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Capitulo uno. Antecedentes y generalidades de la administración del capital humano ..	5
1.1. Origen	5
1.2. Evolución	5
1.3. Principales conceptos de la administración del capital humano.	7
1.4. Funciones	8
1.5. objetivos.....	11
1.6. Organización del departamento de capital humano.....	13
1.7. Estructura del departamento de recursos humanos.	16
1.8. Objetivos generales del capital intelectual.	16
1.8.1. Capital humano.....	17
1.8.2. Capital estructural.....	18
1.8.3. Organizacional.....	18
1.8.4. Capital relacional	18
Capitulo dos: El ambiente de la administración del capital humano.....	20
2.1. El ambiente de la administración de capital humano	20
2.2. Capital Humano y la Globalización.	25
2.2.1. Planes de carrera	26
2.2.2. Beneficios de la globalización.....	28
2.2.3. Tecnología y Recursos Humanos.....	28
2.3. Las organizaciones y su interacción.	29
2.3.1. Las organizaciones.....	30
2.3.1.1. Las organizaciones como sistemas sociales	30

2.3.1.2. Las organizaciones como sistemas abiertos	31
2.3.2. Las personas	31
2.3.2.1. La motivación humana.....	31
2.3.2.2. Clima organizacional	32
2.3.3. Comportamiento humano en las organizaciones.....	32
2.3.4. La comunicación.....	33
2.3.4.1. Barreras de la comunicación	34
Capitulo tres: Planeación del capital humano	35
3.1. Importancia de la planeación de capital humano	35
3.2. Elementos de una Planeación eficaz del Capital Humano.....	36
3.2.1. Pronóstico de la demanda:.....	37
3.2.2. Pronóstico de la oferta.....	38
3.2.3. Equilibrio entre los factores de oferta y demanda:.....	39
3.2.4. Factores determinantes de oferta y demanda de trabajadores.....	40
3.3. Detección de necesidades de capital humano	41
3.3.1. Análisis organizacional: es sistema organizacional.	41
3.3.2. Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.....	42
3.3.3. Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.	42
3.4. Proceso de Planeación de Recursos Humanos.....	44
3.4.1. Sistema Administración de Recursos Humanos	45
3.5. Análisis de capacidades y experiencias.....	46
3.6. Proyección de los requerimientos del personal.....	49
3.7. La proyección y disponibilidad del Capital Humano.....	49
Capitulo cuatro: Redes y dirección del capital humano.....	52
4.1. Transferencia: Lejana y cercana.....	53
4.1.1. Transferencia lejana	54
4.1.2. Transferencia cercana	55
4.2. Desarrollo de habilidades directivas.	57
4.2.1. Habilidades directivas esenciales para Gerentes	57
4.2.2. Un enfoque para el desarrollo de habilidades.....	59
4.3. Estilos de Liderazgo.....	60
4.3.1. Evaluación de estilo de liderazgo	63

4.4. La comunicación con el capital humano	66
4.4.1. El modelo de comunicación	66
4.5. La formación del capital humano	67
4.6. Motivación.....	68
Conclusiones.....	72
Bibliografía	73

Dedicatoria

A Dios por ser omnipresente en mi vida y en cada una de mis metas guiarme, darme la sabiduría necesaria para lograr mis objetivos.

A mi madre, Claudia Robles que ha sido mi ayuda, mi soporte y guía en esta vida a su lado. Se lo dedico a su esfuerzo y amor que me ha dado día a día.

A mi familia, mis hermanos Perla y Bryan, mi novio Francisco y a todos los que me han apoyado a lo largo de este proceso.

Bra. Leticia de los ángeles López Robles.

Dedicatoria

Dedico el presente seminario de graduación a mi madre, quien ha sido la persona que me ha impulsado a seguir cuándo he querido desistir, quien con su esfuerzo y dedicación logró que su hija hoy culminara esta carrera, quien nunca se cansó de motivarme para que concluyera la carrera de administración de empresas.

A mi hija, quien me inspira a ser mejor y a darlo todo de mi para ella.

Br. María Elena Maya Reyes

Dedicatoria

Dedico este seminario de graduación en primer lugar a nuestro Dios todo poderoso, por darme salud, energía y fuerzas día a día para salir adelante y alcanzar una meta más en la vida.

A mis padres por haberme dado la vida y en el trayecto de mi infancia inculcarme valores, principios y sobre todo por darme mucho amor y enseñarme a luchar entre las carestías de la vida hoy obtengo el fruto de su esfuerzo.

A los demás familiares y amigos que a lo largo de los años han estado cerca de mí, así como a los maestros y personas que me han motivado a salir adelante y creer que se puede triunfar en esta vida, no importando de donde se viene.

Br. Nelson Ramón Benavides Castillo

Agradecimiento

Agradezco a Dios por su infinito amor, protección y ayuda en permitirme culminar este bonito logro en mi vida. Gracias por darme fuerzas, sabiduría y poner a las personas indicadas en mi vida.

Agradezco a mi madre, hermanos, padres y novio por su apoyo a lo largo de estos años. Gracias por ser luz en mi vida y estar conmigo en cada momento de mis días.

Agradezco a cada compañero, maestro y a mi tutor de seminario por darme un poco de su conocimiento, por dar su ayuda y empeño en virtud de apoyarme.

Br. Leticia de los Ángeles López Robles.

Agradecimiento

Primeramente, doy gracias a Dios por permitirme haber llegado a este punto de mi vida ya que sin él no hubiera terminado este gran logro.

A mi familia porque son el motor y la motivación en mi vida para dar lo mejor para ellos.

A mis maestros quienes dedicaron el tiempo y pasión en la formación de profesionales que servirán a esta sociedad.

Bra. María Elena Maya Reyes

Agradecimiento

Mi agradecimiento a nuestro Dios por darme la vida, por regalarme el don de sabiduría y por darme cada día la capacidad de discernir y de esta manera concluir exitosamente mi trabajo de seminario y carrera.

Agradezco a nuestro tutor de seminario por transmitir sus conocimientos e inducirme de manera correcta en la elaboración de este seminario.

Br. Nelson Ramón Benavides Castillo



Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2016, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**Recursos humanos**” hace constar que los bachilleres: **Leticia de los Ángeles López Robles, Carnet No. 16-20274-1, María Elena Maya Reyes, Carnet No. 12-20381-9 y Nelson Ramón Benavides Castillo, Carnet No. 00-21463-7**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema: **ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO**, obteniendo la bachillera **López Robles**, la calificación de **48 (cuarenta y ocho) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 23 días del mes de noviembre del año 2022

Lic. Horacio Rafael Miranda Ríos
INSTRUCTOR



Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 8 del REGLAMENTO PARA LA MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 99, dice:

El Docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor de 50% de la nota final. Nota que deberá ser entregada al director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**RECURSOS HUMANOS**” hace constar que los bachilleres **Leticia de los Ángeles López Robles, Carnet No. 16-20274-1, María Elena Maya Reyes, Carnet No. 12-20381-9 y Nelson Ramón Benavides Castillo, Carnet No. 00-21463-7**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema: **ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO**, obteniendo la bachillera **Maya Reyes y el bachiller Benavides Castillo**, la calificación de **48 (cuarenta y ocho) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 23 días del mes de noviembre del año 2022

Lic. Horacio Rafael Miranda Ríos
INSTRUCTO

Resumen

El presente trabajo de investigación documental tiene como tema recursos humanos y como subtema administración del capital humano.

Nuestro objetivo general para este seminario de graduación es analizar el proceso de administración del capital humano como elemento esencial en la organización, para lograr un desempeño eficiente en el manejo y desarrollo del personal.

Este informe está estructurado bajo cuatro capítulos tales como: Antecedentes y generalidades de la administración del capital humano. Capítulo dos: El ambiente de la administración del capital humano. Capítulo tres: Planeación del capital humano y capítulo cuatro: Redes y dirección del capital humano.

Bajo la modalidad de graduación cumpliendo con las normativas de graduación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua) y la aplicación de las rubricas elaboradas por el claustro Docente del departamento de administración de empresas, bajo la aplicación de las normas APA.

Introducción

El siguiente trabajo documental y de ponencia abierta a expertos en la materia, está enfocado en el tema de recursos humanos y como subtema administración de recursos humanos para la potencialización del capital humano de expositiva investigación bibliográfica tiene como tema estrategia empresarial y cuyas fuentes de información fue sustraídas de los siguientes fundamentos bibliográficos cuyos autores refieren a (Adalberto Chiavenato y páginas de Internet).

Los recursos humanos es unos de los grandes temas medulares que deben tomarse en cuenta para el desarrollo eficaz de una empresa ya que por medio de estos se pueden llegar a las diferentes metas planteadas por la institución, a través de los recursos se pueden agilizar los procesos establecidos en la administración.

Nuestro objetivo general es Analizar el proceso de administración del capital humano como elemento esencial en la organización, para lograr un desempeño eficiente en el manejo y desarrollo del personal.

El informe investigativo está estructurado teóricamente de la siguiente manera:
Capitulo uno: Antecedentes y generalidades del capital humano, principales conceptos de la administración del capital humano, Organización del departamento de capital humano, Estructura del departamento de recursos humanos y Objetivos generales del capital intelectual.

Capitulo dos: El ambiente de la administración del capital humano, Capital Humano y la Globalización, Las organizaciones y su interacción y Comportamiento humano en las organizaciones.

Capitulo tres: Importancia de la Planeación del Capital Humano, Elementos de una Planeación eficaz del Capital Humano, factores de oferta y demanda de trabajadores, detección de necesidades del capital humano, El proceso de planeación, Técnicas de proyección, Proyección de los requerimientos del Capital Humano.

Capitulo cuatro: Redes de capital humano: antecedentes, concepto; Transferencia: Cercana, lejana y estratégica, Dirección del capital humano: desarrollo de habilidades directivas, estilos de liderazgo, comunicación, motivación.

Justificación

El presente trabajo documental aborda el desarrollo de la administración de capital humano que se debe llevar a cabo en las organizaciones. Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente la importancia y los procesos que conllevan el llevar a cabo una buena administración del capital humano. El cual desde su origen hasta la actualidad ha tenido muchos cambios gracias a la globalización y al ambiente tanto interno como externo que se crea en las empresas. Evaluaremos la importancia de una buena planeación estratégica y la influencia que tiene la buena gestión de capital humano en el comportamiento y satisfacción de los colaboradores.

La administración de capital humano la encontramos dentro de las funciones que se deben gestionar dentro del área de recursos humanos. Esta área está considerada como uno de los activos más importantes que posee cada empresa es por eso que este trabajo servirá como guía para las organizaciones que quieren mejorar el talento humano de la empresa ya que de ello depende la productividad, la competitividad y el éxito de la organización.

Por otra parte, el desarrollo de este documento se realizó a través de la investigación documental de fuentes secundarias mediante revisiones bibliográficas de diversos autores, páginas web y ensayos. De igual forma se hizo uso de las normas APA 6ta edición, de acuerdo a los procedimientos orientados por el departamento de Administración de empresas UNAN – Managua. Así mismo el presente informe servirá como una herramienta de información y guía que permita a las personas interesadas en mejorar sus conocimientos y que aporte al enriquecimiento y desarrollo de nuevas ideas relacionadas a este tema.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el proceso de administración del capital humano como elemento esencial en la organización, para lograr un desempeño eficiente en el manejo y desarrollo del personal.

Objetivos específicos

1. Conocer los antecedentes y generalidades de la administración del capital humano.
2. Describir el ambiente de en el que se desarrolla la administración de capital humano.
3. Identificar los Procesos de Planeación del capital humano.
4. Explicar el desarrollo de las redes y dirección del capital humano dentro de la organización.

Capítulo uno. Antecedentes y generalidades de la administración del capital humano

La administración del Capital Humano abarca todas las funciones y responsabilidades dirigidas a atraer, contratar, desarrollar y retener los recursos de la gente, esenciales para el éxito de una compañía. El concepto y valor del Capital Humano como un factor económico primario se reconoció ampliamente por primera vez en 1964 con la publicación del libro de Gary S. Becker ganador del Premio Nobel, con el acertado título de capital humano. Hoy en día, el capital humano está reconocido ampliamente como la fuente principal para la creación de la riqueza en esta "Era del Conocimiento" en la que vivimos y trabajamos. (Boettcher, 2007).

1.1. Origen

La Administración de recursos humano (ARH) es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la revolución industrial; surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. (Chiavenato I. , 2007, pág. 1)

1.2. Evolución

Aunque la historia de los recursos humanos se puede remontar a tiempos antiguos, específicamente a la civilización China, es importante señalar que no fue hasta el siglo XIX que comenzó a perfilar su importancia. Veamos esa evolución a través de los años.

1890-1910 Frederick Taylor desarrolla sus ideas sobre la gestión científica. Taylor aboga por la selección científica de los trabajadores basada en las calificaciones y

también defiende los sistemas de compensación basados en incentivos para motivar a los empleados.

1910-1930 Muchas compañías establecen departamentos dedicados a mantener el bienestar de los trabajadores. La disciplina de la psicología industrial comienza a desarrollarse. La psicología industrial, junto con el advenimiento de la Primera Guerra Mundial, conduce a avances en las pruebas y la selección del empleo.

1930-1945 La interpretación de los Estudios Hawthorne comienza a tener un impacto en el pensamiento y la práctica de la administración. Se hace mayor hincapié en los aspectos sociales e informales del lugar de trabajo que afectan la productividad de los trabajadores. Aumentar la satisfacción laboral de los trabajadores se cita como un medio para aumentar su productividad.

1945-1965 En los EE. UU., Un tremendo aumento en la membresía sindical entre 1935 y 1950 conduce a un mayor énfasis en la negociación colectiva y las relaciones laborales dentro de la gestión del personal. La administración de compensaciones y beneficios también aumenta en importancia a medida que los sindicatos negocian vacaciones pagas, vacaciones pagadas y cobertura de seguro.

1965-1985 El movimiento por los derechos civiles en los Estados Unidos alcanza su apogeo con la aprobación de la Ley de Derechos Civiles de 1964. La función del personal se ve dramáticamente afectada por el Título VII de la Ley de Derechos Civiles, que prohíbe la discriminación por motivos de raza, color, sexo, religión, y origen nacional. En los años posteriores a la aprobación de la CRA, la igualdad de oportunidades de empleo y la acción afirmativa se convierten en responsabilidades clave de gestión de los recursos humanos.

1985-presente Tres tendencias impactan dramáticamente en la gestión de recursos humanos. El primero es la creciente diversidad de la fuerza de trabajo, en términos de edad, sexo, raza y etnia. Las inquietudes de HRM evolucionan de EEO y acción afirmativa a “gestión de la diversidad”.

Una segunda tendencia es la globalización de los negocios y la revolución tecnológica que la acompaña. Estos factores han llevado a cambios dramáticos en el transporte, la comunicación y los mercados laborales.

La tercera tendencia, que está relacionada con las dos primeras, es centrarse en la gestión de recursos humanos como una función “estratégica”. Las inquietudes y los conceptos de la GRH deben integrarse en la planificación estratégica general de la empresa a fin de hacer frente a los cambios rápidos, la intensa competencia y la presión para aumentar la eficiencia. ("historia", 2006) Párr. 9-17.

1.3. Principales conceptos de la administración del capital humano.

El Rol de los Recursos Humanos será más importante este año que nunca. Con tantos cambios sucediendo en las empresas y en su entorno, se ha expandido el diccionario de conceptos básicos sobre la gestión del talento humano que debes conocer. (blog.acsendo, s.f.)

1. Recursos Humanos: es el departamento de una empresa que se encarga de encontrar, seleccionar, reclutar y capacitar a las personas que solicitan un empleo, así como administrar las prestaciones o beneficios que se les otorgan.

El departamento de Recursos Humanos es una parte vital de cualquier empresa, ya que su trabajo se desarrolla a la par de los cambios que se presenten y a la búsqueda de un crecimiento, al mismo tiempo que se trabaja en la búsqueda de empleados de calidad para los propósitos requeridos.

Esta área, independientemente del tamaño de la empresa, debe trabajar en hacer crecer la productividad de los empleados y prever cualquier situación que perjudique el clima laboral, así como otorgar compensaciones, beneficios, mantener en orden y de acuerdo a la ley las prestaciones de los empleados y hasta encargarse de los despidos de personal. (Anónimo, 2022). Párr. 3-5.

2. Capital humano: Se trata de una medida para valorar económicamente las habilidades profesionales que posee una determinada persona. El factor de producción del trabajo también es tomado en cuenta en este capital, pues estas no son más que las horas que dedican las personas a la producción de servicios y bienes.

El capital humano de un sujeto determinado se calcula de acuerdo al valor actual de todos los beneficios que espera recibir esa persona por las actividades laborales que

realice hasta que, finalmente, decida dejar de laborar. Si se suma esto con el capital financiero, representa la riqueza total de una persona.

Pero, al ser una cantidad futura, mientras más joven sea la persona, mayor será el capital humano, esto es debido a que una persona de edad avanzada posiblemente haya ahorrado, invertido o gastado sus ganancias, esto hace que pasen a ser capital financiero y no se mantenga como uno humano.

La cuantía de este capital no se mantiene durante toda la vida, de hecho, es más probable que se reduzca a que se incremente. Esta tiende a aumentar solo cuando hay inversiones. Es importante destacar que tanto la educación, la experiencia y las habilidades de un empleado tienen un valor económico. (Pérez, 2021). Párr. 2-5.

3. Gestión de recursos humanos: es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

La Gestión de Recursos Humanos consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

La Gestión de Recursos Humanos en una organización representa el medio que permite a las personas colaborar en ella y alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Administrar Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. (Rodríguez Lagual, 2013)

1.4. Funciones

La lista de tareas es, por tanto, casi interminable por lo que podemos decir que las funciones del área de RRHH son muchas y muy variadas. Todas estas funciones deben de quedar claras a la hora de crear el departamento de recursos humanos y diseñar un plan estratégico. A continuación, las veremos una por una.

1. Administración de personal: La gestión administrativa del personal es una de las tareas principales dentro del departamento de personal. Esta incluye la gestión de contratos, nóminas, permisos, bajas por enfermedad, vacaciones, control de horarios, ausencias por maternidad/paternidad, etc.

Se trata de un trabajo puramente de gestión que requiere de mucho tiempo y de una buena coordinación con todo el equipo, los empleados y las administraciones para que no haya errores ni problemas en el futuro.

2. Reclutamiento y selección de personal: Otra de las principales funciones del departamento de RRHH es la atracción de talento para trabajar dentro de la empresa y la selección de los mejores candidatos.

El equipo de personas ha de trabajar, en primer lugar, en su employer branding para que los profesionales más demandados del sector estén interesados en trabajar para su empresa. Google, por ejemplo, ha conseguido ser una de las empresas más codiciadas del mundo por su buena reputación como empleador.

Un estudio de LinkedIn revela que el 75% de los profesionales en búsqueda activa de empleo analiza la imagen que tiene una empresa antes de aplicar a un puesto vacante. Y el 96% de los empleadores considera que su reputación impacta de manera positiva en sus ingresos.

Una vez los profesionales aplican a un puesto, el siguiente paso consigue en activar un proceso de selección para poder entrevistar, localizar y elegir a los candidatos mejor cualificados y con mayor potencial. Un software de reclutamiento organiza el proceso, mejora la experiencia del candidato y permite obtener informes y analíticas con tan solo un clic.

3. Gestión de la retribución e incentivos: El salario del personal y los beneficios son otra de las responsabilidades de Recursos Humanos. Esto incluye calcular la compensación adecuada para en cada puesto teniendo en cuenta el valor que

aporta la persona a la empresa, el salario que se ofrece en el mercado y los parámetros que establece el Convenio Colectivo.

Esta tarea incluye, también, revisar periódicamente el suelo de los empleados, negociar con proveedores incentivos como tickets restaurante o seguros médicos, establecer objetivos y ofrecer variables en función de los resultados obtenidos.

Dentro de esta labor es importante garantizar el cumplimiento de las expectativas salariales de los empleados para potenciar su motivación y bienestar dentro de la empresa.

4. Desarrollo de un buen clima laboral: El clima laboral es uno de los factores más relevantes de una empresa ya que influye en gran medida en el bienestar y la productividad de los trabajadores. Un buen ambiente permite, según los expertos: Incrementar la productividad, Reducir el absentismo, Aumentar la motivación y Potenciar el compromiso.

¿Cómo puede el equipo de recursos humanos saber si hay un buen ambiente dentro de la empresa? La herramienta más utilizada son las encuestas de clima laboral ya que ayudan a recabar información de valor sobre la satisfacción de los trabajadores, permiten detectar problemas y mejorar la toma de decisiones. Esta se puede automatizar y enviar por email para que los empleados puedan responderlas fácilmente.

5. Evaluación del desempeño de los trabajadores: La evaluación del desempeño de los trabajadores es otra de las actividades del departamento de Recursos Humanos. Periódicamente deben medir la productividad de cada empleado y su nivel de compromiso con la empresa. Para ello es necesario que existan unos objetivos concretos y medibles para cada uno de los miembros de la compañía y un sistema de evaluación previamente acordado.

Normalmente se utiliza un software para la evaluación del desempeño de los trabajadores. Utilizar una plataforma en la nube permite que varias personas del equipo califiquen al empleado y así recopilar más información. Con eso, después, se puede hacer un análisis de su desempeño a nivel cualitativo y cuantitativo.

6. Formación y desarrollo de personal: El departamento de personal también debe implementar planes de formación para garantizar el crecimiento de cada empleado dentro de la compañía y el desarrollo de habilidades clave para el futuro

de la empresa. Esto no es solo una forma de atraer y retener el talento, sino también de aprovechar el potencial del capital humano. Organizar cursos, formaciones y contar con un plan de carrera y promoción interna son tareas clave para Recursos Humanos.

7. Relaciones laborales: También es competencia de Recursos Humanos resolver los problemas laborales y negociar con los representantes sindicales de los trabajadores (si los hay). Esto supone:

Mediar entre empleados y empleadores, mediar entre empleados cuando existen un conflicto interno, negociar los derechos de los empleados con los sindicatos o partes interesadas y actuar como representantes de la organización o de los empleados cuando sea necesario.

En definitiva, el departamento debe resolver cualquier conflicto relacionado con la empresa, contrataciones, políticas salariales, etc. (Kenjo, 2022). Párr. 6-26.

1.5. objetivos

Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de los recursos humanos.

Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales, que constituyen las bases sobre las que se apoya la presente obra.

1. Objetivos corporativos. La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los

resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

2. **Objetivos funcionales.** Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.
3. **Objetivos sociales.** El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.
4. **Objetivos personales.** El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación. Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales, por ejemplo, puede reconocer que una aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos especializados sobre esta actividad. La negativa de la empresa a dar capacitación podría afectar negativamente los objetivos personales de sus integrantes. (Werther & Keith, 2008, págs. 10-11).

1.6. Organización del departamento de capital humano

Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de recursos humanos independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Hasta que eso ocurre, los gerentes de departamento tienen a su cargo las actividades de capital humano, o las delegan a sus subordinados. Cuando por último se crea el departamento de recursos humanos, casi siempre es pequeño, y se hace responsable de su manejo a un gerente de nivel medio. (Ver figura 1.1.).

Figura No.1.1 : El departamento de recursos humanos de una organización pequeña.

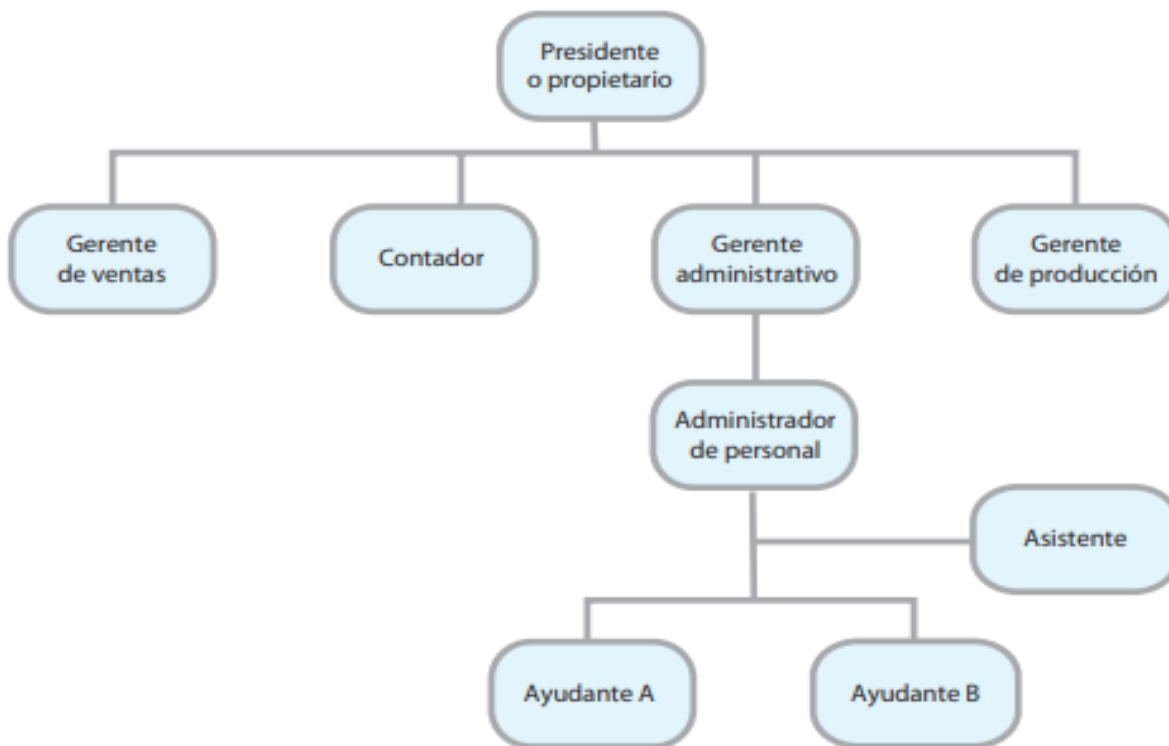


Figura: 1.1. (Werther & Keith, 2008).

La figura 1.1 ilustra una forma común de ubicar el departamento de capital humano. Por lo general, en el momento de su creación, estos departamentos se limitan a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los gerentes para proceder a identificar aspirantes y cubrir las vacantes que puedan existir. Que el departamento de recursos humanos gradualmente lleve a cabo otras

actividades de apoyo a otros departamentos depende de las necesidades de los otros gerentes de la organización.

El departamento se hace más importante y complejo a medida que crecen las demandas que debe satisfacer. La figura 1.2 ilustra este incremento en importancia; en ella, el gerente del departamento de recursos humanos reporta de manera directa al presidente o director general de la compañía. Este aumento de la importancia del área de recursos humanos puede reflejarse en conceder a quien lo dirige el título de vicepresidente de la compañía, o en un título como “director de capital humano”. A medida que la organización crece en tamaño, los puestos del departamento de recursos humanos se hacen progresivamente especializados. En las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean diversos sub departamentos, los cuales proporcionan varios servicios a la organización, como ocurre en los niveles II y III de la figura 1.2. (Ver figura 1.2.)

Figura No. 1.2: Jerarquía de puestos en el departamento de recursos humanos de una organización grande.

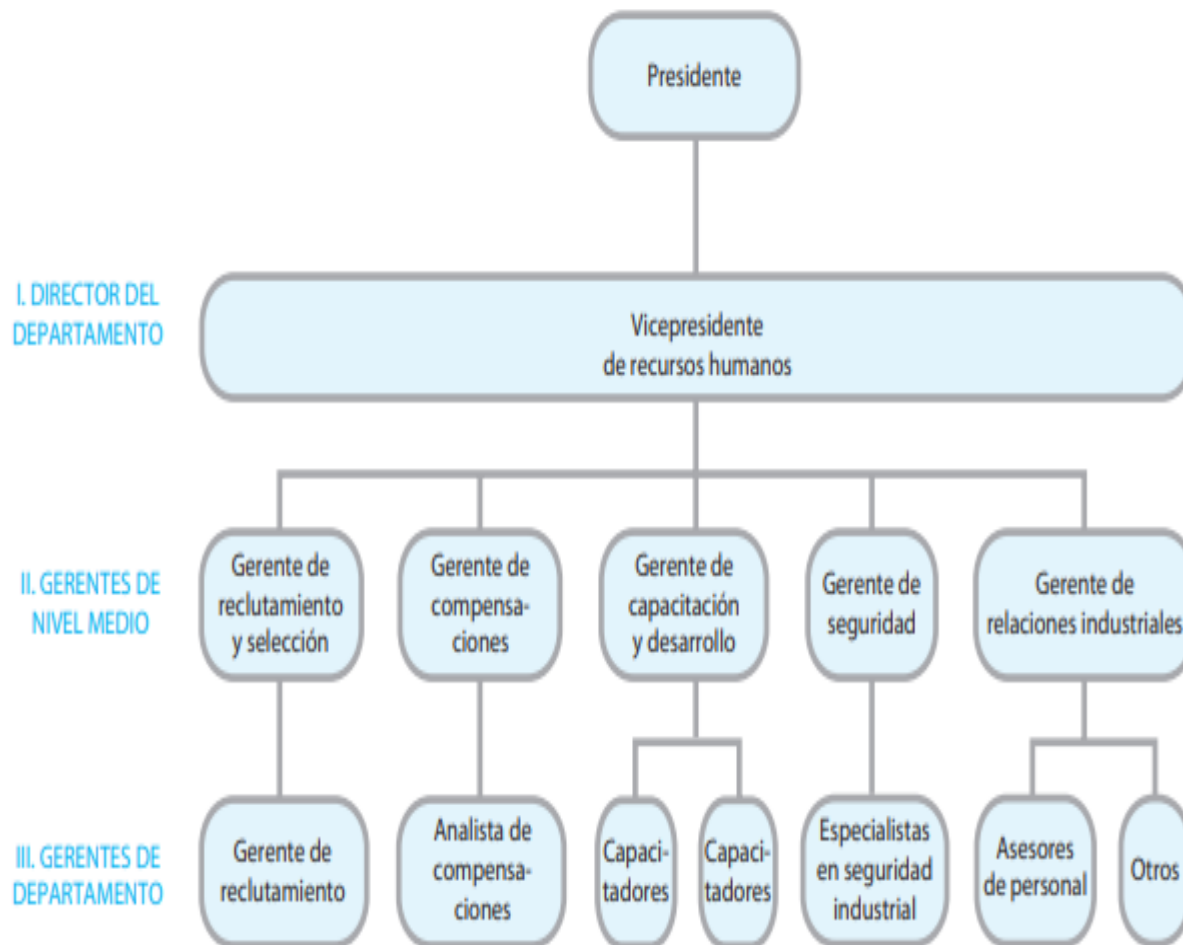


Figura: 1.2. (Werther & Keith, 2008).

Las funciones del departamento de capital humano se tornan esenciales una vez que la organización supera las dimensiones de una operación familiar, porque se convierte en el punto central de las comunicaciones internas. Por ejemplo, los integrantes de la organización necesitan información sobre las normas de conducta y disciplina que la empresa ha puesto en práctica, a través de un código que por lo común lleva el nombre de reglamento interno de trabajo. También necesita conocer las políticas de la empresa, así como recibir los diversos beneficios y prestaciones que determina la ley de cada país. (Werther & Keith, 2008, págs. 15-17)

1.7. Estructura del departamento de recursos humanos.

La organización del Departamento de Recursos Humanos se puede analizar desde tres enfoques diferentes:

1. Enfoque Burocrático. Departamento con funciones administrativas y jurídicas cuya función principal es controlar el desempeño del cargo por parte de los trabajadores.
2. Organizativo. Departamento que añade, a las funciones administrativas y jurídicas, funciones de servicio al resto de los departamentos de la empresa, asumiendo las funciones de selección, formación y motivación del personal.
3. Estratégico. Departamento que externaliza las funciones administrativas y se constituye en asesor de la dirección empresaria

Estos tres enfoques no son excluyentes entre sí, sino que muestran la evolución de la organización del trabajo a través de la historia y su aplicación a la gestión de los recursos humanos, En la actualidad, en las empresas con Departamento de Recursos Humanos propio prevalece el enfoque organizativo. (Werther & Keith, 2008, pág. 14).

1.8. Objetivos generales del capital intelectual.

El capital intelectual es el valor del conocimiento de los empleados de una empresa u organización, habilidades, capacitación empresarial o cualquier información de propiedad que pueda proporcionar a la empresa una ventaja competitiva.

El capital intelectual, según varios autores, se considera un activo, y puede definirse en términos generales como la recopilación de todos los recursos informativos que una empresa tiene a su disposición que pueden utilizarse para generar ganancias, ganar nuevos clientes, crear nuevos productos o mejorar el negocio. Es la suma de la experiencia de los empleados, los procesos organizativos y otros intangibles que contribuyen al resultado final de una empresa.

Estos son los tipos de capital intelectual existentes en las empresas. (Ver figura 1.3.). (Atico34, 2022).

Figura No 1.3: División del capital intelectual de una empresa.

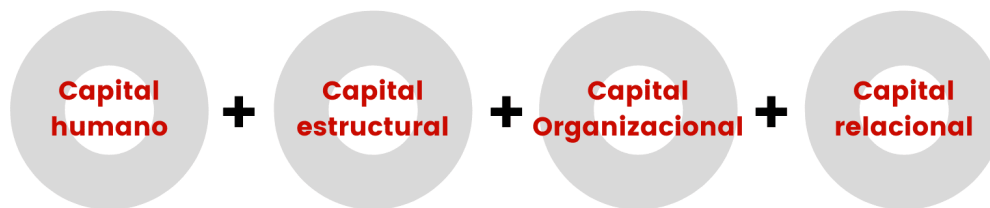


Figura: 1.3. (Atico34, 2022)

1.8.1. Capital humano

Esto es lo que aportan los empleados al negocio, incluida su creatividad, conocimiento, habilidades, ética de trabajo e impulso. Si tu empresa tiene un trabajador que todos consideran irremplazable, este es un valioso capital humano. Esto te incluye a ti, el dueño del negocio.

Cualquier comprador querrá asegurarse de que este tipo de empleado continuará con la compañía después de una venta. Como tal, una empresa que depende del propietario tendrá un precio más bajo en el mercado porque los compradores sentirán que la empresa no será tan rentable cuando el propietario se retire.

La motivación de los empleados tiende a jugar un papel importante en una organización. Los empleados motivados están más dispuestos y comprometidos a asumir tareas. Tal disposición para realizar conduce a una mayor productividad en una organización.

Las empresas invierten en motivar a los empleados a través de diversos métodos, como ofrecer una compensación justa, involucrar a los empleados en la toma de decisiones, ofrecer bonos, comisiones, oportunidades de promoción y libertad para tomar decisiones.

La capacidad de liderazgo también es un componente del capital intelectual dentro del capital humano. Los líderes con alta capacidad de liderazgo son aquellos que pueden realizar sus tareas administrativas de manera fluida. Además, la capacidad de liderazgo incluye la capacidad de desarrollar y comunicar la estrategia y la visión, así como implementarla. (Atico34, 2022).

1.8.2. Capital estructural

El capital estructural incluye innovación de productos, cultura corporativa, instrumentos de gestión, TI y conocimiento explícito, cooperación interna y optimización de procesos.

A diferencia del capital humano que recae en los empleados dentro de la organización, el capital estructural es el conocimiento que es propiedad de la organización. El conocimiento estructural permanece en la organización incluso cuando los empleados abandonan la organización.

El capital humano se aplica en la organización para generar el capital estructural que utiliza una organización para aumentar la ventaja competitiva y crear valor. El capital estructural tiende a hacer que las personas trabajen mejor y de manera más inteligente. (Atico34, 2022).

1.8.3. Organizacional

Es el 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. Lo importante no son los manuales o los sistemas informáticos, sino el modo en que la organización hace uso de ellos. (Atico34, 2022).

1.8.4. Capital relacional

El capital relacional incluye relaciones con los clientes, las relaciones con los proveedores, las relaciones públicas y las relaciones con los inversores. Las relaciones con los clientes se refieren a la relación entre la organización y sus clientes. Aspectos como el buen servicio al cliente mejoran la buena relación con los clientes. Las relaciones con los proveedores se relacionan con la relación con los proveedores, incluidos los proveedores actuales y potenciales.

Gestionar las relaciones con los proveedores implica realizar actividades que mejoren las relaciones durante la compra. Las empresas toman medidas que mejoran las relaciones con los inversores, como las que proporcionan información precisa a los inversores para ayudarlos en la toma de decisiones.

El capital relacional, por ejemplo, tiende a estar determinado por la comunicación entre la organización y los clientes; Algunos de los elementos en el capital del cliente incluyen la participación en el mercado, las ganancias obtenidas por cliente y la tasa de retención de clientes. El capital relacional implica el conocimiento que está disponible en varias relaciones dentro de la organización.

La cultura corporativa también es parte del capital estructural. La cultura corporativa se relaciona con los valores y las normas que influyen en la transferencia de conocimiento y las interacciones laborales. Una buena cultura corporativa garantiza el cumplimiento de las políticas y establece el hábito de la innovación y las mejoras. Los instrumentos de gestión tienden a apoyar el esfuerzo de los líderes e influyen en la forma en que se toman las decisiones, e incluye los canales de comunicación utilizados durante la toma de decisiones. (Atico34, 2022).

Capítulo dos: El ambiente de la administración del capital humano.

En un ambiente como el actual, de gran competencia, cambios rápidos y permanentes, la supervivencia de una organización depende de su capacidad para generar valor agregado a sus clientes y proveedores, lo cual será la base de su competitividad y posicionamiento en el mercado, pero esto, a su vez, depende de la capacidad de innovación, velocidad de respuesta, adaptabilidad al cambio y habilidad para detectar las necesidades de los participantes en la cadena de valor de la organización.

El capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad. Su misma naturaleza le da características definitivamente distintivas de cualquier otro tipo de recurso. Sin lugar a dudas el éxito de cualquier organización se vincula estrechamente al desempeño de todas las personas que la integran, sin importar su jerarquía, ubicación y condición, pues son ellas las que poseen habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, etc., y son ellas las que deciden dónde, cuándo y cómo utilizarlos.

Los recursos humanos son fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, por ello las empresas cada vez en mayor medida deben identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potenciarlo, al igual deben incrementar el valor que la empresa tiene para el empleado, con el fin de captar a las mejores personas y reducir el riesgo de transferibilidad de un activo tan valioso como es el capital humano. (Valencia Rodríguez, 2005).

2.1. El ambiente de la administración de capital humano

A medida que las organizaciones compiten en el mercado global, la administración debe estar al tanto de los cambios tanto en el entorno interno como en el externo. El entorno interno incluye factores que la organización controla. Por ejemplo, la cultura organizacional, el desarrollo de productos, la misión y la estrategia, todos son parte del

entorno interno. Por otro lado, el entorno externo incluye aquellos factores que son externos a la organización, sobre los cuales la administración no tiene ningún control, pero a los que deben responder y para los cuales se preparan de manera proactiva. (myeducator, s.f.)

1. Ambiente externo: El ambiente externo está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general. (Chiavenato A. , 2011, pág. 24)

Los factores externos de una empresa son todos los factores que se encuentran en el exterior de la empresa y que pueden afectar el éxito de sus proyectos.

Es importante mencionar que son factores que se encuentran fuera del control de la empresa y que pueden estar cambiando en forma constante. Todos estos factores pueden afectar de manera positiva o negativa el desarrollo y la ejecución de proyectos.

Los factores externos que pueden afectar el logro de los proyectos de una empresa son:

- a. Aspectos culturales y sociales: El aspecto social y cultural puede incidir en el logro de un proyecto, dado que lo social y lo cultural reflejan la forma de pensar y de actuar de las personas. Esto repercute especialmente en la manera de administrar el recurso humano, en la definición de las acciones corporativas y en las decisiones sobre las estrategias a tomar en cuanto a los productos y mercados. Lo social y cultural marca tendencias que la empresa debe seguir para mantener la aceptación y la aprobación en el mercado.
- b. Sistema político: En segundo lugar, toda empresa opera dentro del sistema legal del país o de los países donde se ubica y compete. Por lo tanto, las políticas que aplica el Gobierno pueden actuar como limitantes para un proyecto cuando afectan de manera negativa.

Mientras que, cuando tienen un efecto positivo, proporcionan oportunidades para la empresa que lleva a cabo un proyecto. El sistema político por medio del gobierno puede generar oportunidades de negocio para una empresa. Esto, a través de políticas fiscales y/o económicas y reglamentos de comercio nacional e internacional.

- c. El mercado: En tercer lugar, es importante analizar el mercado donde se desarrolla el proyecto y el mercado para el que se desarrolla el proyecto. Algunas veces puede ser el mismo mercado y en algunas ocasiones puede estar separado.

Los aspectos más importantes del mercado son:

c.1. Los competidores, son todas las empresas que participan en un mercado ofreciendo bienes y servicios. Todo esto, con el propósito de ganar clientes y ampliar su participación de mercado. Sin duda, pueden ser competidores las pequeñas y grandes empresas

Evidentemente, de los competidores nos interesa conocer cómo utilizan sus estrategias, especialmente, de precios, introducción de nuevos productos y comunicación. Esto puede ayudar a lograr una ventaja competitiva sobre ellos.

c.2. Los proveedores, dotan a la empresa de los recursos necesarios para efectuar su proceso de producción. Los proveedores pueden ser: Escuelas y universidades que dotan a la empresa de recursos humanos. Empresas productoras y distribuidoras que proveen insumos y materias primas. Organismos e instituciones que suministren información importante para la empresa.

c.3. Los clientes, son las personas u organizaciones que compran los bienes y servicios producidos por la empresa. Los clientes son la pieza fundamental para que una empresa sobreviva. Por ello, se debe considerar que el servicio al cliente es determinante para tener éxito en cualquier proyecto.

- d. Estándares de la industria: En cuarto lugar, encontramos los estándares de la industria. Un estándar es el modelo o el patrón que debe seguirse o tomarse de referencia para la realización de algo. Cuando se compite en una industria que sigue ciertos estándares, las acciones se encuentran normalizadas, es decir, deben seguirse al pie de la letra como se encuentran documentadas.

A nivel general, muchas empresas están certificadas con las normas ISO (Internacional Organization for Standarization), por lo que estas normas se deben seguir para cumplir con los estándares de calidad requeridos. De manera que, al realizar un proyecto, se debe cumplir con estos requerimientos.

- e. Restricciones legales: En quinto lugar, un proyecto se puede ver afectado por las normativas y reglamentación de tipo legal sobre una determinada industria en la que se compite. Desde luego, toda empresa y todo proyecto se realiza dentro de un conjunto de normas jurídicas que deben respetarse. Según la magnitud del proyecto, se podrá ver afectado por las restricciones legales nacionales si solo opera dentro de un país. Pero, si tiene alcance a nivel internacional, también deberá acatar las normas jurídicas internacionales.
- f. Entorno general: Finalmente, en el entorno general es conveniente considerar los siguientes aspectos:
 - f.1. Económico: Resulta lógico suponer que el contexto económico influye considerablemente en la manera de operar de las empresas y en la forma de tomar decisiones. Esto, dado que el costo de capital, la capacidad de demanda de los clientes y la capacidad de expansión de la empresa, dependerán de muchas variables económicas.

Entre estas variables se pueden mencionar la tasa de inflación, la tasa de interés, el tipo de cambio, el crecimiento económico, el poder adquisitivo, entre algunas que podemos mencionar.

- f.2. Demográfico: De manera similar, la demografía es un aspecto importante en la composición de la población y en el crecimiento del mercado. Por esa razón, las tendencias demográficas deben analizarse para tomar decisiones acertadas y anticiparse a los cambios que se pudieran presentar, de manera que se apliquen las estrategias necesarias que mejor se adapten a estos cambios.

- f.3. Geografía y condiciones ambientales: Por último, la geografía y las condiciones ambientales también pueden afectar el resultado de un proyecto, puesto que algunos elementos como la ubicación, el espacio, la topografía y el clima donde se encuentra la organización pueden incidir sobre sus resultados.

Para concluir, podemos decir que es importante para la gestión de cualquier proyecto el análisis de los factores externos de la empresa. Esto, puesto que los factores externos se encuentran fuera de la organización, se mantiene en permanente cambio y

son difíciles de controlar. Por esa razón, pueden limitar el desarrollo y la ejecución de un proyecto. (Quiroa, 2021)

2. Ambiente interno.

El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano e inmediato a la organización. Por tanto, es el ambiente específico de cada organización; cada una tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. Así, en el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios), por un lado, y los clientes o consumidores, por otro. Sin embargo, la organización no es dueña absoluta de todo lo que la rodea. En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas como las salidas) y las entidades reguladoras (sindicatos, instituciones fiscalizadoras, etc.) que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional. (Chiavenato A. , 2011, pág. 24).

El ambiente interno de una empresa estará compuesto por elementos que se encuentran dentro de la organización, incluyendo a los empleados actuales, el management y en especial la cultura corporativa que define el comportamiento del empleado. A pesar de que algunos elementos afectan a la empresa como un todo, otros afectan sólo al manager. La filosofía del management el estilo de liderazgo impactan directamente en los empleados.

La estrategia de la empresa debe estar en consonancia con el ambiente interno y viceversa. Se necesita la estimación de la cantidad adecuada de los recursos internos en el ambiente interno para seguir adelante y tener un proyecto o de lo contrario el proyecto puede derivar en consecuencias no deseadas.

Ambiente interno incluye también la cultura y otros aspectos intangibles como el trabajo en equipo, la coordinación, el nivel de eficiencia de los empleados, los sueldos de los empleados y costos de monitoreo. La estrategia para la competencia también debe estar en sintonía con los recursos internos en especial el ambiente interno.

Otros elementos que forman parte del ambiente interno de una empresa son:

- a. Los postulados sobre misión y visión: Por qué y para qué existe la empresa. Explica el propósito e incluye los atributos que la distinguen de otras organizaciones.
- b. Las políticas corporativas: Los lineamientos que establecen las directrices a seguir en determinadas situaciones.
- c. Las estructuras formales: El diseño jerárquico de las tareas de la gente.
- d. La cultura organizacional: Es la personalidad de la organización. Son los valores, los héroes, ritos y rituales de cada empresa que la distingue de otra.
- e. El clima organizacional: Actitudes de los trabajadores, las relaciones interpersonales diarias, las interacciones son indicativos del clima interno.
- f. Los recursos: La gente, la información, la infraestructura, el equipamiento, las instalaciones, los materiales, etc.
- g. Las filosofías del management: Las creencias personales, valores y concepción de cómo se debe trabajar de cada manager. (LRH, 2015)

2.2. Capital Humano y la Globalización.

Con la presencia de la globalización y de la sociedad pos capitalista, la administración del personal, con todo lo que ella incluye y significa, adquirió una trascendencia y una necesidad mucho más relevante que cuando las empresas se desenvolvían en un entorno doméstico o nacional. Lógicamente, ello obliga al gerente de personal a pensar y actuar con una mentalidad abierta, amplia, sin fronteras geográficas. Porque las condiciones y la situación del mundo actual eliminarán mucho más y día a día esos límites y forzarán a todo el que aspire a mantenerse en el mercado, a aprender a desempeñarse e involucrase en un mundo que hace menos de treinta años era inconcebible.

El tercer milenio supone unos desafíos múltiples y complejos, originados en el comportamiento de los seres humanos y en las demandas de las organizaciones, para garantizar una calidad de vida respaldada por la productividad y la competitividad de las

empresas, en un mundo de negocios cada vez más competido. Y la administración del factor humano no puede marginarse de esas situaciones y procesos.

Dentro de las exigencias de la globalización es preciso considerar la puesta en práctica de varias estrategias y planes de formación y desarrollos del personal, similares o acordes con los llamados "Planes de Carrera", toda vez que es impositivo encontrar la convergencia entre las necesidades de la empresa y las capacidades e intereses, profesionales y personales, de todos sus empleados. (Zuluaga, 2004)

2.2.1. Planes de carrera

Un "Plan de Carrera" es un esfuerzo integral y permanente de identificación, capacitación y retención de empleados, con el potencial necesario para desempeñar un papel clave en la empresa a mediano y largo plazo. Y alrededor de los cuales debe concentrarse una proporción importante de los recursos de desarrollo de la organización, relativos a tiempo, cargo, salario, prestaciones y beneficios.

Para llevar a cabo este programa o "Plan de carrera" se debe tener en cuenta:

a) Una política gerencial estratégica, coherente y sólida; b) Un apoyo decidido y constante de la alta dirección; c) Sistemas de retención de personal adecuados (por ejemplo: compensaciones acordes con el desempeño, reconocimiento al mérito, el "feedback" necesario; d) Un entorno laboral dinámico y motivador, y e) oportunidades y apoyo en situaciones de riesgo.

Un "Plan de carrera" debe ofrecer a un individuo sobresaliente, de potencial elevado, la posibilidad de encontrar un reto profesional de manera permanente, que lo conduzca a dar lo mejor de sí mismo, para bien de la empresa y para su propia conveniencia, dentro de un marco de una estrategia de negocio ambiciosa y necesaria, porque debe trascender las fronteras nacionales. Lógicamente, para que este plan funcione se necesita una dirección de Recursos Humanos fuerte y bien estructurada, para que sea el órgano facilitador, integrador y propulsor del programa.

El activo fundamental con que cuenta una empresa a la hora de generar una ventaja competitiva es su personal, su grupo de colaboradores, y son precisamente las ventajas competitivas las que permitirán a las empresas permanecer y sobresalir en la

época de la globalización. ¿Por qué? Porque el valor agregado de la empresa siempre lo dan sus colaboradores.

Si una empresa quiere competir con garantías de éxito, no sólo en un mercado doméstico sino en uno internacional, tendrá que ser capaz de generar un entorno profesional que le permita atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas que requiere para llevar adelante sus actividades en términos competitivos.

Los esfuerzos que las empresas deben hacer en el campo de la capacitación de su personal, para afrontar el desafío impuesto por la globalización, deben enfocarse hacia la formación de líderes que acepten y asimilen este cambio y conduzcan a su empresa hacia el alcance de resultados que le permitan actuar y permanecer en mercados y situaciones cada vez más amplios y perseguidos.

Pero los programas de gestión humana, como los "planes de carrera" y sus similares, no son únicamente para profesionales o empleados de carácter administrativo o de niveles gerenciales: deben practicarse también en los niveles de personal operativo, de base. Esto es importante considerarlo porque se suele cometer el error de pensar y actuar más en los empleados administrativos que en los obreros o trabajadores de los niveles operacionales. Para toda organización, desde el punto de vista del valor y del desarrollo del factor humano, debe tener la misma importancia y mantener el mismo interés, el gerente de ventas y el ensamblador o empacador de partes.

Es necesario conservar y retener a los mejores empleados, y para lograrlo se requiere practicar políticas que incluyan una serie de incentivos, los cuales, en la práctica, dependerán de la personalidad y comportamiento del empleado. Dentro de sus incentivos amerita recordar los siguientes: reconocimiento, respeto, retribución económica, poder, control y promoción.

Algunos empleados se motivan con más vacaciones, otros con proponerles nuevos retos. Pero descubrir eso es la parte complicada y al mismo tiempo, es un desafío para el gerente de recursos humanos. (Zuluaga, 2004)

2.2.2. Beneficios de la globalización.

Los beneficios que trae la globalización a una empresa son inmensos, porque de la mano viene el crecimiento, la apertura a nuevos mercados, la serialización del trabajo y el uso de nuevas y más eficientes tecnologías. El recurso humano también se vuelve un bien valuable en este nuevo panorama: el uso de tecnología hace que los puestos de poca especialización desaparezcan, pero al mismo tiempo potencializan la necesidad de recursos humanos más preparados, educados y hábiles.

En este sentido, es muy común que ocurran intercambios a nivel gerencial. Un colaborador es requerido para desempeñarse en otro país y parte del reto de RRHH es prepararle en esta travesía. Esta preparación consiste en conocer las costumbres, el idioma y las condiciones de vida del nuevo escenario. Así, además de competencias y experiencia en el ámbito, los trabajadores en este nuevo paradigma globalizado deben de ser altamente adaptables, flexibles y abiertos al cambio. Ahora imagina el reto al que se enfrenta la administración de RRHH cuando no es un gerente, sino toda la empresa explorando nuevos territorios.

Al abrirse camino en un país distinto, además de necesitar conocer el ámbito cultural y social cotidiano, hay que adentrarse en los conocimientos específicos. Un ejemplo de esto serían las diferencias en el sistema legal que existen entre el país de origen y el nuevo país a donde se integra. Los trabajadores de esta recién posicionada organización contarán, por ejemplo, con un número de días de descanso disponibles diferente, según lo dictaminen las normas del país. Así mismo, cuestiones como el salario y las prestaciones varían mucho entre las regiones, todo dependiendo del nivel de vida con que estas cuenten. (Runa, s.f.)

2.2.3. Tecnología y Recursos Humanos

Si bien, la introducción de la más avanzada tecnología hasta la fecha ha optimizado en gran medida la forma de hacer negocios, el tiempo que una tarea toma y el número de personas requeridas, el trabajador común no-especializado resentirá estos cambios de manera negativa.

En este nuevo sistema, se consideraría prácticamente intercambiable y no contaría con la seguridad de permanecer por largo tiempo en el puesto que desempeña.

Por ello, la tarea principal para los RRHH es potenciar su talento. El capital intelectual es su mejor herramienta, pues es aquello que lo hará competitivo e indispensable en el futuro. Entonces, se debe centrar un modelo de administración de RRHH que cambie significativamente sus estándares y tenga como objetivo la capacitación constante, continua y efectiva de sus colaboradores, para así no solo contar con un personal competente, sino también poner a su empresa a la par de las grandes corporaciones. (Runa, s.f.)

2.3. Las organizaciones y su interacción.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones., las cuales determinan que los individuos. Dependan cada vez más de las actividades en grupo.

Si bien las personas conforman las organizaciones., éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual.

La administración de recursos humanos (ARH) no existiría si no hubiera org. y personas que actúen en ellas. La ARH se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones.

Las organizaciones, los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes. El sistema abierto muestra las acciones y las interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea.

El enfoque sistemático en ARH puede descomponerse en tres niveles de análisis:

1. Nivel Social: la sociedad como macro sistema. Muestra la compleja e intrínseca maraña de organización y la trama de interacciones entre ellas.
2. Nivel de comportamiento organizacional: la organización como sistema.

3. Nivel de comportamiento individual: el individuo como microsistema.
("Comunidad_Emagister", 2015)

2.3.1. Las organizaciones.

Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales y deben conformar organización que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse;
2. Están dispuestas a actuar conjuntamente (disposición de sacrificar su propio comportamiento en beneficio de la asociación);
3. Para obtener un objetivo común.

Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada debido a las restricciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. ("curso-de-asistente-administrativo", 2016)

2.3.1.1. Las organizaciones como sistemas sociales

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión. (Maybelline, 2022)

2.3.1.2. Las organizaciones como sistemas abiertos

Sistema: un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema) dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema) para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema), operando con datos, energía o materia (insumos o entradas de recursos necesarios para poner en marcha el sistema), unidos al ambiente que rodea el sistema (con el cual se relaciona dinámicamente), y para suministrar información, energía o materia (salidas o resultados de la actividad del sistema). ("las-organizaciones-como-sistemas-sociales-complejos", 2015)

2.3.2. Las personas

Las personas constituyen las organizaciones El especialista en recursos humanos tiene dos alternativas: estudiar a las personas como personas (dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales).

Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros. ("interaccion-entre-personas-y", <http://recursoshumanosfergiepadilla.blogspot.com/>, 2012)

2.3.2.1. La motivación humana

Motivo: Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

El comportamiento humano es dinámico por: a) El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos; b)

El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo; y, c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento. ("la-motivacion-humana", 2000)

2.3.2.2. Clima organizacional

El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento.

Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

("interaccion-entre-personas-y", <http://recursoshumanosfergiepadilla.blogspot.com/>, 2012)

2.3.3. Comportamiento humano en las organizaciones.

El comportamiento de las personas presenta las siguientes características:

1. El hombre es proactivo. Está orientado hacia la actividad, hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones.

2. El hombre es social. Participar en organización lo lleva a desarrollarse en compañía de otras personas o con algunos grupos, en los cuales busca mantener su identidad y su bienestar psicológicos.
3. El hombre tiene necesidades diversas. Los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades.
4. El hombre percibe y evalúa. Selecciona los datos, los evalúa en función de sus propias experiencias y de acuerdo con sus propias necesidades y valores.
5. El hombre piensa y elige. Los planes de comportamiento que elige, desarrollan y ejecuta para luchar con los estímulos con los cuales se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.
6. El hombre posee capacidad limitada de respuesta. las características personales son limitadas. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad intelectual como la física están sujetas a limitaciones.

En función de esas características del comportamiento humano, nace el concepto de hombre complejo. (Idalberto, 1999)

2.3.4. La comunicación

De acuerdo con Kinicki y Kreintner (2006:16), la palabra comunicación viene del latín *communis*, común, de aquí se deriva que el comunicador desee establecer una comunidad de información con otro receptor.

Existen diferentes conceptualizaciones del término comunicación, los recogeremos de forma sencilla y diremos que la comunicación es la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes. Estos símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. (Quero Romero, Yumaira Matilde; Mendoza Monzan, Fabiola Margarita; Torres Hernández, Yarelit del carmen, 2014).

2.3.4.1. Barreras de la comunicación

Durante el proceso de comunicación pueden presentarse ciertos obstáculos que la dificultan y que es necesario detectar para evitarlos y lograr una comunicación eficiente; a dichos obstáculos se les denomina como barreras de comunicación y se clasifican en:

1. Semánticas. - es la parte de la lingüística que se encarga de estudiar el significado de las palabras; muchas de ellas tienen oficialmente varios significados. El emisor puede emplear las palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje.
2. Barreras físicas. - son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc.
3. Fisiológicas. - son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales, etc.) que son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación.
4. Psicológicas. - Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee. (Macias, s.f.)

Capítulo tres: Planeación del capital humano

La planeación del capital humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva. Si la organización no cuenta con el personal que tengan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional.

Los gerentes y ejecutivos de distintos niveles deben proceder a elaborar planes que estén en consonancia con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Esto se aplica tanto a la expansión de los proyectos de una organización como a su reducción. En ocasiones, la estrategia corporativa no necesariamente requiere que los dirigentes de una empresa planeen una expansión ininterrumpida; por el contrario, en determinadas circunstancias deben contemplar una reducción en la escala de sus actividades, o incluso una terminación total. Sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes de recursos humanos a corto y largo plazo. ("cancun.tecnm.mx", 2016)

3.1. Importancia de la planeación de capital humano

La planeación de la fuerza laboral (o de personal o del empleo) es el proceso mediante el cual la empresa hace planes para decidir cuáles puestos cubrirá, con base en 1. La proyección de las vacantes y 2. La decisión de cubrir dichos puestos con candidatos internos o externos. Por lo tanto, se refiere a la planeación con miras a cubrir cualquiera o todos los puestos de trabajo futuros de la empresa, desde los trabajadores de mantenimiento hasta el director general. (Desler, 2011)

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones denominan planeación de la sucesión al proceso de planear cómo se ocuparán los puestos ejecutivos clave. En la actualidad, los empleadores suelen hacer hincapié en la administración del talento, que

implica identificar, reclutar, contratar y desarrollar empleados con un alto potencial. Una encuesta realizada con los directores generales de las empresas más grandes descubrió que éstos generalmente dedican entre 20% y 40% de su tiempo a la administración del talento.

El planeamiento es importante porque permite conocer los cambios en la posición de la fuerza de trabajo, lo que permitirá que el gerente de recursos humanos participe más en la planeación haciendo cada vez más efectivo el reclutamiento.

Podemos afirmar que la planeación es un elemento importante en el proceso administrativo, por tanto, se utiliza mucho en la administración de capital humano ya que se debe determinar cuántas personas serán parte de la organización y cómo se van a ubicar según los cargos o puestos vacantes, como también es necesario planificar en qué momento se va a dar este proceso de reclutamiento y selección de personal. Cabe mencionar que, mientras se realice de forma correcta la planeación, será más efectivo el reclutamiento de talento humano. ("Anonimo", 2022)

Su importancia a través de ella se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la dirección superior debe anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción presupuestar sus gastos, preparar, estimar el número y tipo correcto de personal. Con una planeación eficiente y exacta del personal, se eliminan el exceso de contratación y capacitación y, al mismo tiempo la organización se asegura de tener empleados idóneos, disponibles. ("planeaestracapihumano", 2017)

3.2. Elementos de una Planeación eficaz del Capital Humano

Al planear los recursos humanos, los gerentes siguen un proceso sistemático o modelo, cuyos elementos fundamentales son:

1. Pronosticar la demanda de recursos humanos.
2. Pronosticar la oferta.
3. Equilibrio entre los factores de oferta y demanda. (Peralta, 2011)

3.2.1. Pronóstico de la demanda:

Muchos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la organización e incluyen los cambios en el entorno social y general, en la organización además de en la fuerza de trabajo. El conjunto de estos factores influye en las estrategias corporativas y en los planes que la organización se formula a largo plazo. Algunos de estos factores se encuentran dentro del área de control de la organización, en tanto que otros no lo están.

La demanda de RH experimenta variaciones debido a factores de su personal; cuando estos fenómenos incluyen números considerables de empleados, así como la experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador de la acción que se debe realizar.

Técnicas de detección de tendencias: Estas técnicas consisten en diversas prácticas que se orientan a determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal, los pronósticos formulados por expertos en el área, estas se basan en las opiniones que emite un grupo de personas ampliamente familiarizadas con las necesidades de recursos humanos a futuro por parte de la organización.

Quizá la técnica más rápida es la de proyectar las tendencias que han predominado hasta el momento, los dos métodos más sencillos son los de extrapolación e indexación: la extrapolación requiere prolongar las tendencias del cambio del pasado a fases futuras. La indexación es un método mediante el cual se establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado, como la relación entre el número de trabajadores de los departamentos de producción y las cifras de ventas de la compañía.

Tanto la extrapolación como la indexación son aproximaciones a corto plazo, porque ambas asumen que las causas de la demanda externa y factores como la dinámica de la organización permanecerán constantes; los análisis estadísticos son más viables para la proyección a largo plazo. (Peralta, 2011)

3.2.2. Pronóstico de la oferta

Una vez que se consigue proyectar la demanda futura de recursos humanos, el siguiente paso en el proceso consiste en llenar las vacantes que se programaron. Hay dos fuentes de suministro de personal para toda organización: la interna y la externa.

1. Oferta interna de trabajo: Una evaluación de la oferta interna de RH requiere mucho más que la mera cuenta del número de empleados. Los planificadores deberán llevar a cabo una auditoria de la actual fuerza de trabajo para enterarse a fondo del potencial de los trabajadores actuales, esta información les permite estimar de manera tentativa las vacantes que pueden llenarse con la fuerza de trabajo actual. Estos cambios tentativos se consignan en los cuadros de reemplazo potencial.

Considerar a los actuales empleados para las futuras vacantes es importante si los trabajadores van a permanecer en la empresa durante un tiempo relativamente prolongado y la empresa aspira a proporcionarles empleos que permitan el progreso individual. Las auditorías de personal y los cuadros de reemplazo potencial pueden ser esenciales para la base de información del departamento de RH. Al conocer más a fondo el potencial del personal actual, el departamento puede planificar el reclutamiento, la capacitación y la planificación de las carreras profesionales de manera más efectiva.

2. Oferta externa de trabajo: No todas las vacantes pueden cubrirse mediante promociones internas. En algunos casos la organización no cuenta con la persona adecuada para sustituir a un empleado que recibe una promoción o que abandona la empresa por cualquier razón. También en el caso de los puestos de nivel inicial o básico es necesario recurrir a fuentes externas de provisión de RH. El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas; el crecimiento de la organización constituye el principal factor en la creación de puestos de nivel básico, sobre todo en las compañías que establecen la política de alentar la promoción interna de su personal.

El éxito en la tarea de identificar a nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas de RH para efectuar esa importante tarea. (Peralta, 2011).

3.2.3. Equilibrio entre los factores de oferta y demanda:

La planeación de recursos humanos deberá esforzarse por lograr un equilibrio adecuado, no sólo en las técnicas de pronóstico y su aplicación, sino también entre el énfasis que se da a los factores de demanda además de oferta. Los factores de demanda se basan en las tendencias pronosticadas en la actividad comercial; los factores de oferta incluyen la determinación del lugar y la forma de encontrar los candidatos con las habilidades requeridas para cubrir las vacantes.

Debido a la dificultad de localizar aspirantes para el creciente número de puestos que precisan una capacitación avanzada, este aspecto de la planeación recibe cada vez más atención.

Después de evaluar la oferta y demanda de recursos humanos es posible que la empresa necesite proceder a efectuar algunos ajustes.

Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la compañía, existe un exceso en la oferta interna. La mayor parte de las compañías responde a una situación de este tipo mediante el congelamiento de las contrataciones; en los términos de una política de este tipo el departamento de personal deja de llenar mediante contrataciones externas las vacantes que se producen y opta por una política generalizada de reubicaciones. Con el tiempo, el proceso normal de rotación de personal y abandono de la organización, corrige lentamente la situación.

Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que se presentan en la organización, existe una situación de insuficiencia en la oferta interna; en lo que toca a acciones a corto plazo, los administradores de personal encuentran poca flexibilidad en las acciones que pueden llevar a cabo a nivel interno y deben apelar a los recursos externos y localizar a nuevos empleados, a largo plazo, sus iniciativas para que los empleados actuales adquieran los conocimientos, la experiencia y la capacitación que permitan su promoción en el futuro. (Peralta, 2011).

3.2.4. Factores determinantes de oferta y demanda de trabajadores

La oferta es la cantidad de bienes y servicios que los oferentes están dispuestos a poner a la venta en el mercado a unos precios concretos. En otras palabras, la cantidad de productos y servicios disponibles en un mercado determinado.

Así pues, debemos saber que estos productos disponibles están motivados por una serie de factores. Dependiendo de estos, habrá una mayor o menor oferta. Entre estos factores tenemos:

1. Coste de producción: A mayores costes de producción menor oferta.
2. Tecnología: La obsolescencia tecnológica puede disminuir nuestra producción, de la misma forma que la innovación puede incrementar la producción mediante incrementos de la productividad.
3. Expectativas: Dependiendo de las expectativas, una empresa producirá más o menos, en función de lo que prevé que va a vender.
4. Marco institucional: La legislación o las políticas económicas aplicadas también afectan a la oferta. Una ley, de facto, podría disminuir la oferta disponible en cuestión de horas.

La demanda es la solicitud para adquirir algo. En economía, la demanda es la cantidad total de un bien o servicio que la gente desea adquirir. En otras palabras, la cantidad de productos y servicios que se desean comprar en un mercado específico. Para ir más al grano, la demanda es la intención que tienen de comprar los distintos agentes económicos que se encuentran en una economía determinada, y esto, en un mercado determinado.

Como ocurre con la oferta, debemos saber la demanda también viene determinada por una serie de factores. Dependiendo de estos, habrá una mayor o menor demanda.

Entre estos factores, cabe señalar los siguientes:

1. Precio: A mayor precio, menor demanda.
2. Oferta: A menor oferta y mayor demanda, mayor precio. A mayor oferta y menor demanda, menor precio.

3. Lugar: Siempre hay un coste de transporte atribuible al precio de venta de ese producto y que es directamente proporcional a la forma o método de transporte utilizado. Por ejemplo, es más barato el transporte de productos envasados en cajas que el transporte de pescado congelado en altamar, donde los costes son elevados.
4. La capacidad de pago del demandante: A mayor capacidad de pago o poder adquisitivo, mayor demanda.
5. Deseos y necesidades: Tanto básicas como secundarias. Imaginemos que tenemos una necesidad imperiosa de comprar un producto en una zona geográfica donde no se comercializa. Nosotros, como demandantes, ofreceremos un precio más elevado por él. (Morales, 2021).

3.3. Detección de necesidades de capital humano

Detección de necesidades de la capacitación (DNC): es un proceso para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, habilidades, y actitudes que el personal requiere cumplir para desempeñar correctamente en su puesto de trabajo.

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar de las necesidades de capacitación que presenta la organización. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis.

1. Nivel de análisis de toda la organización: el sistema de análisis.
2. Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.
3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades. (Barquera, 2021)

3.3.1. Análisis organizacional: es sistema organizacional.

Este análisis no solo se refiere al estudio de toda la empresa (misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos) sino también el ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta.

Sirve para determinar lo que debe enseñar y aprender en términos de un plan. También determina la importancia que se deberá dar a la capacitación. En este sentido el análisis debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional que involucren los costos y objetivos de la capacitación. (Barquera, 2021)

3.3.2. Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.

Esta procura constatar si estos son suficientes, en términos cuantitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización.

Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades y conocimientos y actitudes que desea la organización.

1. Aspectos a evaluar:
2. Número de empleados de acuerdo al puesto
3. Número de empleados necesarios
4. Edad de cada empleado
5. Nivel de preparación requerido
6. Nivel de conocimiento requerido
7. Actitud
8. Nivel de desempeño
9. Tiempo de capacitación
10. Índice de ausentismo. (Barquera, 2021)

3.3.3. Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

Este consiste en determinar cuáles tipos de conductas deben observar los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus puestos.

Datos en los que se basa:

1. Estándares de desempeño del puesto.

2. Identificación de las tareas que construyen el puesto.
3. Forma de realización de cada tarea.
4. Habilidades conocimientos y actitudes básicas para el desempeño de cada tarea.

Este análisis también es un proceso que permite descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, los conocimientos y las características personales o las responsabilidades que exigen del individuo para desempeñar sus funciones.

Por tanto, permite preparar la capacitación de cada puesto de forma, aislada a efecto de que el ocupante adquiriera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

Medios para hacer una detección de las necesidades

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requieren sustentarse en información relevante.

1. Evaluación de desempeño
2. Observación
3. Cuestionarios
4. Entrevistas con supervisores y gerentes
5. Reuniones interdepartamentales
6. Reorganizaciones de trabajo
7. Análisis de puesto y especificación de puesto.

("recursos humanos antecedentes y evolución", 2022)

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es particularmente necesario en el ámbito cambiante de hoy, a medida que nuevas tecnologías y prácticas laborales flexibles se generalizan y dan lugar a cambios en las competencias que requieren los colaboradores. Su objetivo es garantizar que la formación se ocupe de los problemas existentes, se adapte a los objetivos actuales y futuros de la organización y, además, se realice de una manera eficaz y rentable.

El DNC no es una tarea exclusiva de los especialistas de Recursos Humanos. Los supervisores y gerentes son responsables de muchos aspectos de la gestión de los miembros de su equipo, incluyendo su capacitación y desarrollo, y, por tanto, deben estar

preparados para analizar las necesidades de capacitación y ser capaces de enfocar el desarrollo de sus colaboradores para que logren un mejor desempeño. (Barquera, 2021).

3.4. Proceso de Planeación de Recursos Humanos

La planeación estratégica - que requiere la consideración tanto del ambiente externo como del interno- antecede a la planeación de recursos humanos. La planeación estratégica es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. Existe una creciente convicción entre los gerentes profesionales respecto a la importancia que tiene incluir la administración de recursos humanos en el proceso de planeación estratégica. En el fondo la planeación de recursos humanos debe estar vinculada con la estrategia organizacional.

La planeación de recursos humanos se puede emprender después de haberse formulado los planes estratégicos de una organización. Los planes estratégicos se reducen a planes de recursos humanos específicos cuantitativos y cualitativos. Por ejemplo, una estrategia de crecimiento interno significa que se contratará empleados adicionales. Las adquisiciones y fusiones, por otro lado, probablemente significan que la organización necesitará planear despidos, ya que las fusiones tienden a crear plazas duplicadas o traslapadas que se pueden manejar más eficientemente con menos empleados.

La planeación de recursos humanos tiene dos componentes: requerimientos y disponibilidad. La proyección de requerimientos de recursos humanos significa determinar el tipo y número de empleados participantes por nivel de cualidades y de ubicación. Estas proyecciones reflejarán diversos factores, tales como los planes de producción y los cambios en la productividad. Con el fin de hacer las proyecciones de disponibilidad, el gerente de recursos humanos observa tanto las fuentes internas (personas empleadas actualmente) como las fuentes externas (mercado de trabajo).

Cuando se han analizado los requerimientos y la disponibilidad de personal, la empresa puede determinar si tendrá un exceso o una escasez de empleados. Deben encontrarse formas de reducir el número de empleados si se proyecta un excedente. Algunos de estos métodos incluyen las restricciones en la contratación, la reducción en

la jornada de trabajo, las jubilaciones tempranas y las suspensiones. Si se anticipa una escasez, la empresa debe obtener la cantidad y calidad apropiada de trabajadores afuera de la organización. Se requieren el reclutamiento y la selección externa.

Como las condiciones en los ambientes externo e interno pueden cambiar rápidamente, el proceso de planeación de recursos humanos debe ser continuo. Las condiciones cambiantes podrían afectar la organización entera, lo que requeriría una modificación extensa de las proyecciones. La planeación de recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos:

1. Planeación para las necesidades futuras a base de decidir cuánta gente y con qué habilidades necesitará la empresa.
2. Planeación para balances futuros a base de comparar el número de empleados necesarios, con el número de empleados contratados de quienes se puede esperar que permanezcan en la organización.
3. Planeación para el reclutamiento o el despido de empleados.
4. Planeación para el desarrollo de los empleados, para asegurarse de que la organización tiene un suministro estable de personal experto y capaz. ("planificacion-de-recursos-humanos", 2014)

3.4.1. Sistema Administración de Recursos Humanos

Los cimientos de la gestión total de calidad se construyen con una administración de personal avanzada, que promueva la creación de condiciones laborales que apunten hacia el mejoramiento continuo de motivación y entrenamiento de los trabajadores, es decir, de la calidad humana de la empresa. La calidad humana como ventaja competitiva, no se importa, sino que se hace en la misma empresa, mediante la modernización de la gestión humana. La reconversión de las organizaciones no puede darse exclusivamente comprando maquinaria, equipo sofisticado en administración y producción, sino adquiriendo también nuevas formas de considerar al ser humano. La administración debe coordinar los recursos humanos y los recursos materiales para conseguir los objetivos.

Partiendo de esto se toman en cuenta cuatro elementos básicos:

1. Logro de objetivos

2. Por medio de personas
3. Utilizando tecnología
4. En una organización

La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales - unas veces cooperativos, otras veces conflictivos -, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc. Elementos del Sistema de Administración de Capital Humano Por la naturaleza compleja y amplia de la administración de Recursos Humanos, que tiene como propósito garantizar la eficiencia y la eficacia de la participación del personal en el éxito empresarial, se requiere considerar por los menos los siguientes elementos:

1. Reclutamiento de personal
2. Selección de personal
3. Descripción y análisis de puestos
4. Evaluación del desempeño de personal
5. Sistemas de compensación
6. Plan de Beneficio Social
7. Higiene y Seguridad en el Trabajo
8. Capacitación y Desarrollo de personal Las personas y las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las cuales dependen para vivir, y éstas a su vez, están conformadas por personas sin las que no podrían existir. Sin las personas y sin las organizaciones no habría Administración de Recursos Humanos.

Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse. (Anonimo, tecnm.mx, s.f.)

3.5. Análisis de capacidades y experiencias.

Es necesario realizar una cuidadosa evaluación de los cambios futuros que se deriven de los planes estratégicos de la empresa, en el conjunto de capacidades y habilidad actuales, en la medida en que los desarrollos de producto y mercado proyectados y la

introducción de nueva tecnología que afecte el tipo de personal necesario. Es importante revisar todos los aspectos del plan corporativo para evaluar sus implicaciones en el empleo de recursos humanos.

Técnicas basadas en la tendencia.

1. Por Necesidades Futuras. Esta manera de evaluar las cantidades requeridas es más sistemática que las anteriores. Se hacen estudiando las razones existentes entre niveles de actividad y números de empleados, proyectando luego las Necesidades Futuras en función de los cambios en niveles primarios de actividad o en el número de empleados. Puede determinarse si habrá o no un aumento de productividad.
2. Por Estudio de Trabajo: Implica el uso de técnicas de medición de trabajo que indiquen en cuanto tiempo se deberá realizar una operación o grupo de operaciones y obtener el número requerido de trabajadores, permitiendo el descanso, evaluando la fatiga, ausencia y enfermedad. Permite producirse estándares de trabajo, aplicando esos estándares a los volúmenes de trabajo proyectados.
3. Extrapolación: Mediante esta técnica se proyectan o prolongan las tendencias del pasado. Lo requerido Mensual en un periodo determinado permitirá determinar la proyección del año.
4. Indexación: Se debe hacer coincidir la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado. Ej.: Relación de empleados en las áreas de producción y las cifras de ventas, en efectivo o unidades.
5. Métodos Estadísticos: Utiliza datos históricos para proyectar la demanda futura. Entre las Técnicas estadísticas tenemos:
6. Análisis de Series Temporales: Se utiliza niveles históricos de personal para proyectar las necesidades futuras de los recursos humanos. Se estudian los niveles históricos de personal para aislar las variaciones estacionales y cíclicas, las tendencias a largo plazo y los movimientos aleatorios. A continuación, se extrapolan o proyectan las tendencias a largo plazo utilizando una media móvil o la técnica de regresión.

7. Ratios de Productividad: Se utilizan datos históricos para examinar los niveles de un índice de productividad.

Técnicas basadas en otros factores

1. Análisis de Presupuesto y evaluación: Elaborar Presupuestos detallados y planes a corto y largo plazo. Revelara las autorizaciones financieras para contratar más personal o reducirlos.
2. Nuevas Operaciones: Emplear el análisis de las nuevas operaciones, requiere que se calculen las necesidades de recursos humanos en comparación con otras empresas de operaciones similares.
3. Modelos Computacionales: Son una serie de fórmulas matemáticas que emplean simultáneamente la extrapolación, la indexación, los resultados de sondeo y los cálculos en las fuerzas de trabajo.

Antes de elegir el sistema se requiere un análisis de costo beneficio, para elegir el sistema que mejor se adapte a las necesidades y recursos de la organización.

Grado de complejidad en el pronóstico de las necesidades del talento humano.

Etapa 1: Los Gerentes establecen sus planes y objetivos, así como el número de personas que necesitan acorto o largo plazo.

Etapa 2: El proceso anual de planeación de presupuesto incluye las necesidades de recursos humanos. Se especifica el número de personas y sus características. Luego se identifica los problemas que requieren solución individual o colectiva.

Etapa 3: Empleo de análisis por computadora, examen de causas de los problemas, análisis de tendencias futuras sobre oferta de trabajo.

Etapa 4: Implementación Tecnológica avanzada, como simuladores para detección de necesidades, flujo de personal y costos de apoyos en los procesos. Suministro de información óptima para sustentar decisiones gerenciales.

(Guedez, 2017)

3.6. Proyección de los requerimientos del personal

La proyección se planearía de la manera más absoluta para cubrir las vacantes que inevitablemente surgen en una organización. Se podría esperar a que surgiera la vacante y luego tratar de cubrirla lo mejor posible.

La mayoría de los gerentes utilizan este sistema y tal vez es lo suficientemente eficaz en organizaciones pequeñas. Sin embargo, para empresas más grandes (y para gerentes que desean evitar problemas y errores de último minuto) vale la pena hacer algo de planeación y proyecciones.

No obstante, es conveniente recordar que para que tenga valor, la planeación de personal tiene que ser integrada tanto interna como externamente. Internamente los planes para el reclutamiento, selección, colocación, capacitación y evaluación deben ser desarrollados en forma tal que, por ejemplo, los planes de capacitación de la organización reflejen sus planes para reclutar y seleccionar nuevos empleados.

Externamente, los planes de personal deben estar integrados con el proceso general de planeación de la organización, ya que los planes para incursionar (o no) nuevas plantas, o para reducir el nivel de actividad tiene implicaciones importantes en la mano de obra, por ejemplo, en términos de reclutamiento y capacitación.

Los planes de personal (como cualquier buen plan) se construyen sobre la base de principios, suposiciones básicas sobre el futuro, y el propósito de proyectar es desarrollar estos principios básicos. Si lo que se planea son los requerimientos de personal generalmente se necesitarán tres conjuntos de pronósticos: uno para los requerimientos de personal; otro para el suministro de candidatos externos; y otro para los candidatos internos disponibles. (Chuiquicondor, 2012)

3.7. La proyección y disponibilidad del Capital Humano.

Una vez que se consigue proyectar la demanda futura de recursos humanos, el siguiente paso en el proceso consiste en llenar las vacantes que se programaron. Hay dos fuentes de suministro de personal para toda organización: la interna y la externa.

1. Oferta interna de trabajo. Una evaluación de la oferta interna de recursos humanos, requiere mucho más que el recuento del número de empleados. Los planificadores deberán llevar a cabo una auditoria de la actual fuerza de trabajo para enterarse a fondo del potencial de los trabajadores actuales, esta información les permite estimar de manera tentativa las vacantes que pueden llenarse con la fuerza de trabajo actual. Considerar a los actuales empleados para las futuras vacantes es importante si los trabajadores van a permanecer en la empresa durante un tiempo relativamente prolongado y la empresa aspira a proporcionarles empleos que permitan el progreso individual. Las auditorías de personal y los cuadros de reemplazo potencial pueden ser esenciales para la base de información del departamento de recursos humanos. Al conocer más a fondo el potencial del personal actual, el departamento puede planificar el reclutamiento, la capacitación y la planificación de las carreras profesionales de manera más efectiva.
2. Oferta externa de trabajo. No todas las vacantes pueden cubrirse mediante promociones internas. En algunos casos la organización no cuenta con la persona adecuada para sustituir a un empleado que recibe una promoción o que abandona la empresa por cualquier razón. También en el caso de los puestos de nivel inicial o básico es necesario recurrir a fuentes externas de provisión de recursos humanos.

El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas; el crecimiento de la organización constituye el principal factor en la creación de puestos de nivel básico, sobre todo en las compañías que 25 estiman combinando la probabilidad de conseguir una serie de contratos con las necesidades de recursos humanos para cada uno de ellos.

Basadas en otros factores:

1. Análisis y planeación de presupuestos: Las organizaciones necesitan planear sus recursos por lo general poseen presupuestos y planes a largo plazo. Un estudio de los distintos presupuestos de los departamentos permite conocer las asignaciones financieras para contratar nuevos empleados. Estos datos, más las extrapolaciones de cambios en la fuerza de trabajo (incluso renuncias,

terminaciones, jubilaciones, etc.), pueden proporcionar estimados a corto plazo sobre las necesidades de recursos humanos.

Los estimados a largo plazo pueden estimarse a partir de los planes futuros de cada departamento o división.

2. Nuevas operaciones. Cuando nuevas actividades o giros de la compañía afectan el proceso de planeación de los recursos humanos, los planificadores pueden utilizar el análisis de nuevas operaciones, que requiere efectuar comparaciones con compañías que llevan a cabo actividades similares. c) Modelos por computadora. Las técnicas más avanzadas incluyen la preparación de modelos de computadora, que mediante fórmulas matemáticas combinan de manera simultánea la extrapolación, la indexación, los resultados de diversos sondeos de opinión y los estimados de cambios en la fuerza de trabajo para determinar las necesidades de personal. A medida que transcurre el tiempo, los cambios que ocurren en la demanda de recursos humanos se utilizan para refinar y corregir las fórmulas que las computadoras emplean.

Las técnicas más complejas se usan en organizaciones grandes que han acumulado años de experiencia en el proceso de determinar sus necesidades de personal. 24 de las compañías responde a una situación de este tipo mediante el congelamiento de las contrataciones; en los términos de una política de este tipo el departamento de personal deja de llenar mediante contrataciones externas las vacantes que se producen y opta por una política generalizada de reubicaciones. Con el tiempo, el proceso normal de rotación de personal y abandono de la organización, corrige lentamente la situación.

Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que se presentan en la organización, existe una situación de insuficiencia en la oferta interna; en lo que toca a acciones a corto plazo, los administradores de personal encuentran poca flexibilidad en las acciones que pueden llevar a cabo a nivel interno y deben apelar a los recursos externos y localizar a nuevos empleados, a largo plazo, sus iniciativas para que los empleados actuales adquieran los conocimientos, la experiencia y la capacitación que permitan su promoción en el futuro.

(Anonimo, www.redalyc.org, 2007)

Capítulo cuatro: Redes y dirección del capital humano

La creación de las redes está asociada al valor que ha asumido el conocimiento como recurso inmaterial de fuerte incidencia en la productividad de las organizaciones. En tal sentido, las redes vienen a constituir un mecanismo idóneo para compartirlo y optimizarlo, Vega (2004:4) las define como estructuras organizativas complejas, formadas por organizaciones relacionadas, que comparten propósitos, funciones y procesos; y dirigen sus esfuerzos hacia el logro de objetivos comunes.

Las redes nacen para formalizar el establecimiento de relaciones sinérgicas entre las organizaciones, lo que responde a la necesidad de compartir recursos, complementarse mutuamente, obtener ventajas competitivas, lograr el acceso a bienes y servicios, alcanzando así mayores márgenes de desarrollo y el incremento del capital social, el cual surge de las relaciones que establecen los actores que integran la institución con otros actores, de manera que este capital se concreta en los productos que se generan a partir del intercambio dado. En la medida que dichas relaciones son más diversas, el capital social se hace más satisfactorio por cuanto permite acceder a las ventajas competitivas necesarias para alcanzar el éxito organizacional.

Burt (2000) señala que las redes se hacen necesarias para desarrollar la capacidad de aprendizaje de las organizaciones, por consiguiente, su configuración debe estar apoyada por las políticas de funcionamiento, con el propósito de que se establezca un clima de confianza que es crucial cuando se plantea un intercambio redificado. El autor indica además que dicha capacidad inicia su evolución valorizando lo nuevo, la información externa y buscando los mecanismos para absorberlos y aplicarlos.

Toda red debe tender a un crecimiento y/o expansión progresiva, en el sentido de ampliar los límites de su alcance, y con ello la inclusión de organismos o personas clave, cuya contribución enriquezca el capital social de todos los miembros, y permita obtener mayores éxitos en las gestiones de cada uno. Aunado a esto, las redes permiten también la identificación de pares (individuos que realizan trabajos similares en diferentes

contextos), y ello hace posible crear marcos de referencia y guías de acción, conducentes a legitimar prácticas, enriquecer esquemas de funcionamiento y otros.

En esencia, los beneficios que se derivan de las redes son según Burt (2000) la información y el control. La primera constituye el conocimiento de las oportunidades existentes en el mercado, su ubicación y la identificación de los participantes; y se determina en función del acceso, el tiempo oportuno y el referente. En cuanto al control, viene dado por el establecimiento de normas, acuerdos o lineamientos entre los miembros de una red, los cuales buscan brindar beneficios a todos; y por medio de la interacción es posible monitorear las acciones de otros y el cumplimiento o no de tales disposiciones.

Las organizaciones pueden encontrar en las redes un espacio para propiciar el crecimiento continuo, para expandir las posibilidades, aprovechar las oportunidades, aprender y desaprender prácticas; todo ello en función del intercambio con otros entes de los cuales puede obtener y ofrecer estímulos, ideas, respuestas, contactos, experiencias; en resumen, las redes permiten que el funcionamiento organizacional se realice articuladamente con el contexto social. (scielo, s.f.)

4.1. Transferencia: Lejana y cercana.

La investigación sobre la transferencia del aprendizaje en organizaciones no educativas, desde el enfoque del Desarrollo de los Recursos Humanos, ha aumentado de forma sustancial en los últimos veinte años. Los estudios revisados en este trabajo se han llevado a cabo en organizaciones productivas, es decir, en Empresas comerciales o de servicios, tanto públicos como privados; y los principales participantes son trabajadores y/o profesionales que han asistido a algún tipo de programa de formación, ya sea ofrecido por la propia organización y/o empresa o por organizaciones externas. Las acciones formativas analizadas en estos trabajos tienen atributos que dan cuenta de ciertos grados de formalidad.

(Colley, Hodkinson & Malcon, 2003). Es decir, son acciones formativas relativamente estructuradas, diseñadas de acuerdo a ciertos criterios pedagógicos y controladas o dirigidas por un "profesor" o "facilitador". Si bien no se trata de actividades

que tienen lugar en una institución escolar, sí están organizadas en Función de un tiempo y un espacio delimitado, que es diferente del espacio y Tiempo de trabajo y tienen unos objetivos de aprendizaje y unos contenidos previamente seleccionados y definidos (Davids, 2022)

4.1.1. Transferencia lejana

La transferencia lejana es utilizable cuando un equipo ha aprendido partiendo de su experiencia que la organización quisiera poner a disposición de otros equipos que desarrollan un trabajo similar.

En la transferencia lejana la tarea es no rutinaria, mientras que en el caso de la transferencia cercana es rutinaria. Esta es utilizable solo cuando el conocimiento que el equipo fuente ha obtenido es en su mayoría tácito más bien que explícito.

En esta categoría de transferencia el equipo receptor tiene todas las probabilidades de ser muy distinto de quienes son la fuente del conocimiento. Puede encontrarse en una ubicación geográfica diferente, con una cultura diferente, utilizando una tecnología diferente y con un grupo de competidores diferente. Cuando la transferencia es lejana, el conocimiento proveniente del equipo fuente debe transformarse o modificarse mucho para que pueda ser utilizado por el equipo receptor. No es posible tomar simplemente lo que se ha aprendido en un cierto ambiente y reutilizarlo en otro, debido a que el entorno en sí mismo es muy distinto.

La transferencia lejana requiere que aquello que se ha aprendido se transforme en una configuración diferente para que pueda utilizarlo el equipo receptor. Como los contextos de ambos equipos son muy distintos, el conocimiento no es utilizable hasta que ha sido adaptado. El equipo receptor debe llevar a cabo la transformación, o el equipo fuente debe efectuar la transformación basándose en la situación en la que se encuentra el equipo receptor.

Las personas son bases de datos vivientes que tienen una ventaja sobre las bases de datos electrónicas porque las primeras poseen la habilidad para comprender una situación específica y después acomodar su respuesta a dicha situación. Los elementos presentes en una situación nueva pueden estimular la memoria tacita de las personas,

de manera que recuerden ideas y soluciones provenientes de otras situaciones que han experimentado y que son aplicables a la situación actual. Pueden eliminar las que son demasiado simples o no concuerdan con la situación. El asignar un nombre a un proceso de transferencia proporciona a los miembros de la organización una manera para referirse a este. Transforma una petición de conocimiento en algo que va más allá de un individuo que solicita ayuda, hasta participar en una actividad ratificada por la organización. Así pues, la primera razón, y quizá la más importante, para nombrar un proceso de transferencia del conocimiento es que legitima la actividad.

Ya como una actividad con nombre y legitima, coloca una petición del conocimiento en el dominio de los procesos de negocios legítimos que producen resultados más rápidos y eficaces.

Con la transferencia lejana puede estar ocurriendo bastante transferencia del conocimiento, pero es más difícil identificarla. A pesar de esto, la transferencia lejana resulta decisiva para las organizaciones. La mayor parte del conocimiento que hace que una organización sea competitiva es tácito, no explícito. El conocimiento tácito es el activo más valioso para cualquier compañía. La transferencia lejana exige un cambio en la forma de pensar acerca de cómo lograr la transferencia del conocimiento. (eumed, s.f.)

4.1.2. Transferencia cercana

La transferencia cercana es utilizable cuando un equipo ha aprendido algo a partir de su experiencia y que la organización desearía repetir en otros equipos que ejecutan un trabajo muy parecido. Establece una semejanza entre el equipo fuente y el equipo receptor. El escenario esté listo para la transferencia cercana cuando un equipo ha desarrollado algún conocimiento acerca de cómo realizar su tarea de forma más eficaz o eficiente. El conocimiento común puede ser tan simple como encontrar una nueva clase de equipo capaz de reducir los costos y el tiempo de trabajo. Puede incluir también un procedimiento más complejo o una serie de pasos que mejoren la eficacia. En muchas organizaciones este tipo de mejora se califica como mejor práctica.

En este tipo de transferencia la existencia de un sistema de notificación puede utilizarse para compartir logros sobresalientes de manera que los demás miembros del

equipo puedan capitalizar rápidamente cualquier mejora. En este contexto significa que el conocimiento aparece automáticamente en vez de que los usuarios lo busquen. En el caso del sistema de notificación o alerta, la información aparece en el correo electrónico en el grupo o equipo de trabajo que le puede interesar o requerir como punto focal en la búsqueda del conocimiento, siendo este un mecanismo que ahorra tiempo en la utilización y comprensión de información. Quienes reciben los mensajes ahorran tiempo porque no tienen que buscar el conocimiento y, de manera más específica, no tienen que leer una gran cantidad de conocimiento sin relación alguna. El número de publicaciones debe mantenerse reducido y el nivel debe ser de alta calidad estableciendo puntos focales.

La limitación de información que entra en las bases de datos a los productos del trabajo que acontecen en forma natural tiene la ventaja indudable de hacer que las aportaciones se realicen prácticamente sin esfuerzo.

Para que el conocimiento pueda ponerse en acción, los que reciben la transferencia cercana deben tener algún grado de confiabilidad de que quien originó dicho conocimiento es una persona capacitada y capaz.

Las personas que habrán de recibir el conocimiento son quienes mejor pueden identificar los procesos que apoyan la transferencia, que deberá de incluirse en el documento de transferencia y el formato que deberá tener el documento.

En la transferencia cercana, el elemento de la observancia es muy diferente del ofrecimiento de incentivos por cada aportación hecha a la base de datos o de la exigencia de informes en una forma de revisión del desempeño. En la transferencia cercana, la observancia tiene que ver con alcanzar un objetivo de negocios, y la transferencia del conocimiento común es una manera de lograr dicho objetivo.

El conocimiento que se comparte a través de la transferencia cercana este dirigido. El sistema de notificación se debe limitar exclusivamente a nuevas aportaciones útiles, innovadoras o con cierto nivel de relevancia.

La transferencia cercana funciona ya que la semejanza entre los equipos fuente y receptor hace innecesario el uso de informes extensos. Si no es posible transferir el conocimiento con brevedad, entonces es probable que no se trate de una transferencia de conocimiento explícito; podrá ser conocimiento tácito o una compleja combinación de

ambos, y las bases de datos no funcionan con este tipo de conocimiento. En tal caso, la empresa tendrá que construir un sistema basado en los lineamientos de la transferencia estratégica o lejana citada en los siguientes objetivos.

El paso fundamental consiste en establecer la concordancia entre el tipo de conocimiento y el sistema de transferencia. (cercana", s.f.)

4.2. Desarrollo de habilidades directivas.

Las habilidades directivas son todos aquellos conocimientos y capacidades necesarios para el desempeño de cualquier actividad de gestión y liderazgo. Para muchos, poseer estas habilidades es un factor importante para su crecimiento profesional, personal y dentro de un equipo de trabajo.

El gerente, directivo o administrador debe contar con diversos conocimientos para cumplir con éxito las metas y objetivos tanto de la empresa como los personales, el desarrollo de habilidades sociales, capacidad de comunicación o la resolución de conflictos para lograr los objetivos, habilidades motivacionales y de liderazgo son primordiales para destacar y lograr un crecimiento profesional hacia mejores puestos.

Sería imposible listar todas las habilidades que un director moderno necesita desarrollar en la actualidad, pero en los próximos puntos te daremos los más representativos del tipo de líder que los puestos más exigentes solicitan. (anahuac.mx, s.f.)

4.2.1. Habilidades directivas esenciales para Gerentes

A continuación, se exponen las principales habilidades directivas de los gerentes:

1. Resolución de Problemas: Mientras te desarrolles como gerente o directivo, es muy probable que surja algún tipo de problema, pueden ser internos o externos e involucrar a diversos miembros de tu equipo de trabajo. Como líder debes tener la capacidad de resolver de manera ágil, consciente y rápida cualquier tipo de problema que se desarrolle dentro de la organización. Evaluar los resultados y

percibir los posibles daños del problema en cuestión, es una parte importante de esta habilidad directiva.

2. Toma de Decisiones: La mejor manera de llevar a cabo las tomas de decisiones, será estableciendo los objetivos por cumplir, escogiendo el camino que te guiará para lograr los resultados que deseas. Lo mejor es que tomes el tiempo adecuado para tomar alguna decisión importante, porque recuerda que estas repercutirán directamente en toda la organización y tu equipo.
3. Flexibilidad y Capacidad de Adaptación: Aunque tu puesto es directivo, ten por seguro que no siempre tendrás el control de todo lo que sucede dentro y fuera de la empresa, así que debes ser capaz de adaptarte a las nuevas situaciones sin que estas representen un problema para ti. Esta habilidad te ayudará también a tomar decisiones adecuadas.
4. Comunicación efectiva: Entendida como un proceso, la comunicación efectiva engloba la tarea de compartir de manera comprensible, todos los conocimientos e ideas entre colaboradores de una organización. Este proceso es útil tanto para transmitir una idea como para confirmar que esta haya sido comprendida exitosamente, para lo cual se requiere de un amplio sentido de empatía y escucha.
5. Habilidades de liderazgo y comunicación: Como directivo tendrás la responsabilidad de un equipo a tu cargo. Aprender a escuchar, comprender, dar retroalimentación propositiva y saber comunicarse asertivamente será parte de tu día a día. Debes saber dirigir a tu equipo, pero también motivarlo; un auténtico líder debe ser capaz de guiar a su equipo y trabajar junto a él.
6. Organización y productividad: La organización y la planificación serán clave para acceder a un puesto gerencial y llevarlo a cabo de manera exitosa, buscando de manera constante soluciones efectivas. Para ejercer una organización y productividad óptima, requieres de un amplio conocimiento acerca de los recursos con los que cuenta la empresa, así como una idea general de cuáles son las mejores estrategias para utilizar todo el potencial de los colaboradores y trazar objetivos de forma realista.
7. Inteligencia emocional: La inteligencia emocional es una habilidad directiva que cualquier líder debe desarrollar, pues este conjunto de habilidades te permitirá

enfrentarte a situaciones difíciles y al mismo tiempo gestionar tus emociones de manera personal y para con los demás. La inteligencia emocional te ayudará a empatizar con tu equipo, comunicar de manera efectiva, resolver conflictos y expresar tus sentimientos e intenciones profesionalmente.

8. Importancia de las habilidades directivas para la gerencia: No es novedad que las empresas actuales requieren perfiles de líderes con capacidades y habilidades que les permitan sacar a flote proyectos y estrategias que vayan alineados a los objetivos de la empresa, incluso en situaciones de adversidad. Las grandes y reconocidas organizaciones buscan personas preparadas y formadas, con experiencia práctica, pues esto significa que podrán afrontar cualquier reto que el entorno incierto de una empresa representa.

Desarrollar tus habilidades directivas es lo que te permitirá convertirte en un profesional capaz de darle rumbo y valor a una empresa u organización con cualquier equipo de trabajo, las habilidades directivas te permitirán:

Si tu objetivo es aspirar a puestos gerenciales, el desarrollo de las habilidades directivas debe ser una prioridad para ti. Recuerda que, aunque alguna de estas habilidades no forme parte de tu personalidad, existen alternativas para que puedas aprenderlas y desarrollarlas. (anahuac, s.f.)

4.2.2. Un enfoque para el desarrollo de habilidades

El desarrollo exitoso de la administración, claro está, implica mucho más que seguir una lista de comportamientos secuenciales. El desarrollo de habilidades directivas altamente competentes es mucho más complicado que desarrollar habilidades asociadas con un oficio (por ejemplo, soldar) o un deporte (por ejemplo, anotar canastas). Las habilidades administrativas: 1. están vinculadas con un conocimiento básico más complejo que otros tipos de habilidades, y 2. están asociadas de forma inherente a la interacción con otros individuos (frecuentemente impredecibles). Es posible contar con un enfoque estandarizado para soldar o lanzar tiros libres en baloncesto, pero no es posible un enfoque estandarizado para administrar seres humanos. (Desarrollo de habilidades directivas (8ª edición) (clea.edu.mx), s.f.)

4.3. Estilos de Liderazgo

El liderazgo es una práctica fluida. Siempre estamos cambiando y mejorando la forma en que ayudamos a nuestros informes directos y a la empresa a crecer. Y cuanto más tiempo lideremos, más probable será que cambiemos la forma en que elegimos completar la oración anterior.

Pero para convertirnos en mejores líderes del mañana, necesitamos saber dónde nos encontramos hoy. Para ayudarlo a comprender el impacto que cada tipo de líder tiene en una empresa, explicaré ocho de los tipos más comunes de estilos de liderazgo en juego hoy y qué tan efectivos son.

Tipos de estilos de liderazgo

1. Liderazgo democrático: El liderazgo democrático es exactamente lo que parece: el líder toma decisiones basadas en los aportes de cada miembro del equipo. Aunque él o ella hace la decisión final, cada empleado tiene la misma opinión sobre la dirección de un proyecto.

El liderazgo democrático es uno de los estilos de liderazgo más efectivos porque les permite a los empleados de nivel inferior ejercer la autoridad que necesitarán usar sabiamente en futuros puestos que puedan tener. También se parece a cómo se pueden tomar decisiones en las reuniones de la junta directiva de la empresa.

Por ejemplo, en una reunión de la junta directiva de la compañía, un líder democrático podría darle al equipo algunas opciones relacionadas con la decisión. Luego podrían abrir una discusión sobre cada opción. Después de una discusión, este líder podría tener en cuenta los pensamientos y comentarios de la junta, o podría abrir esta decisión a votación.

2. Liderazgo autocrático: El liderazgo autocrático es lo contrario del liderazgo democrático. En este estilo de liderazgo, el líder toma decisiones sin recibir aportes de nadie que les informe. Los empleados no son considerados ni consultados antes de una dirección, y se espera que se adhieran a la decisión en el momento y ritmo estipulados por el líder.

Un ejemplo de esto podría ser cuando un gerente cambia las horas de turnos de trabajo para varios empleados sin consultar a nadie, especialmente a los empleados afectados.

Francamente, este estilo de liderazgo es un desastre. La mayoría de las organizaciones de hoy no pueden sostener una cultura hegemónica sin perder empleados. Es mejor mantener el liderazgo más abierto al intelecto y la perspectiva del resto del equipo.

3. Liderazgo Laissez-Faire: Si recuerdas tu francés de secundaria, asumirás con precisión que el liderazgo de laissez-faire es la forma menos intrusiva de liderazgo. El término francés “laissez faire” se traduce literalmente como “déjelos hacer”, y los líderes que lo adoptan otorgan casi toda la autoridad a sus empleados.

En un startup joven, por ejemplo, es posible que vea a un fundador de laissez-faire que no establece políticas importantes de oficina en torno a las horas de trabajo o los plazos. Podrían confiar plenamente en sus empleados mientras se concentran en el funcionamiento general de la administración de la empresa.

Aunque el liderazgo de laissez-faire puede empoderar a los empleados al confiar en que trabajen como quieran, puede limitar su desarrollo y pasar por alto las oportunidades críticas de crecimiento de la compañía. Por lo tanto, es importante que este estilo de liderazgo se mantenga bajo control.

4. Liderazgo estratégico: Los líderes estratégicos se sientan en la intersección entre las operaciones principales de una empresa y sus oportunidades de crecimiento. Él o ella acepta la carga de los intereses ejecutivos mientras se asegura de que las condiciones de trabajo actuales se mantengan estables para todos los demás.

Este es un estilo de liderazgo deseable en muchas empresas porque el pensamiento estratégico admite múltiples tipos de empleados a la vez. Sin embargo, los líderes que operan de esta manera pueden establecer un precedente peligroso con respecto a cuántas personas pueden apoyar a la vez, y cuál es la mejor dirección para la compañía si todos se salen con la suya en todo momento.

5. Liderazgo transformacional: El liderazgo transformacional siempre está “transformando” y mejorando las convenciones de la compañía. Los empleados pueden tener un conjunto básico de tareas y objetivos que completan cada semana o mes, pero el líder los empuja constantemente fuera de su zona de confort.

Al comenzar un trabajo con este tipo de líder, todos los empleados pueden obtener una lista de objetivos a alcanzar, así como los plazos para alcanzarlos. Si bien los objetivos pueden parecer simples al principio, este gerente puede acelerar el ritmo de los plazos o darle objetivos cada vez más desafiantes a medida que crece con la empresa.

Esta es una forma de liderazgo altamente alentada entre las empresas con mentalidad de crecimiento porque motiva a los empleados a ver de lo que son capaces. Pero los líderes transformacionales pueden arriesgarse a perder de vista las curvas de aprendizaje individuales de todo si los empleados directos no reciben el entrenamiento adecuado para guiarlos a través de nuevas responsabilidades.

6. Liderazgo transaccional: Los líderes transaccionales son bastante comunes hoy en día. Estos gerentes recompensan a sus empleados precisamente por el trabajo que realizan. Un equipo de marketing que recibe una bonificación programada por ayudar a generar un cierto número de clientes potenciales para el final del trimestre es un ejemplo común de liderazgo transaccional.

Al comenzar un trabajo con un jefe transaccional, es posible que reciba un plan de incentivos que lo motive a dominar rápidamente sus tareas laborales habituales. Por ejemplo, si trabaja en marketing, puede recibir una bonificación por enviar 10 correos electrónicos de marketing. Por otro lado, un líder transformador solo puede ofrecerle una bonificación si su trabajo genera una gran cantidad de suscripciones a boletines.

El liderazgo transaccional ayuda a establecer roles y responsabilidades para cada empleado, pero también puede alentar el trabajo mínimo si los empleados saben cuánto vale su esfuerzo todo el tiempo. Este estilo de liderazgo puede usar programas de incentivos para motivar a los empleados, pero deben ser consistentes con los objetivos de la compañía y usarse además de gestos de agradecimiento no programados.

7. Liderazgo estilo entrenador: De manera similar al entrenador de un equipo deportivo, este líder se enfoca en identificar y nutrir las fortalezas individuales de

cada miembro de su equipo. También se centran en estrategias que permitirán a su equipo trabajar mejor juntos. Este estilo ofrece fuertes similitudes con el liderazgo estratégico y democrático, pero pone más énfasis en el crecimiento y el éxito de los empleados individuales.

En lugar de obligar a todos los empleados a centrarse en habilidades y objetivos similares, este líder podría construir un equipo en el que cada empleado tenga una experiencia o un conjunto de habilidades en algo diferente. A largo plazo, este líder se enfoca en crear equipos fuertes que puedan comunicarse bien y abrazar las habilidades únicas de cada uno para poder hacer el trabajo.

Un gerente con este estilo de liderazgo podría ayudar a los empleados a mejorar sus fortalezas al darles nuevas tareas para intentar, ofrecerles orientación o reunirse para discutir comentarios constructivos. También podrían alentar a uno o más miembros del equipo a ampliar sus fortalezas aprendiendo nuevas habilidades de otros compañeros de equipo.

8. Liderazgo burocrático: Los líderes burocráticos siguen los libros. Este estilo de liderazgo puede escuchar y considerar los aportes de los empleados, a diferencia del liderazgo autocrático, pero el líder tiende a rechazar los aportes de un empleado si entra en conflicto con la política de la empresa o las prácticas pasadas.

Puede encontrarse con un líder burocrático en una empresa más grande, antigua o tradicional. En estas empresas, cuando un colega o empleado propone una estrategia sólida que parece nueva o no tradicional, los líderes burocráticos pueden rechazarla. Su resistencia podría deberse a que la compañía ya ha tenido éxito con los procesos actuales y probar algo nuevo podría perder tiempo o recursos si no funciona.

Es posible que los empleados bajo este estilo de liderazgo no se sientan tan controlados como lo harían bajo el liderazgo autocrático, pero aún existe una falta de libertad sobre cuánto pueden hacer las personas en sus roles. Esto puede detener rápidamente la innovación, y definitivamente no se recomienda para las empresas que persiguen objetivos ambiciosos y un rápido crecimiento. (Commerce, s.f.)

4.3.1. Evaluación de estilo de liderazgo

Los líderes pueden llevar una mezcla de los estilos de liderazgo anteriores según su industria y los obstáculos que enfrentan. En la raíz de estos estilos, según los expertos en liderazgo Bill Torbert y David Rooke, se encuentran las llamadas “lógicas de acción”.

Estas lógicas de acción evalúan “cómo [los líderes] interpretan su entorno y reaccionan cuando se cuestiona su poder o seguridad”.

Esa es la idea detrás de una herramienta de encuesta de gestión popular llamada Perfil de desarrollo de liderazgo. Creada por la profesora Torbert y la psicóloga Susanne Cook-Greuter, y presentada en el libro Transformaciones personales y organizacionales, la encuesta se basa en un conjunto de 36 tareas de finalización de oraciones abiertas para ayudar a los investigadores a comprender mejor cómo se desarrollan y crecen los líderes.

A continuación, describimos seis lógicas de acción que utilizan oraciones abiertas que ayudan a describir cada una. Vea en cuánto está de acuerdo con cada oración y, en la parte inferior, descubra qué estilo de liderazgo defiende en función de las lógicas de acción con las que estuvo más de acuerdo.

1. El individualista, de acuerdo con Rooke y Tolbert, es consciente de sí mismo, creativo y se centra principalmente en sus propias acciones y desarrollo en lugar del desempeño organizacional general. Esta lógica de acción está excepcionalmente impulsada por el deseo de superar las metas personales y mejorar constantemente sus habilidades.

Aquí hay algunas cosas que un individualista podría decir:

- 1.a. Un buen líder siempre debe confiar en su propia intuición sobre los procesos organizacionales establecidos.
- 1.b. Es importante poder relacionarme con los demás para poder comunicarles fácilmente ideas complejas.
- 1.c. Me siento más cómodo con el progreso que con el éxito sostenido.
2. Los estrategas son muy conscientes del medio ambiente. en que operan Tienen un profundo conocimiento de las estructuras y procesos que hacen que sus negocios funcionen, pero también pueden considerar estos marcos de manera crítica y evaluar lo que podría mejorarse.

Aquí hay algunas cosas que un estratega podría decir:

- 2.a. Un buen líder siempre debe ser capaz de construir un consenso en grupos divididos.
 - 2.b. Es importante ayudar a desarrollar la organización en su conjunto, así como el crecimiento y los logros individuales de mis informes directos.
 - 2.c. El conflicto es inevitable, pero estoy lo suficientemente informado sobre las relaciones personales y profesionales de mi equipo para manejar la fricción.
3. Alquimista: Rooke y Tolbert describen esta lógica de acción carismática como la más altamente desarrollada y efectiva en la gestión del cambio organizacional. Lo que distingue a los alquimistas de otras lógicas de acción es su capacidad única de ver el panorama general en todo, pero también comprende completamente la necesidad de tomar en serio los detalles. Bajo un líder alquimista, no se pasa por alto a ningún departamento o empleado.

Aquí hay algunas cosas que un alquimista podría decir:

- 3.a. A1. Un buen líder ayuda a sus empleados a alcanzar su máximo potencial y posee la empatía y la conciencia moral necesarias para llegar allí.
 - 3.b. A2. Es importante tener un impacto profundo y positivo en lo que sea que esté trabajando.
 - 3.c. A3. Tengo una capacidad única para equilibrar las necesidades a corto plazo y los objetivos a largo plazo.
4. Los oportunistas se guían por un cierto nivel de desconfianza hacia los demás, confiando en una fachada de control para mantener a sus empleados en línea. “Los oportunistas tienden a considerar su mal comportamiento como legítimo en el corte y empuje de un mundo ojo por ojo”, escriben Rooke y Tolbert.

Aquí hay algunas cosas que un oportunista podría decir:

- 4.a. O1. Un buen líder siempre debe ver a los demás como una competencia potencial para ser superada, incluso a costa de su desarrollo profesional.
 - 4.b. O2 Me reservo el derecho de rechazar el aporte de quienes cuestionan o critican mis ideas.
5. Diplomático: A diferencia del oportunista, al diplomático no le preocupa la competencia o asumir el control de las situaciones. En cambio, esta lógica de

acción busca causar un impacto mínimo en su organización al ajustarse a las normas existentes y completar sus tareas diarias con la menor fricción posible.

Aquí hay algunas cosas que un diplomático podría decir:

5.a. D1 Un buen líder siempre debe resistirse al cambio, ya que corre el riesgo de causar inestabilidad entre sus informes directos.

5.b. D2 Es importante proporcionar el 'pegamento social' en situaciones de equipo, lejos del conflicto.

5.c. D3 Tiendo a prosperar en roles de liderazgo más orientados al equipo o de apoyo. (Commerce, s.f.)

4.4. La comunicación con el capital humano

El capital humano de una organización es su recurso más importante y básico ya que es el que desarrolla el trabajo encaminado a dar productividad a la actividad que esa organización lleva a cabo. Los gerentes, directivos o administradores deben basarse para la toma de decisiones en el trabajo que desempeñan sus trabajadores y así saber elegir el curso de acción que más le convenga a la organización.

Para que haya una buena relación del capital humano con la organización deben desarrollarse planes de apoyo con servicios como la capacitación, así como proveer de herramientas que hagan que sus tareas sean más eficientes y permitan desarrollar sus actividades con eficiencia. Es importante tener un departamento de recursos humanos y comunicarse constantemente con todos los integrantes del capital humano para ayudar a su desarrollo profesional. (estrategias", s.f.)

4.4.1. El modelo de comunicación

A la hora de construir un modelo de comunicación con el capital humano, la circulación de la información y la toma de decisiones, es necesario tener en cuenta las siguientes cuestiones:

1. Las comunicaciones han de ser abiertas.
2. Hay que tener aptitud de diálogo y de respeto.

3. Debe haber una estructura y organización operativas.
4. Debe existir un nivel de confianza (en la capacidad del otro profesional).
5. Hay que procurar una relación de interdependencia; tener conciencia de la mutua dependencia.
6. Hay que tener clara la participación en la responsabilidad común.
7. Es necesario tener conciencia de la finalidad del modelo de organización e intervención.
8. Hay que hacer una puesta en común de prioridades, que lleva consigo: tener una escala común de prioridades y la comprobación de acercamiento a los fines propuestos (autoevaluación). (estrategias", s.f.)

4.5. La formación del capital humano

Toda organización debe ser consciente de que la participación del personal adquiere mayor sentido y eficacia con una información y una formación de calidad. Una adecuada información y formación garantiza la adquisición de las herramientas necesarias para saber dar respuesta a las diversas situaciones que la acción de la organización plantea en el día a día. Si queremos promover un personal dinamizador y responsable, hay que dotarle de los recursos formativos que contribuyan a lograrlo. La tarea de formación es, ante todo, un proceso de comunicación.

Abordar el tema de la formación debe ser un importante reto, porque la formación es una de las garantías de la calidad de la tarea que se esté llevando a cabo. Es la formación, uno de los instrumentos, aunque no el único, que permite al personal que constituye el capital humano ir adquiriendo cada vez más fuerza social, ahorrando esfuerzos y rentabilizando su implicación.

Por ello las organizaciones están obligadas a abordar no solamente su necesidad, sino que deben intentar concretar el tema en la medida en que sea posible. Cuando nos referimos a formación del personal estamos hablando de un proceso constante de transformación, en el que cada persona, con su grupo de acción, va dialogando con la realidad, va aprendiendo de ella, y va sistematizando sus conocimientos, sus hábitos de trabajo, y sus habilidades. (estrategias", s.f.)

4.6. Motivación

En una sociedad en la que todo avanza a una velocidad que, en la mayoría de los casos no podemos percibir con consciencia, el trabajo se convierte en muchas ocasiones en una parte estresante de nuestra vida que acaba por quitarnos más energía de la que debería y de la que nos gustaría. Cuando esto pasa, algo estamos haciendo mal.

Una cosa es que nos sintamos cansados tras una jornada laboral completa, que algún día estemos más estresados por haber tenido más presión o algún altibajo en algún proyecto que no ha salido como esperábamos, pero cuando esto se convierte en un día a día, es hora de parar, respirar y ver cómo podemos cambiarlo. En la mayoría de los casos, esto no solo depende la actitud de cada uno, sino que los equipos directivos y de RRHH de cada empresa tienen el poder de hacer que sus empleados disfruten de su trabajo, creando un ambiente lo más perfecto posible, dentro de las posibilidades.

Sin duda, tratamos que nuestras empresas destaquen dentro de su sector bien sea por sus logros, su camino recorrido o por futuros proyectos que hay en marcha. Ahora bien, ¿qué tal si también buscamos destacar por ofrecer a nuestros trabajadores una serie de condiciones que hagan su día a día un poco más feliz? Está claro que nuestros objetivos profesionales requieren de trabajo, esfuerzo y, en la mayoría de los casos, colaboración en equipo. Por tanto, hacer que los empleados estén felices con sus puestos de trabajo solo se va a traducir en más implicación en sus labores y, por tanto, en ventajas para el negocio, ya que una persona feliz y motivada con aquello que hace es la clave fundamental para que el resultado final sea un éxito.

Cada vez son más las empresas o entidades que se preocupan por cubrir esta parte tan necesaria que influye directamente en la vida personal o el estado de ánimo de cada empleado, así como en su bienestar, bien sea mediante espacios de relajación adaptados, espacios con juegos para los ratos de ocio, desayunos conjuntos para empezar el día con buen pie o, incluso, existen algunas que se suman a la ya, por suerte, moda del petfriendly y permite a sus trabajadores llevarse a sus mascotas a la oficina. Hay otras que, además, van un paso más allá y crean proyectos destinados única y

exclusivamente a fomentar el amor propio y la lucha por alcanzar objetivos, como hemos hecho en Hug&Clau con la Escuela de la Felicidad.

Por experiencia, está claro que una actitud positiva y, por tanto, una persona feliz, realizará un trabajo de una forma mucho más eficaz que una que no lo es, así que, en este punto, tanto la empresa como el empleado saldrán ganando y, por tanto, en este “win-win”, deberíamos querer estar todos. Ahora bien, ¿qué pautas debemos seguir para conseguir que nuestros trabajadores estén implicados al 100% con ilusión en sus puestos de trabajo?:

1. Conocer los intereses personales. La primera de todas, sin duda, es conocer los intereses personales de cada uno de nuestros trabajadores. Qué objetivos tienen, qué buscan dentro de la empresa, a dónde les gustaría llegar. Apoyar sus inquietudes y buscar la forma de que encuentren su espacio dentro de la empresa, será un punto a favor para que todo salga, incluso, mejor de lo esperado.
2. Reconocer los logros individuales. Está genial que podamos ayudar a nuestros empleados a corregir errores y, mediante críticas constructivas, conseguir que mejoren su trabajo cada día. Pero, además de esto, es igual de importante que reconozcamos el trabajo bien hecho y, por tanto, unas palabras para felicitar por ello siempre cobran más importancia y se agradecen más de lo que podemos imaginar.
3. Visión/ expectativas de futuro. Aspiramos a seguir creciendo día a día como profesionales y buscamos la forma de alcanzar nuestras metas, por ello también es importante ofrecer a nuestros empleados nuevos retos o formaciones para que puedan superarse y sentir que la compañía realmente cuenta con ellos. Formará un ambiente de trabajo de ilusión y motivación donde los empleados darán lo mejor de ellos.
4. Dar uso de las fortalezas de cada uno. Tener un perfil polivalente está genial, pero cada persona trabajamos de forma más eficiente en espacios donde nos sentimos más cómodos y sabemos que controlamos. Conozcamos en qué campos se mueve con más soltura cada uno de

nuestros empleados y exprimamos eso al máximo. Podrá llevar a que la compañía avance a pasos agigantados.

5. Flexibilidad en el horario (posibilidad de teletrabajar). Si buscamos que los empleados estén motivados, este es un punto importante que toda compañía debería valorar siempre y cuando el tipo de trabajo lo permita. Démosles la posibilidad de que puedan organizar adecuadamente su horario y se acomoden a sus necesidades, impulsará todavía más a un trabajo eficiente.
6. Proyectos ambiciosos. De la mano con el punto en el que hablamos de valorar al empleado en vista de futuro, los proyectos sugeridos deberán de ser atractivos y sugerentes. Procuremos no caer en una monotonía y ofrezcamos novedad. De esta forma los empleados los afrontarán con entusiasmo y los verán como nuevas oportunidades.
7. Lugar de trabajo agradable y atractivo. No separemos a los empleados con altas paredes y ordenadores que no nos permitan ver más allá de nuestra pantalla. Ofrezcamos un lugar de trabajo en el que se puedan sentir cómodos cuidando todos los detalles: luz, decoración, olor... ¡Esto juega un papel fundamental!
8. Tener en cuenta opiniones, sugerencias y propuestas. Procuremos no tenerlo todo atado de pies a cabeza. Pidámosles la opinión acerca de los nuevos cambios, proyectos o sugerencias. Demos a los empleados la oportunidad de poder expresarse, así obtendremos nuevos puntos de vista con los que ambas partes podemos salir beneficiadas y se sentirán más reconocidos y valorados.
9. Fomentar las relaciones sociales dentro de la compañía. Organicemos actividades en las que los empleados puedan conocerse un poco más. Cenas, deportes, concursos... Consigamos que exista un vínculo cercano entre unos y otros, ¡conozcamos cómo es nuestro compañero fuera ámbito laboral!
10. Ofrecer cursos de formación. Si queremos que nuestra compañía se diferencie del resto y poder añadir nuevos proyectos, ofrecer cursos de

formación puede ser el punto que estábamos buscando. Además, de esta manera, los empleados estarán motivados por formarse en más ámbitos y por tener la oportunidad de seguir creciendo profesionalmente. (Humanos, s.f.)

Conclusiones

Los antecedentes y generalidades de la administración del capital humano. Nos permiten ayudar a las organizaciones a estar al tanto del origen y la evolución que está teniendo a través de los años, así como se analizaron sus funciones, objetivos y ubicación del departamento de capital humano dentro de la Empresa.

El ambiente en el que se desarrolla la administración de capital humano nos brinda una guía para desarrollar eficazmente las interacciones del capital humano interno y externo desde su globalización, hasta sus planes y beneficios para el personal.

Los procesos de planeación del capital humano; permite a la organización el fortalecimiento y mejora continua en cada uno de los métodos y así obtener una mejor eficiencia en su ejecución.

El desarrollo de las redes y dirección del capital humano dentro de la organización conllevando a la empresa a un buen funcionamiento de la tecnología en las nuevas innovaciones, así como técnica integral en la dirección de Recursos humanos como apoyo al proceso laboral de la administración de esta área.

La administración del capital humano como elemento esencial en la organización, nos permite lograr un desempeño eficaz en el manejo y desarrollo del personal; obteniendo como resultado mantener la estabilidad en la rotación de personal y alcanzando una mayor eficiencia en el manejo de los colaboradores y desarrollo de la organización.

Bibliografía

- "Anonimo". (08 de 04 de 2022). *www.evaluandosoftware.com*. Obtenido de *www.evaluandosoftware.com*.
- "cancun.tecnm.mx". (05 de 2016). *www.cancun.tecnm.mx*. Recuperado el 08 de 10 de 2022, de *www.cancun.tecnm.mx*: *www.cancun.tecnm.mx*
- "Comunidad_Emagister". (octubre de 2015). *www.emagister.com*. Obtenido de *www.emagister.com*: *www.emagister.com/*
- "curso-de-asistente-administrativo". (01 de 2016). *https://unlp.edu.ar/wp-content/uploads/2022/07/CURSO-DE-ASISTENTE-ADMINISTRATIVO-Clase-2.pdf*. Obtenido de *unlp.edu.ar*
- "historia". (2006). *https://www.rrhh-web.com/historia.html*. Recuperado el 01 de 09 de 2022, de *www.rrhh-web.com*
- "integracion-academica". (enero de 2013). *https://integracion-academica.org/*.
- "interaccion-entre-personas-y". (febrero de 2012). *http://recursoshumanosfergiepadilla.blogspot.com/*. Obtenido de *http://recursoshumanosfergiepadilla.blogspot.com/*: *http://recursoshumanosfergiepadilla.blogspot.com/*
- "interaccion-entre-personas-y". (febrero de 2012). *http://recursoshumanosfergiepadilla.blogspot.com/*. Obtenido de *http://recursoshumanosfergiepadilla.blogspot.com/*.
- "la-motivacion-humana". (enero de 2000). *www.losrecursoshumanos.com*. Obtenido de *www.losrecursoshumanos.com*: *www.losrecursoshumanos.com*
- "las-organizaciones-como-sistemas-sociales-complejos". (octubre de 2015). *https://integracion-academica.org/*. Obtenido de *https://integracion-academica.org/*: *https://integracion-academica.org/*
- "planeaestracapihumano". (13 de 10 de 2017). *planeaestracapihumano.blogspot.com*. Obtenido de *planeaestracapihumano.blogspot.com*.
- "planificacion-de-recursos-humanos". (07 de 2014). *https://monografiasparavos.blogspot.com/2014/07/planificacion-de-recursos-humanos.html?m=1*. Recuperado el 22 de 10 de 2022, de *monografiasparavos.blogspot.com*
- "recursoshumanosantecedentesyeolucion". (2022). *recursoshumanosantecedentesyeolucion.blogspot.com*. Obtenido de *recursoshumanosantecedentesyeolucion.blogspot.com*.
- anahuac. (s.f.). *Habilidades directivas: qué son y cómo influyen en tu carrera (anahuac.mx)*. Obtenido de *anahuac.mx*

- anahuac.mx*. (s.f.). Obtenido de *anahuac.mx*
- Anonimo. (2007). *www.redalyc.org*. Obtenido de *www.redalyc.org*.
- Anónimo. (2022). *https://www.questionpro.com/es/que-son-los-recursos-humanos.html*. Recuperado el 01 de 09 de 2022, de *www.questionpro.com*
- Anonimo. (s.f.). *tecnm.mx*. Obtenido de *tecnm.mx*.
- Atico34, G. (2022). *https://protecciondatos-lopd.com/empresas/capital-intelectual-empresa/*. Recuperado el 16 de 09 de 2022, de *protecciondatos-lopd.com*
- Barquera, y. (27 de 09 de 2021). *idesaa.edu.mx*. Obtenido de *idesaa.edu.mx*.
- blog.acsendo. (s.f.). *https://blog.acsendo.com/conceptos-basicos-de-recursos-humanos-2021*. Obtenido de *blog.acsendo.com*
- Boettcher, V. (2007). *http://www.areasrh.com/km/Admon_capitalhumano.htm*. Recuperado el 01 de 09 de 2022, de *www.areasrh.com*
- cercana", ". (s.f.). *Transferencia cercana (eumed.net)*. Recuperado el 11 de 10 de 2022, de *eumed.net*
- Chiavenato, A. (2011). *Administración de Recursos humanos*. Recuperado el 16 de 09 de 2022
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 01 de 09 de 2022
- Chuiquicondor, M. (04 de 2012). *www.blogger.com*. Obtenido de *www.blogger.com*.
- Commerce, G. H. (s.f.). *Los 8 estilos de liderazgo más comunes – Georgia Hispanic Chamber of Commerce (ghcc.org)*. Obtenido de *ghcc.org*
- Davids, A. I. (09 de 11 de 2022). *www.tdx.cat*. Obtenido de *www.tdx.cat*: *www.tdx.cat*
- Desarrollo de habilidades directivas (8ª edición) (clea.edu.mx)*. (s.f.). Obtenido de *clea.edu.mx*
- Desler, G. R. (2011). *Administracion de Recursos Humanos 5ta Edicion*. Mexico: pearson.
- estrategias", ". C. (s.f.). *La comunicación con el capital humano - La Comunicación y sus estrategias] (aulafacil.com)*. Obtenido de *aulafacil.com*
- eumed. (s.f.). *Transferencia lejana (eumed.net)*. Recuperado el 11 de 10 de 2022, de *eumed.net*
- Guedez, Y. L. (18 de 11 de 2017). *yariaudyledezmagth.blogspot.com*. Obtenido de *yariaudyledezmagth.blogspot.com*.

- <https://integracion-academica.org/vol1numero2-2013/25-las-organizaciones-como-sistemas-sociales-complejos>. (enero de 2013). <https://integracion-academica.org/>. Obtenido de <https://integracion-academica.org/>
- <https://protecciondatos-lopdc.com/empresas/capital-intelectual-empresa/>. (2010). Recuperado el 03 de 09 de 2022, de protecciondatos-lopdc.com
- Humanos, O. d. (s.f.). 1. 10 claves para motivar a tus empleados - ORH | Observatorio de Recursos Humanos (observatoriorh.com). Obtenido de observatoriorh.com
- Idalberto, C. (11 de 1999). [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf). Recuperado el 16 de 09 de 2022, de www.ucipfg.com
- Kenjo. (2022). <https://blog.kenjo.io/es/funciones-departamento-recursos-humanos>. Recuperado el 01 de 09 de 2022, de blog.kenjo.io
- LRH. (23 de 09 de 2015). (<https://www.losrecursoshumanos.com/ambiente-interno-de-una-empresa/>). Recuperado el 16 de 09 de 2022, de www.losrecursoshumanos.com
- Macias, H. (s.f.). <https://sites.google.com/site/hugomacias30/barreras-de-la-comunicacion>. Recuperado el 16 de 09 de 2022, de sites.google.com
- Maybelline. (2022). <http://mabebareneld.blogspot.com/p/las-organizaciones-como-sistemas.html?m=1>. Recuperado el 18 de 11 de 2022
- Morales, F. C. (14 de 06 de 2021). economipedia.com. Obtenido de economipedia.com.
- myeducator. (s.f.). <https://app.myeducator.com/reader/web/1140aa/topic1/mx6op/>. Obtenido de app.myeducator.com
- Peralta, A. R. (8 de 03 de 2011). [/rodriguez-peralta.blogspot.com](http://rodriguez-peralta.blogspot.com). Obtenido de rodriguez-peralta.blogspot.com.
- Pérez, M. (28 de 09 de 2021). <https://conceptodefinicion.de/capital-humano/>. Recuperado el 01 de 09 de 2022, de www.conceptodefinicion.de.com
- Quero Romero, Yumaira Matilde; Mendoza Monzan, Fabiola Margarita; Torres Hernández, Yarelit del carmen. (04 de 2014). <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230409001.pdf>. Recuperado el 16 de 09 de 2022, de www.redalyc.org
- Quiroa, M. (09 de 07 de 2021). <https://economipedia.com/definiciones/factores-externos-de-una-empresa>. Recuperado el 16 de 09 de 2022, de economipedia.com

- Rodríguez Lagual, L. (10 de 03 de 2013). <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos/>. Recuperado el 01 de 09 de 2022, de www.eoi.es
- Runa. (s.f.). <https://runahr.com/mx/uncategorized-mx/globalizacion-en-recursos-humanos/>. Recuperado el 16 de 09 de 2022, de runahr.com
- scielo. (s.f.). *Contribución de las unidades de información en las redes organizacionales* (scielo.org). Recuperado el 11 de 10 de 2022, de scielo.org
- Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. En M. Valencia Rodríguez. Recuperado el 15 de 09 de 2022
- Werther, W. B., & Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. McGRAW-HILL. Recuperado el 03 de 09 de 2022
- Zuluaga, I. A. (01 de 2004). <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/190/CienciasSocialesyHumanas243.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Recuperado el 16 de 09 de 2022, de repository.usergioarboleda.edu.co