

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**  
**CAEDIS – VENTANAS**



**TEMA**

**LA GESTIÓN DE TALENTOS HUMANOS EN LA HACIENDA  
BANANERA “EL ROSAL” DEL CANTÓN VENTANAS,  
PROVINCIA DE LOS RÍOS DURANTE EL AÑO 2010.**

**AUTORES**

**MOPOSITA PEÑALOZA JIMMY BLADIMIR  
YÁNEZ MORENO MARCELA MAGDALENA**

**“TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERIA COMERCIAL”**

**Ventanas – Los Ríos – Ecuador**

**2010**

## **DEDICATORIA**

El presente Trabajo de Graduación lo dedico a Dios en primera instancia porque está presente iluminando mi mente y mi sendero, a mis queridos padres quienes con su infinito amor y sacrificio, me condujeron por el camino del conocimiento, el sendero de justicia y libertad; y, con mi esfuerzo he logrado alcanzar mi meta

**Jimmy**

El presente Trabajo de Graduación lo dedico a la persona que ha sido fuente de mi inspiración y me dio la fuerza para culminar esta etapa de mi vida, esa personita a quien yo admiro tanto es mi hijo **Luis Mizael Delgado Yáñez**, que con su carita de ternura hizo que yo luchara por alcanzar mis metas.

**Marcela**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente agradecemos a DIOS, el ser supremo quien nos permite que cada día tengamos una razón para vivir y seguir adelante.

A nuestros padres quienes fueron los que nos dieron las primeras enseñanzas para poder ser personas correctas, y de buenos principios.

A la universidad Estatal de Bolívar por habernos dado la oportunidad de ingresar a estudiar en el CAEDIS Ventanas y poder culminar nuestra carrera.

Al Lic. Enrique García Alarcón por haber aceptado a realizar este Trabajo de Graduación bajo su dirección, por su apoyo y confianza en este proyecto, su capacidad para guiar nuestras ideas ya que ha sido un aporte invaluable en el desarrollo de la misma, a través de sus conocimientos, paciencia y experiencia nos permitió obtener resultados esperados para poder culminar nuestra carrera.

Al Ing. Marlon García y la Ing. Clara Morejón, quienes fueron nuestros pares académicos, los que colaboraron con ideas propias para poder presentar a la perfección este proyecto.

A todas las personas que de alguna manera pusieron un granito de arena en esta trayectoria que hoy estamos a punto de culminar con éxito.

Jimmy

Marcela

## **CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS**

Lic. Enrique García Alarcón, en calidad de Director del Trabajo de Graduación:

### **CERTIFICA:**

Que el Trabajo de Graduación para optar por el título de Ingenieros Comerciales, cuyo

Tema es: **LA GESTIÓN DE TALENTOS HUMANOS EN LA**

**HACIENDA BANANERA “EL ROSAL” DEL CANTÓN**

**VENTANAS, PROVINCIA DE LOS RÍOS DURANTE EL AÑO**

**2010**; elaborados por Jimmy Moposita Peñaloza y Marcela Yánez Moreno; ha sido revisada y está en condiciones de ser entregada para continuar con los procesos legales que así lo dispone la Universidad Estatal de Bolívar.

Lic. Enrique García Alarcón.

**DIRECTOR**

## **AUTORIA**

Las ideas, criterios y propuestas expuestas en el presente informe del Trabajo de Graduación, en opción a obtener el título de Ingenieros Comerciales en la Universidad Estatal de Bolívar, son de nuestra exclusiva responsabilidad como suscriptores.

.....  
**Jimmy Moposita Peñaloza**

.....  
**Marcela Yáñez Moreno**

## TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
CERTIFICADO DEL DIRECTOR	IV
AUTORIA NOTARIADA	V
TABLA DE CONTENIDOS	VI - VII
LISTA DE CUADROS Y GRAFICOS	VIII
LISTA DE ANEXOS	IX
RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL	X
INTRODUCCIÓN	XI
<b>CAPITULO I</b>	1
TEMA	2
ANTECEDENTES	3 - 4
PROBLEMA	5
JUSTIFICACIÓN	6
OBJETIVOS	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
MARCO TEORICO	8
Marco Teórico Referencial	8 - 9
Marco Teórico Conceptual	10 - 15
Marco Teórico Científico	16
Gestión	16
Talentos Humanos	16
Gestión de Talentos Humanos	16 - 21
Desarrollo Laboral y Personal	22
Desarrollo Laboral	22 - 26
Reclutamiento	27 – 29
Políticas y Normas de la Organización	29 - 30
Selección de Personal	30 - 33
Elementos de la Selección Técnica	33 - 43

Proceso de Inducción	43 - 45
Proceso de Capacitación y Desarrollo	45 - 49
Desarrollo Personal	49 - 58
<b>HIPOTESIS</b>	59
<b>VARIABLES</b>	60
Operacionalización de las Variables	61 - 62
<b>METODOLOGIA</b>	63
Métodos	63
Tipos de Investigación	63
Técnicas e Instrumentos para obtención de datos	64
Universo y Muestra	65
Procesamiento de Datos	66
<b>CAPITULO II</b>	67
<b>ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	68
Tabulación, Presentación e Interpretación de Resultados	68 - 75
Comprobación de la Hipótesis	76
Conclusiones y Recomendaciones	77 - 78
<b>CAPITULO III</b>	79
<b>LA PROPUESTA</b>	79
Título	80
Introducción	81 - 82
Justificación	83
Objetivos	84
Desarrollo de la Propuesta	85 - 92
Plan Operativo de la Propuesta	93
Resultados Esperados	94
Bibliografía	95
Anexos	96 - 105

## **LISTA DE CUADROS Y GRAFICOS**

### **CUADRO 1**

No existe un Departamento de Talentos Humanos 68

### **CUADRO 2**

Gestión de Talentos Humanos no es adecuada 69

### **CUADRO 3**

No hay cumplimiento de los Procesos Administrativos 70

### **CUADRO 4**

No reciben todos los Beneficios Sociales 71

### **CUADRO 5**

No hay satisfacción del servicio en la Hacienda 72

### **CUADRO 6**

Desarrollo Laboral y Personal 73

### **CUADRO 7**

No existe Motivación para el Trabajo 74

### **CUADRO 8**

No hay equidad remunerativa en una misma actividad 75



## LISTA DE ANEXOS

Entrevista al Propietario y Administrador	97
Encuesta a los Trabajadores	98
Mapa Político de la Provincia de Los Ríos	99
Mapa Político del Cantón Ventanas	100
Croquis de la Hacienda	101
Fotos	102 - 105

## **RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL**

El presente Trabajo de Graduación, previo a la obtención del Título de Ingenieros Comerciales, reviste de mucha importancia, puesto que trata de la **LA GESTIÓN DE TALENTOS HUMANOS EN LA HACIENDA BANANERA “EL ROSAL” DEL CANTÓN VENTANAS, PROVINCIA DE LOS RÍOS DURANTE EL AÑO 2010.**

El apoyo bibliográfico versa en temas relacionados con Gestión de Talentos Humanos en las Empresas Modernas, sus objetivos, importancia, en los procesos Desarrollo del Personal, presentamos una visión de la hacienda respecto a los servicios que ella brinda. Finalmente se realiza una propuesta como un aporte para dar solución al problema planteado.

El Marco Teórico fue estructurado en base a la desconstrucción y construcción del Tema planteado.

Los métodos usados en el Trabajo de Graduación fueron Histórico - Lógico, Dialectico y Empírico: los Tipos de Investigación fueron el Bibliográfico, Investigación Descriptiva, Exploratoria y Causal; así también se utilizaron las técnicas para la recolección de datos: La Observación, La Entrevista y La Encuesta.

Para el Análisis e Interpretación de Resultados utilizamos el método de Razones y Proporciones, así como basados en las encuestas hicimos las Conclusiones y Recomendaciones.

Como consecuencia de este diagnóstico situacional, realizamos una Propuesta, sustentado en un Manual para el Manejo de Talentos Humanos en Procura del Crecimiento Laboral en la Hacienda Bananera El Rosal del Cantón Ventanas.

## INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Graduación con el tema **LA GESTIÓN DE TALENTOS HUMANOS EN LA HACIENDA BANANERA “EL ROSAL” DEL CANTÓN VENTANAS, PROVINCIA DE LOS RÍOS DURANTE EL AÑO 2010**; tuvo como objetivo principal elaborar una Metodología para la Evaluación de los problemas de cada uno de los trabajadores, que impide cumplir con los requerimientos para realizar una eficiente, efectiva y eficaz Gestión de Talentos Humanos en la Hacienda.

A fin de facilitar la comprensión del contenido del presente Trabajo de Graduación, se lo ha distribuido en tres capítulos:

En el Capítulo I, se planteó el Tema, Antecedentes, Problema, Justificación, Objetivos, Marco Teórico Referencial en el que se desarrolló una reseña histórica de la Empresa; el Marco Teórico Conceptual se da conceptos de varios autores sobre el Tema Planteado y en el Marco Teórico Científico fue estructurado en función de las variables objeto de estudio.

En el Capítulo II se realizó el Análisis e Interpretación de los Resultados, a través de tablas explicativas y gráficos que proporcionan técnica y verazmente los resultados de la Investigación, permitiéndonos llegar a Conclusiones y Recomendaciones.

El Capítulo III, contiene la Propuesta, donde se desarrolla un Manual para el Manejo de Talentos Humanos en Procura del Crecimiento Laboral en la Hacienda Bananera El Rosal del Cantón Ventanas, esto permitirá que el propietario de la hacienda tenga un mejor control de todos sus trabajadores; y, reconocer sus derechos y obligaciones.

# CAPITULO I

## 1. TEMA

LA GESTIÓN DE TALENTOS HUMANOS EN LA HACIENDA  
BANANERA “EL ROSAL” DEL CANTÓN VENTANAS,  
PROVINCIA DE LOS RÍOS DURANTE EL AÑO 2010.

## 2. ANTECEDENTES.

Resulta sumamente interesante observar cómo el pensamiento humano ha evolucionado tan rápidamente, especialmente en los últimos cincuenta años, con relación a la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones. Sin embargo, si se comparara este espectro evolutivo con las doce horas dibujadas en un reloj, sólo le corresponderían unos pocos minutos a este momento que se vive en el presente con relación al concepto del ser humano y su relación con las empresas que conforman.

No fue sencillo entender que la gente es la empresa. De hecho aún hay organizaciones (en el concepto tradicional de la palabra) cuya visión está a años luz de esa contundente premisa, y todavía se vislumbran en los albores de lo que ha sido todo este inmenso camino andado y desandado por las mentes más revolucionarias que ha producido el ejercicio de la administración del talento humano.

Las sociedades de ese entonces no estaban lejos del concepto de “la manada”, y por lo tanto las expresiones básicas del “trabajo en equipo” surgían como todavía pueden apreciarse en los leones, tigres y otros depredadores existentes en su hábitat natural. La esclavitud y/o el trabajo para complacer a los dioses fue la más primitiva expresión de la utilización del talento humano en beneficio de una empresa. No se necesitaba mucha inteligencia o conocimientos profundos para saber que sin la gente no sería posible arar la tierra, coser el barro, alzar monumentos, obeliscos o construir ciudades.

Definitivamente se necesitaba de la gente para todo, pero ello requería una inversión que se pensaba en granos, tierras, papa o ganado; debió ser una cifra de cuidado y preocupación para las primeras expresiones administrativas, por ello los grandes líderes del pasado se las arreglaron para someter y disponer de la gente a su antojo, comprendiendo casi automáticamente que a la par de utilizar a las personas se debía ofrecer alguna especie de motivación que los mantuviera “atados” al régimen, por más absurdo y descabellado que éste fuera, por lo que no tardaron en aparecer, en su mayoría, expresiones de represión, obligaciones religiosas y morales, impuestos,

ofrendas y toda clase de condiciones que sometían la voluntad y exigían ser respetadas para permanecer en la sociedad y sobrevivir en ella.

Pasaron siglos antes de que se comprendiera que el trabajo debía poseer una contraprestación que beneficiará a quien lo realiza, pues no hay que olvidar que todavía existía la esclavitud cuando se comenzó a pagar con sal y se mantuvo esa expresión de sometimiento por mucho tiempo, aún después de ser el dinero un concepto social y laboralmente aceptado.

Pero comprender tal elemento diferenciador entre un esclavo y un trabajador no trajo consigo la valoración ni un mejor trato para la gente. El pago por los servicios se hizo desigual y desproporcionado hasta el punto en que ser esclavo podía ser, en ocasiones, más atractivo, pues se contaba con cobijo y alimento y no era necesario hacer ningún esfuerzo extraordinario al que ya correspondía por la condición de esclavo. Lo que sí se comprendió y se practicó en muchas culturas con rapidez fue el concepto de la motivación por intercambio.

Pero hoy en día el pensamiento ha evolucionado hasta el punto de escucharse expresiones como “Talento Humano”. Ya no se oye en boca de las personas responsables del área hablar de administrar el talento sino de gestionarlo, de gerenciarlo; ya no se escucha hablar de invertir en el capital humano sino en desarrollar su talento, sus competencias, pues finalmente se entendió que si la gente crece la empresa también lo hace, si la gente es próspera la empresa también lo será, pues al final de la historia sin las personas no hay empresa, no hay trabajo, ni empleo, ni ganancias, ni pérdidas.

Las organizaciones existen para satisfacer a otras que demandan productos o servicios que están compuestos por personas, es así de simple. Por lo tanto, y en unas pocas líneas, puede decirse que las personas pasaron de ser peones en un tablero de ajedrez para convertirse en la razón de librar y ganar el juego, que pasaron de ser la base para ser la meta.

### 3. PROBLEMA.

¿Cómo la falta de Gestión de Talentos Humanos afecta en el Desarrollo Personal y Laboral de los Trabajadores de la Hacienda “El Rosal”?



#### 4. JUSTIFICACIÓN.

Este trabajo de investigación es de importancia para beneficiar a la Gestión del Talento Humano en la Hacienda “El Rosal”, nos hemos dado cuenta que es necesario implementar un departamento que administre técnicamente, el cual estará directamente relacionado con el trato del personal, viendo todas sus necesidades y brindarles todo el apoyo que esto implica.

La necesidad de realizar este trabajo de investigación es demostrar que podemos hacerlo como profesionales que somos y llegar hacia nuestro objetivo logrando que el propietario de la hacienda acepte nuestro proyecto y ponga en práctica las recomendaciones que se den en el mismo.

Este trabajo es factible por cuanto disponemos de información necesaria para emitir nuestras conclusiones y recomendaciones.

Nuestro perfil profesional como Ingenieros Comerciales nos permite tener conocimientos respecto al trabajo de investigación que estamos realizando, por ello hay pertinencia necesaria para hacer una propuesta como alternativa de solución al problema planteado.

La Novedad de este proyecto radica en la propuesta que realizamos para el manejo de los Talentos Humanos en la Hacienda “El Rosal”.

El Impacto que ocasiona es el cambio en el manejo y control de los Talentos Humanos de la hacienda.

En el país se están dando cambios respecto a las leyes que regulan las Relaciones Laborales, de allí que es oportuno nuestro trabajo, ya que se sugieren procesos que tienen relación con estas normas legales.

## 5. OBJETIVOS

### 5.1 Objetivo General.

Determinar técnicas para el manejo de los Talentos Humanos mediante las cuales mejorará el Desarrollo Personal y Laboral de los Trabajadores de la Hacienda “El Rosal”.

### 5.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Identificar como se Gerencia los Talentos Humanos en la Hacienda “El Rosal”.
  
- ✓ Determinar el proceso de Gestión de Talentos Humanos a implementar para mejorar el Desarrollo Personal y Laboral de los Trabajadores de la hacienda “El Rosal”.
  
- ✓ Proponer un Manual para el Manejo de los Talentos Humanos en la hacienda “El Rosal”.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1 Referencial.

La hacienda “El Rosal” del Cantón Ventanas, fue creada en el año de 1915, con el nombre “San Matías”, dedicada al cultivo y cosecha de cacao y café. En el año de 1925 pasa a manos de la señora Rosa Amable Galarza, quien en el año de 1956, le da en derecho de posesión a su hijo Sr. Guillermo Borja Galarza actual propietario, posteriormente en el año de 1982 se perfecciona el traspaso mediante escritura pública de compraventa, inscrita en el registro de la propiedad del cantón Ventanas provincia Los Ríos con el N° 259 y anotada en foja 691.

El predio rustico “EL ROSAL” está ubicado en la jurisdicción de la parroquia central del cantón Ventanas provincia de Los Ríos, comprende una superficie total de ciento cuarenta y cinco cuadras (7.000 m<sup>2</sup> por cuadra) siendo su principal actividad económica la agrícola, específicamente la producción de banano de exportación (Actualmente el 8° % de esta propiedad esta con sembríos de banano). Sus linderos son por el norte la hacienda San Miguel de propiedad de Manuel Arechua; por el sur y por el este con el Rió Sibímbe, y por el oeste con el Rió Zapotal.

Su base agrícola se compone de: sesenta cuadras de cultivo de banano, sesenta cuadras de potreros en loma, diez cuadras de café y quince cuadras de vega; forma parte de la infraestructura agro-productiva, una casa de hacienda e instalaciones necesarias para el acopio, acondicionamiento y empaque del banano para la exportación.

Su estructura legal es reconocida como “Persona Natural” sujeto a la obligación de llevar contabilidad y cumplir con las obligaciones Tributarias de Ley, patronales y de comercio formal.

Su principal relación comercial es con la empresa “DOLE UBESA” compañía exportadora de banano, realizándose tres operaciones de empaque y despacho de producto semanalmente.

Orgánicamente la hacienda cuenta con una plana administrativa compuesta por su Gerente Propietario, un Jefe de Campo, un Jefe de Embarque, una Secretaria y un Contador externo (tercerización de servicios).

El personal operativo – productivo lo componen 60 personas que cumplen actividades de campo, pos cosecha y despacho del producto. Las actividades relacionadas con la producción y comercialización, requiere de mano de obra calificada y tecnicada, otras actividades comunes no requieren de calificación previa del personal.

## 6.2 Teoría Conceptual.

### Glosario de Términos:

**Administración.-** La administración de recursos humanos se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

**Administración de personal.-** Consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo.

**Administración de Sueldos y Salarios.-** Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

**Capacitación y Desarrollo.-** Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean.

**Desarrollo.-** Hacer que crezca y llegue a su perfección y complejidad determinada actividad.

**Desarrollo Laboral.-** Es la transición de un nivel laboral, (puesto o plaza ocupada por el sujeto en una determinada empresa del sector privado o del gobierno), a uno de mayor categoría con una remuneración mejorada, pero con una mayor responsabilidad en base a la preparación o capacidad certificada de la persona ascendida.

Los ascensos laborales, son oportunidades que cada empleado experimenta muy pocas veces en su vida; si la persona cuenta con la experiencia necesaria, la preparación académica adecuada y la valoración de su propia persona, puede hacer de su oportunidad de ascenso una realidad.

**Desarrollo Personal.-** Es actualización de las potencialidades humanas (psicológicas y espirituales) que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad. Con el trabajo de crecimiento personal la persona aprende a través de la conciencia de sí mismo, a aprovechar sus posibilidades de pensar, sentir y actuar.

Hay personas que, en su ambiente laboral, cuentan insistentemente los minutos que faltan para culminar su jornada. Se sienten hastiados, desmotivados y sin ganas de trabajar, sin embargo, ¿cómo se puede mejorar esta actitud? El crecimiento o desarrollo personal impulsa la creatividad, liderazgo y organización de los individuos. Las empresas deben impartir las herramientas y técnicas necesarias para potenciar el adiestramiento y la responsabilidad de sus trabajadores.

**Inducción.-** Llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, dar toda la información necesaria para que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostraran las instalaciones de la empresa y principalmente de su área de trabajo.

**Laboral.-** Pertenece o relativo al trabajo (gestionar o intrigar con algún designio).

### **Labores de Campo.**

En fundador.- Es el que se encarga de enfundar la bellota hasta que se forme el racimo, y hacer un nuevo enfunde.

Daipero.- Es aquel que se encarga de colocar la almohadilla en cada mano del racimo para evitar que se golpee el banano.

Deshojador.- Se encarga de sacar las hojas quemadas por la sigatoka y hojas viradas o quebradas por la temperatura, las hojas mínimas son de siete por planta.

Deshijador o selector.- Es el que se encarga de sacar los hijos de agua, que están afectando la planta y verifica que la planta tenga un buen funcionamiento.

Apuntador.- Es el que se encarga de dar protección a la planta con cañas para evitar que se viren por el viento.

Riego.- Son los encargados de regar las plantas de banano para lograr un buen cultivo.

Fertilizadores.- Se encargan de hacer la fumigación terrestre de la planta, para evitar que la planta sea afectada.

Varios.- Son las cuadrillas que se encargan de limpiar las plantaciones, es decir de toda la bananera.

Bodeguero.- Se encarga de suministrar los elementos básicos para las labores de campo.

Choferes.- Son los encargados del transporte, del personal y la movilización del gerente propietario.

Mecánico.- Es el encargado del manejo y arreglo de las maquinas defectuosas, carros, tractores bombas de riego etc.

### **Labores de Embarque.**

Viradores.- Son los encargados de elegir el banano que ya esté listo para cortarlo y enviarlo.

Arrumadores.- Se encargan de llevar el racimo hasta donde está el garruchero.

Garrucheros.- Son los que jalan el banano hasta la empacadora, cada uno jalan hasta veinte racimos.

Calificador o Chequeador.- Es el encargado de calibrar el banano y evaluar su calidad.

Desmanadores.- Son los que cortan por manos al racimo.

Saneadores.- Son los que sacan los clostes y corona del gajo de banano.

Lavadores y Pasadores.- Se encargan de limpiar el bananos decir, desflorarlo y quitarles todo tipo de plagas.

Pesadores y Fumigador.- Son encargados de equilibrar el peso del banano que va a ir en la caja y fumigarle la corona para evitar que la fruta vaya a madurarse.

Etiqueteadores.- Se encarga de colocar dos etiquetas en cada clostes de banano.

Embaladores.- Se encargan de colocar el banano pesado en su empaque o caja.

Aspirador y Tapador.- Se encarga de sacarle el aire que tenga la funda de empaque y luego proceder a cerrar la caja.

Estivador o Paletizador.- Se encarga de colocar la caja en el palet y verificar que estén ordenadas debidamente.



**Manejo de Personal.-** Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada.

**Motivación.-** Es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

**Planeación de Personal.-** Determina las necesidades, los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

**Prestaciones y Servicio de Personal.-** Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

**Reclutamiento.-** Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presente, Técnica encaminada a proveer de Talentos Humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

**Relaciones Humanas.-** Cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes.

**Relaciones Industriales.-** El término queda reducido a la industria que evidentemente son: Organizaciones Bancarias, Gubernamentales, Educativas, de Beneficencia, etc., donde se requieren también los talentos humanos. Además entre los proveedores y la fabrica y entre está sus clientes, también se establecen relaciones.

**Relaciones Laborales.-** Parte de la Administración de Talentos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de tales contratos.

**Seguridad e Higiene en el Trabajo.-** Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente psicológico o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

**Selección.-** Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más cercano a sus características.

**Supervisión de Personal.-** Es todo aquel que tiene personal a su cargo: Consiste en ayudar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

**Talentos Humanos.-** Conjunto de personas que prestan su trabajo en una empresa. Por extensión, conjuntos de prácticas encaminadas, al reclutamiento, formación y reciclaje de los trabajadores de la misma.

## **6.3 Teoría Científica.**

### **6.3.1. GESTIÓN**

Es planificar los recursos de la empresa y organizar el trabajo de las personas, para poder alcanzar los objetivos propuestos e ir controlando paso a paso los movimientos para ver resultados y solucionar los problemas que vayan surgiendo.

#### **6.3.1.1. TALENTOS HUMANOS.**

La definición de Talentos Humanos se puede dar de la siguiente manera: "las personas que componen una organización". Por consiguiente los gerentes que se relacionan con el manejo del personal deben procurar hacer todo lo necesario para que las personas en la organización realicen lo mejor de su parte para alcanzar los objetivos comunes y las metas de la misma.

Los Talentos Humanos se debe de entender como la parte más importante de una organización, y para apoyar al personal se deben de trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. "Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades".<sup>1</sup>

#### **6.3.1.2. LA GESTIÓN DE TALENTOS HUMANOS**

Es un tipo de labor empresarial, que contribuye a que los seres humanos que integran una institución logren sus objetivos y los de la empresa. Todas las empresas poseen algo en común: Están integradas por personas quienes son las que llevan a cabo los logros y fracasos del negocio. Por eso se dice que constituyen el recurso máspreciado de la empresa.

Una empresa por sí sola no puede mantenerse trabajando durante mucho tiempo, ya que necesita del esfuerzo integrado entre personas y maquinaria. Es un trabajo en

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO IDALBERTO. Gestión de Talentos Humanos: Edic. 2005.

equipo y un esfuerzo de todos. Una correcta administración de los Talentos Humanos influye directamente en la satisfacción y bienestar de sus integrantes.

El desafío de los administradores de personal o Talentos Humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces.

La Gestión de Talentos Humanos hace referencia a la planificación, organización, dirección, coordinación y control del talento humano con las competencias que materialicen y den cuenta de la coherencia con los valores de creatividad e innovación y los procesos de negocios.

Hay cuatro desafíos en que la Gestión de Talentos Humanos debe apoyarse:

- ✓ Objetivos Corporativos
- ✓ Objetivos Funcionales
- ✓ Objetivos Sociales
- ✓ Objetivos Personales

#### **Características de la Gestión de Talentos Humanos.**

- ✓ Selecciona y recluta a los empleados
- ✓ Mantiene planes o programas de inducción.
- ✓ Que cada uno cumpla con las Leyes Laborales de la empresa y del Estado.
- ✓ Realiza Nóminas.
- ✓ Mantiene un buen Clima Laboral.
- ✓ También se realiza evaluación de desempeño el cual lo hacen anualmente y es para detectar la necesidad de capacidad del personal.
- ✓ Premia a sus empleados para motivarlos a desarrollar un buen trabajo, para satisfacción de la empresa y de sí mismo.
- ✓ Evaluación de competencia <sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ibídem. Pág. 15 - 18

## **Objetivos de la Gestión de Talentos Humanos**

Objetivos son logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de personal se derivan de las metas de la empresa, los cuales en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar la contribución productiva del personal hacia la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Según el libro *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para crear una organización de alto rendimiento*, del autor: Margaret Butteris, el objeto de la administración de personal y/o de Talentos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Otros objetivos son:

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un contingente de Talentos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- ✓ Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Talentos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- ✓ Alcanzar eficiencia y eficacia con los Talentos Humanos disponibles.
- ✓ Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- ✓ Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir las tensiones negativas que ejerzan sobre la organización.
- ✓ Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- ✓ Cumplir con las obligaciones legales.
- ✓ Rediseñar la función corporativa de la administración de personal para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> *Ibidem.* Pág. 19 - 21

## **Eficacia y Eficiencia**

Muchas veces escuchamos alegremente frases como "Que Eficiente es ese o tal Empleado" o "Caramba, es Usted un Tipo muy Eficaz". Por otro lado apreciamos que en los informes de evaluación se utilizan estas expresiones, con tanta trivialidad sin analizar lo que significa en todo el sentido de la palabra. Sin embargo el termino Eficiente y Eficaz son temas que causan muchos debates, análisis y son motivo de estudio y reflexión en muchos países.

En términos generales, la Eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si Obtienes más resultados de un esfuerzo determinado, habrá incrementado tu eficiencia. Asimismo, si puedes obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, habrás incrementado tu eficiencia. En otras palabras Eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace.

Sin embargo, en las organizaciones no basta con ser únicamente Eficientes, las organizaciones modernas buscan algo más que eso, y eso es la Eficacia.

Cuando un Comando alcanza las metas u objetivos que le impone la institución, decimos que es Eficaz. Entonces la Eficacia se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para ser Eficaz debes de priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar tus objetivos y metas previstas, por lo que debes de asegurarte que lo que hagas valga la pena y conduzca a un fin.<sup>4</sup>

## **Productividad**

La palabra productividad se ha vuelto muy popular en la actualidad, ya que se considera, que el mejoramiento de la productividad es el motor que está detrás del progreso económico y de las utilidades de la corporación. La productividad también

---

<sup>44</sup>ALTOZANO ESTEBAN. Servicios de Calidad: Edic. 2008

es esencial para incrementar los salarios y el ingreso personal. Un país que no mejora su productividad pronto reducirá su estándar de vida.

Productividad se usa para promover un producto o servicio, como si fuera una herramienta de comercialización; por lo cual hay una gran variedad sobre su significado.

### **Relaciones Laborales**

Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de Talentos Humanos se emplea frecuentemente asociado a las relaciones obreras patronales.

A principios del siglo XX el término productividad adquirió un significado más preciso, se definió: como una relación entre lo producido y los medios empleados para hacerlo.<sup>5</sup>

### **La Influencia de la Gestión de Talentos Humanos en el Desarrollo de la Empresa Moderna.**

La razón de existir de la Administración de Personal se vuelve importante en el Siglo XXI se manifiesta por la necesidad de recurrir nuevamente a los seres humanos como elementos que piensan, sienten, se motivan, corrigen desvíos en el hacer diario de la empresa, solo deberá de tener en cuenta su preparación y capacitación en las áreas que más se necesitan. El ser humano es moldeable, acepta el cambio y es vigilante de la calidad total con pleno conocimiento y satisfacción por el logro de objetivos, la humanidad para el siglo XXI será la del futuro halagador

En el actual ambiente competitivo de negocios, el éxito depende más de la eficaz administración de personal y/o de Talentos Humanos, su estructura, tecnología, recursos financieros y materiales son sólo elementos físicos e inertes que requieren ser administrados con inteligencia. En consecuencia, las personas son el único factor dinámico de las organizaciones sean estas privadas o públicas, lucrativas, sin ánimo de lucro, grandes o pequeñas, puesto que en ellas tienen la inteligencia para dirigir

---

<sup>5</sup> ENRIQUE CERDA. Una Psicología de Hoy. Edic. 2008

cualquier organización. Debido a que los talentos humanos constituyen el elemento esencial en cada componente de la organización, su administración eficaz se fundamenta en la responsabilidad de cada gerente de las distintas áreas funcionales, ya sean de finanzas, contabilidad, marketing, producción, compras e incluso talentos humanos.

Cualquiera que sea el área empresarial seleccionada, el futuro administrador necesita fundamentar su visión de cómo tratar los asuntos relacionados con las personas y obtener una perspectiva de talentos humanos que le permita alcanzar el éxito profesional y liderar su organización hacia la excelencia y competitividad.

Hoy en día se hace necesario que entendamos la importancia de cada uno de los procesos y registros establecidos en el área de talentos humanos, ya que mundialmente las economías han dado un giro significativo sobre sus áreas de interés, encontrándonos ante un entorno de constantes cambios y de alta competitividad, donde el proceso de globalización y apertura de mercados amenaza de forma arrastrante nuestros intereses nacionales.

En este proceso de globalización en que vivimos nos urge apelar al manejo efectivo y eficaz de nuestros sistemas organizacionales y de la administración de Personal.

La Administración Personal busca compenetrar el talento humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valaderos sus conocimientos.

El departamento de Administración de personal de una empresa busca que las estrategias y políticas sean las más adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultaría de cada departamento. Este es un departamento que une de la manera más eficiente los Talentos Humanos.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO. Óp. Cit. Pág. 24 - 27.



## **6.3.2. DESARROLLO LABORAL Y PERSONAL**

### **Desarrollo Laboral.**

Toda persona que se dedica al trabajo sabe perfectamente que el estar en un mismo puesto o ejercer la misma actividad durante un largo tiempo y con la remuneración económica de la mano con la rutina y calidad de vida, crea un ambiente poco agradable con el transcurrir del tiempo. Si el empleado, como ser humano, tiene anhelos de superación y gusto por su actividad, con esfuerzo y preparación llegará a obtener un Desarrollo Laboral.

### **Política Laboral.**

El marco normativo Laboral tiene por objeto regular las relaciones laborales entre patrones y trabajadores a través del contrato de trabajo, en donde se establecen los procedimientos laborales obligatorios, el Código de Trabajo establece los principios mínimos por los cuales se regirán las relaciones de trabajo.

Esta ley presume la existencia del contrato y la relación de trabajo entre la persona que presta un servicio y el que lo recibe, por lo que la falta de un contrato por escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven las normas de trabajo y de los servicios prestados, puesto que la ley imputa al patrón la falta de tal formalidad.

El contrato de trabajo constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la empresa.

Habitualmente las relaciones laborales se establecen bajo el régimen de contrato indeterminado en los puestos directivo, para el personal operativo y auxiliar. En el caso de tener más de 20 trabajadores se recomienda contar con un contrato colectivo de trabajo.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> CARDONA PABLO. Las Claves del Talento Humano, Influencia del liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano: Edic. 2005

## **Características del Desarrollo Laboral.**

El desarrollo laboral se presenta en la vida del sujeto como una oportunidad, con características positivas para los diversos aspectos que enfrenta todo sujeto cuando labora para una determinada empresa, por lo que se presentan a continuación las características más importantes en los aspectos de prestigio, mejora económica y de autoestima.

**Prestigio.-** El hecho de que una persona tome posesión de un puesto o plaza de mayor jerarquía, debido a su ascenso, implica que ésta ganando importancia, estimación, realce y buen crédito. Por lo anterior, la persona mejora su imagen ante sus compañeros de trabajo, la sociedad y en su propia familia; el sujeto ha demostrado ser capaz y de estar mejor preparado que sus competidores.

**Mejora Económica.-** El premio a la capacidad, el esfuerzo de la preparación constante y el haberle ganado a sus competidores más cercanos en la oposición a la plaza; es la remuneración económica, que es el otro aspecto importante por la cual el ser humano está en constante competencia. El hecho de mejorar sus ingresos, hacen que el ser humano mejore sus condiciones de vida, tiene oportunidades diversas de mejorar su alimentación, vestimenta, estudios propios y de sus cargas familiares, proyectos a realizar, etc. Visto de una manera general, el ser humano con un incremento salarial, cuenta con la posibilidad de mejorar su estilo de vida y la de los suyos.

**Autoestima.-** Es la aceptación incondicional de sí mismo, sin juicio destructivo alguno. La autoestima le permite al sujeto optar por los sentimientos más humanos, amigables y confortables hacia él mismo y le ayuda a sortear óptimamente cualquier circunstancia.

“La autoestima es una forma de pensar, sentir y actuar; esto implica que el sujeto acepta, respeta, confía y cree en sí mismo.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ibídem. Pág. 22 - 27.

## **Personas Capacitadas**

**Persona.-** Es el individuo de la especie humana, entendido en los rasgos que en diversa forma y medida lo distinguen y convierten en un todo actuante de manera propia, única, en el ambiente.

**Capacidad.-** La capacidad es la aptitud, inteligencia y pericia del ser humano. Es la posibilidad de desarrollar una actividad o de concluir algo, se refiere expresamente a funciones motrices y a procesos del pensamiento.

Las personas capacitadas son los seres humanos que han invertido adecuadamente en aprender y mejorar su inteligencia y desenvolvimiento ante actividades donde presentan aptitudes e intereses muy marcados.

Generalmente las personas realizan estudios en áreas específicas, como la medicina, ingeniería, administración de empresas, auditorías, etc., a estas personas se les contrata en determinada empresa por su capacidad de desarrollar determinada actividad para la cual fueron preparadas, es decir están capacitadas adecuadamente para un trabajo específico.

Lo mismo ocurre a nivel medio, existen personas que han realizado estudios para poder ejercer como maestros del nivel primario, otros son peritos contadores, como también hay carreras técnicas como peritos en electricidad, peritos en mecánica, peritos en soldadura, etc., los cuales también están capacitados para realizar dichas actividades y a su vez recibir la remuneración adecuada para su trabajo.

En base a lo anterior podemos realizar una comparación en cuanto a las posibilidades de poder optar por un puesto de trabajo, teniendo en cuenta la remuneración económica que representa cada uno de ellos. Es decir que las personas que opten por determinado puesto de trabajo tienen que saber realizarlo y, lógicamente obtendrá la plaza quién esté mejor capacitado para realizar dicha actividad.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> CHUECA UBALDO. Psicología Salesiana. Edic. 2008

**Oportunidades.-** Es la conveniencia que se le presenta a determinada persona en un tiempo y lugar preciso. Para una persona empleada por una empresa una oportunidad es la posibilidad de mejorar sus ingresos económicos, de mejorar su prestigio y de alimentar su autoestima.

Para un trabajador que ha logrado mejorar sus habilidades y conocimientos, y que además cuenta con un respaldo certificado, las oportunidades se le presentan con mayor número de veces, acompañado de la facilidad de optar por esas mismas oportunidades que se ven muy lejanas para una persona poco estudiada o capacitada.

Los empresarios están perdiendo dinero a manos llenas. Los empleados están malogrando oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral. Contrario a lo que se piensa, la causa no es solamente la severa crisis por la que el país atraviesa.

Las empresas como instituciones han cambiado la orientación y el enfoque de sus esfuerzos para subsistir, crecer, y conquistar sus metas.

Se ha trabajado insistentemente en mejorar todo. Los sistemas, la producción, los procesos de manufactura, la calidad y por ende los productos. Así se pretende obtener ventas inmejorables. Pero no se ha tomado en serio a quienes empujan, dirigen, controlan, establecen las relaciones y conexiones adecuadas para que toda la maquinaria (no sólo el motor) brinde los frutos apropiados.

Es cierto que las empresas más "instruidas", las que están más al tanto de lo que resulta saludable y conveniente para sus organizaciones, han integrado departamentos sólidos de recursos humanos. Pero también es cierto que éstos carecen de una orientación verdaderamente centrada en las personas.

Se comete el error de creer que con estudios, diagnósticos, capacitaciones administrativas o técnicas, planes de vida y carrera de jubilación, etc., quedan cubiertos los aspectos primordiales de quienes forman parte de la estructura organizacional.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> *Ibidem*. Pág. 12.

Pocas son las compañías que invierten en el desarrollo humano de sus empleados, mientras que en países más avanzados éste es justamente su enfoque primordial.

En México se tiene miedo e incluso fobia tratar con ellos asuntos que vayan más allá de lo estrictamente laboral. Se piensa que esto pudiera difundir los límites de respeto y de autoridad y sobre todo que abuse de la confianza que se le confiere.

Por mucho tiempo se dijo que recursos humanos era el resumidero de los "chismes" de la empresa. Esta "cultura" ha impedido que la mayoría tenga un acercamiento con expertos que pudieran ayudarlos a resolver sus conflictos. Los mismos expertos han dejado de estar capacitados para ello. En consecuencia todos soportan o solucionan las dudas y problemas a través de hostilidades indirectas, por su cuenta, con los cuates o en familia, buscando apoyo en cualquier sitio, menos con especialistas laborales.

Es difícil encontrar ayuda. Las secuelas saltan a la vista. La gente carga enormes cantidades de estrés. El empleo se vive como un espacio generador de tensión, competencia y peligros. El carácter se vuelve agresivo, insatisfecho, depresivo y crítico. Los dueños y directivos no tienen idea de lo que ocurre en el corazón de su gente y de su organización. Se enteran de lo que sucede a través de reportes gerenciales, del mal interpretado lenguaje no verbal (miradas y gestos) y de la "sensación" de tensión o armonía que se "percibe" en el ambiente.

Los departamentos de talentos humanos deben por tanto, reevaluar la esencia de su razón de ser e implementar servicios de terapia laboral y círculos de crecimiento para sus empleados. Está comprobado que aquellos que son escuchados, atendidos y tomados en cuenta, asumen una actitud responsable y comprometida en su trabajo y con las personas que le rodean.

Esto les ayuda a encontrar su satisfacción personal, alcanzando un insólito crecimiento interno y profesional y todo esto repercute favorablemente en la productividad de la organización.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> *Ibidem*. Pág. 13 - 14.

## **Reclutamiento**

Es el proceso de interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

## **Entorno de Reclutamiento**

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrá de moverse. Los límites de ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo.

## **Disponibilidad Interna y Externa de Talentos Humanos**

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo o sea, las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo.

La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, la abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada.

## **Canales de Reclutamiento.**

- ✓ Candidatos espontáneos.
- ✓ Recomendaciones de los empleados de la empresa.
- ✓ Anuncios en la prensa.
- ✓ Agencias de empleos o Suministros de personal temporal.
- ✓ Instituciones educativas.
- ✓ Asociaciones profesionales o Sindicatos.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de Talentos Humanos, Edic. Popular.

**Proceso de Reclutamiento.-** Es importante encontrar los medios apropiados para estimular a los candidatos con los atributos necesarios a que soliciten empleo. Para maximizar la eficiencia y efectividad en el reclutamiento, es esencial llegar hasta las fuentes de candidatos y utilizar métodos apropiados de reclutamiento.

**Reclutamiento Ambiente Externo.-** Factores externos a la organización pueden afectar de manera significativa los esfuerzos de reclutamiento de una compañía. La demanda de habilidades específicas en el mercado laboral es de especial importancia. Las condiciones del mercado de trabajo local son de gran importancia en el reclutamiento para la mayor parte de los puestos que no se llegan a nivel gerencial, muchos puestos de supervisores y hasta algunos puestos de gerencia media.

**Reclutamiento Ambiente Interno.-** Un factor interno importante que puede ser de gran ayuda para el reclutamiento es la planeación de talentos humanos. En la mayor parte de los casos, una compañía no puede atraer de la noche a la mañana empleados potenciales en número suficientes y con las cualidades necesarias. Se necesita tiempo para examinar fuentes alternas de reclutamiento y determinar los métodos más productivos para obtenerlo. Después de identificar las mejores opciones, el gerente de talentos humanos puede elaborar planes apropiados de reclutamiento.

**Reclutamiento Interno Métodos Utilizados.-** La gerencia debe ser capaz de identificar a aquellos empleados que reúnen el perfil para ocupar puestos a medida que estén disponibles. Las herramientas que ayudan y que se utilizan para el reclutamiento interno incluyen los incentivos de gerentes y de habilidades y anuncios de vacantes y procedimientos de concurso.<sup>13</sup>

Los anuncios de vacantes son un procedimiento para informar a los empleados que existen vacantes. Los concursos por puestos constituyen una técnica que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones necesarias, concursar por un puesto anunciado.

---

<sup>13</sup> *Ibidem*. Pág. 19 - 23.

**Reclutamiento. Métodos Externos.-** Métodos tales como la publicidad, las agencias de colocaciones y las referencias de empleados, pueden ser efectivos para atraer individuos con casi todo tipo de habilidades.<sup>14</sup>

## **POLÍTICAS Y NORMAS DE LA ORGANIZACIÓN.**

Las normas que se fije la organización en este campo tienen por fin lograr objetivos como uniformidad, economías, aspectos de relaciones públicas y varios más que con frecuencia no se relacionan exclusivamente con los aspectos estrictamente de reclutamiento.

**Políticas de promoción interna.-** Estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos.

**Políticas de Compensación.-** Son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones.

**Políticas sobre situación del personal.-** Son reglas sobre el personal.

**Políticas de Contratación internacional.-** Reglas que ayudan a mejorar la empresa.

**Requisitos del Puesto.-** Para adquirir un grupo adecuado de candidatos a un puesto, el reclutador debe hacerse continuamente la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto?

Con frecuencia el reclutador encontrara que el gerente de un departamento le pedirá que ubique " al candidato más calificado y con mayor experiencia en nuestro nivel de compensación". Un problema obvio es encontrar sistemáticamente " lo mejor del mercado laboral" si las compensaciones se encuentran en un nivel que están solo competitivo y no superior al del mercado.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Ibidem. Pág. 24.

<sup>15</sup> <http://www.Infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/indexhtml>.



**Incentivos.-** Las compañías modernas no solamente promueven sus productos; también " venden" su imagen laboral, con incentivos y programas que le dan una ventaja en el campo de reclutamiento de talentos humanos.

Entre los incentivos establecidos por varias organizaciones se cuentan los programas de apoyo a la educación formal de su personal, los servicios de guardería, los planes de cafetería e incluso la codiciada ubicación de una compañía, adonde sea fácil llegar mediante el transporte público. El uso de estas ventajas es totalmente aceptable para ayudar a la labor del reclutador. Los canales más usados lo constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias " cazadoras de talento".<sup>16</sup>

### **Selección de Personal**

Tradicionalmente en, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.

Pero, que significa adecuado?. Para contestar, esta pregunta cabría considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios

---

<sup>16</sup> *Ibidem.* Pág. 2.

para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad .

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se están seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular: <sup>17</sup>

- ✓ Aquel nivel se va a seleccionar?( Ejecutivos, empleados, obreros)
- ✓ Que requisitos que exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ✓ Que posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?
- ✓ Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ✓ Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo ( zona, potencia, ramo industrial similar)
- ✓ Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ✓ Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ✓ Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuado que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus Talentos Humanos.

---

<sup>17</sup> *Ibidem.* Pág. 3.

Habiendo aclarado que el sistema técnico de selección de personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles, se hace una exposición general de dicho proceso.

### **Principios de la Selección de Personal.**

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales:

**Colocación.-** Como ya se indicó anteriormente, es muy común estos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los talentos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionara más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, Las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

**Orientación.-** Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por lo tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo. <sup>18</sup>

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común y que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado.

---

<sup>18</sup> *Ibidem.* Pág. 3.

La razón primordial de esta postura parece ser que sí se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Quiera desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizada esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

**Ética Profesional.-** Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

### **Elementos de la Selección Técnica**

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.<sup>19</sup>

**Vacante.-** El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Para efectos de este ensayo, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean

---

<sup>19</sup> *Ibidem.* Pág. 3

realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra.

**Análisis y Valuación de Puestos.-** Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, que se trataron en capítulos anteriores, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará.

**Inventario del Talento Humano.-** El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario del talento humano, que están prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar los elementos que conocen la organización, y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios.

Esto disminuirá el periodo de entretenimiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

**Fuentes de reclutamiento.-** De no existir dentro del inventario del candidato deseado, sacudida a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de no ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega a un ascenso, etc.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> *Ibidem.* 4

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entretenimiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No sé de desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

**Solicitud de Empleo.-** Localizó a los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se fomente la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten en las áreas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcara básicamente datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, registro federal de causantes, etc.; Datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros.

De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que pueden complementarse con un currículum Vitae para ejecutivos.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> *Ibidem*. Pág. 5

Se determina si el candidato reúne a los requisitos mínimos de escolaridad, edad, etc., en un caso afirmativo se procede a una entrevista.

**Entrevista Inicial o Preliminar.-** Es entrevista pretende detectar que manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si interesa seguir adelante con el proceso.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. Antes de tratarla, vamos a un detenemos un poco en lo referente la entrevista.

Definición de entrevista.- En sentido estricto se puede decir que entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc.

Cada entrevista en particular tiene un objeto específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizara y su duración.

Entrevista de selección.- Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que eso implica una interrelación de 2 individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aún que es uno de los medios más antiguos para llegar a la información del solicitante, sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se están seleccionando.<sup>22</sup>

Paralelamente, el entrevistador quiere, como profesional que es, un adiestramiento y supervisión incluye el conocimiento de sí mismo, que va a contribuir en la

---

<sup>22</sup> *Ibidem.* Pág. 6

objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones, que le son propias al entrevistador.

Platería del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizara la entrevista y el cual puede considerarse, dependiendo esto de las reacciones del entrevistado que pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe el solicitante. Una actitud informal, práctica, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de elecciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando.

#### **Fases de la entrevista.-**

**RAPPORT.-** Este término significa concordancia, simpatía; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito un trato cordial, ayuda a establecer las preguntas que no pongan en tensión al candidato. En la entrevista de empleo, puede ayudar a establecer el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, en el horario, un propósito en otras palabras, es romper el hielo.

Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. Tal vez el escritorio es una barrera; es mejor emplear sillones de sala y confortables.

**Cima.-** Dicha etapa se refiere la realización de la entrevista propiamente y través de ella van explorando las áreas que se comenzaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

**Cierre.-** Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar hacia un nuevo empleo.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> *Ibidem.* Pág. 6



**Informe de la entrevista.-** El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, debe ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsionen resultado logrado. El informe de ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalado los puntos que debe contener de información en una forma diseñada al efecto.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

- 1.- Obtuvo información necesaria antes de la entrevista?
- 2.- Pude establecer el Rapport?
- 3.- Alcance el objetivo?
- 4.- La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- 5.- Logré darle seguridad al entrevistado?
- 6.- Conseguí el acercamiento requerido?
- 7.- Me mostré tranquilo y sin presiones?
- 8.- Presione al entrevistado cuando fue necesario?
- 9.- El entrevistado estima que valió la pena de entrevista?.

**Pruebas de Psicología.-** En esa etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto, de las posibilidades del futuro desarrollo del trabajador; esta herramienta ha contribuido plausiblemente en la selección de personal.<sup>24</sup>

Las características que debe reunir un test y los diversos criterios utilizados en su clasificación; por tanto y para no romper la ilación, el lector deberá consultarlo posteriormente; debemos agregar aquí únicamente tiene la misma manera que se menciona su contribución adecuada en el proceso de selección, por desgracia existe

---

<sup>24</sup> *Ibidem.* Pág. 6

paralelamente un desconocimiento de las mismas, básicamente porque se han denominado test o pruebas psicológicas algunas formas cuando de hecho no tienen esas características, en virtud de no reunir los requerimientos del método de investigación psicológica o bien porque teniendo esa categoría existen, entre otras situaciones, las siguientes:

1. Desconocimiento de lo que se puede valorar y lo que se pretende valorar, instrumentos sin adaptación previa a nuestra idiosincrasia;
2. Falta de preparación profesional de quien los aplica, y
3. Presencia de personas con poca ética existen en todas las actividades que adjudican a las pruebas poderes que están lejos de poseer.

**Pruebas de Trabajo.-** El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta a los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido como puede legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física y no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

**Examen Médico de Admisión.-** Los enunciados legales encuentran en los reglamentos de higiene y seguridad de la secretaría del trabajo y dicen:

"Los patrones están obligados a mandar practicar el examen médico de emisión y periódicos a sus trabajadores..."

"Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad de los informes que el médico le solicite"<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> *Ibidem.* Pág. 6

"En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por autoridad"

Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante, con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto desempeñar.
- d) Protegerá la aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

**Estudio Socioeconómico.-** La investigación socioeconómica de cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad social familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influían directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

De manera general de las áreas que se exploran son:

\*Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.

\*Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar ( proviene de un hogar desavenido o bien integrado?), etcétera.

\*Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etcétera.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> *Ibidem.* Pág. 6

\*Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etcétera.

**Decisión Final.-** Con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Es recomendable en que la decisión final corresponde al jefe u jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable de trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valora su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etcétera, facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

De no ser aconsejable por necesaria la prueba situacional colonos "finalistas", deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

En ambos casos, como en fases anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpe el proceso de selección es un función social y obligación profesional orientarnos para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual les menester tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares.

**Proceso de selección.-** Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. Este inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> *Ibíd.* Pág. 7

El concepto global de selección consta de una serie de pasos:

### Paso 1: Recepción Preliminar De Solicitudes

### Paso 2: Pruebas De Idoneidad

Diversos tipos de pruebas:

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad y hay varios tipos:

- ✓ De conocimiento: Determinan información o conocimientos que el candidato posee.
- ✓ De desempeño: Miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.
- ✓ De respuesta grafica: Miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos

### Paso 3: Entrevista de Selección

Tipos de entrevista:

Individual: Estas se llevan a cabo entre un solo representante y el candidato

Grupo: Consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas.

Tanto si se opta por una entrevista individual o en grupo existen diferentes estructuras para la conducción de la entrevista. Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser:<sup>28</sup>

- ✓ Estructuradas
- ✓ No estructuradas
- ✓ Mixtas
- ✓ Solución de problema o provocación de tensión

---

<sup>28</sup> *Ibidem.* Pág. 7

El proceso de la entrevista:

Existen cinco etapas de una entrevista:

- ✓ Preparación del entrevistador
- ✓ Creación de un ambiente de confianza
- ✓ Intercambio de información
- ✓ Terminación y evaluación

Paso 4: Verificación de Datos y Referencias.

Paso 5: Examen Médico.

Paso 6: Entrevista con el Supervisor.

Paso 7: Descripción Realista del Puesto

Paso 8: Decisión de Contratar.<sup>29</sup>

### **Proceso de Inducción**

Es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto

Es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo a sus nuevos compañeros a sus nuevas obligaciones.

El proceso de inducción incluye una serie de etapas que consideran la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular.<sup>30</sup>

La inducción se lleva a cabo en dos dimensiones:

A. Inducción a la empresa y su contenido puede ser:

- ✓ Palabras de bienvenida
- ✓ Historia de la empresa

---

<sup>29</sup> Ibidem. Pág. 7

<sup>30</sup> CARDONA. Óp. Cit. Pág. 30.

- ✓ Misión
- ✓ Valores
- ✓ Visión
- ✓ Teoría de la empresa
- ✓ Misión
- ✓ Valores
- ✓ Visión
- ✓ Descripción de instalaciones
- ✓ Fotografías
- ✓ Objetivos generales
- ✓ Políticas generales
- ✓ Distribución de planta
- ✓ Productos y/o servicios
- ✓ Planes de desarrollo
- ✓ Contribución a la sociedad.

### **Programa de inducción.**

**Objetivo General.-** Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa así como proporcionar el desarrollo de sus sentidos de permanencia en la propia empresa.

#### **Objetivos Específicos.**

- ✓ Establecer las relaciones que mantendrán al nuevo empleado con la empresa
- ✓ Dar a conocer al personal la filosofía y políticas de la empresa
- ✓ Dar a conocer al personal las normas de disciplina y de seguridad industrial
- ✓ Incrementar la integración grupal
- ✓ Mejorar los procesos de comunicación
- ✓ Maximizar la calidad de las contribuciones individuales
- ✓ Crear una actitud favorable hacia la empresa.

- ✓ Impulsar la intensificación personal con la visión y objetivos de la empresa
- ✓ Ahorrar tiempo y trabajo al nuevo empleado y a la empresa.

### **Proceso de Capacitación y Desarrollo.**

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara o nítida. Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo.

Se considera tres áreas que se benefician al capacitar a los empleados:

- ✓ Desarrollo profesional,
- ✓ Beneficios para el individuo que se reflejan en la organización,
- ✓ Mejoran las relaciones interpersonales.

Elaborar un Programa de Capacitación implica:

Detectar áreas prioritarias, Presupuesto aprobado, Detección de necesidades de Capacitación, Objetivo General, número de cursos y de instructores (internos o externos) lugar, fechas, horarios, materiales, equipos y etc.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> *Ibidem*. Pág. 31 - 34



## **Pasos para la Capacitación.**

Es conveniente pensar que los programas de capacitación consisten en 5 pasos:

1.- **Análisis de las necesidades.** Su propósito es identificar las habilidades específicas que se necesitan para desarrollar el trabajo, analizar las habilidades y las necesidades de los futuros practicantes y desarrollar objetivos específicos y mensurables de los conocimientos y el desempeño.

2.- **Diseño de la instrucción.** En este punto se arma y produce el contenido del programa de capacitación, inclusive cuadernos de trabajo, ejercicios y actividades.

3.- **Validación.** Es en el cual se eliminan los defectos del programa de capacitación y se presenta a un público representativo reducido.

4.- **Aplicación.** Es donde se aplica el programa de capacitación, usando técnicas como por ejemplo, capacitación práctica y aprendizaje programado.

5.- **Evaluación.** Es aquí donde se determina, por medio del seguimiento y evaluación, el éxito o el fracaso del programa.

## **El Análisis de la necesidad de Capacitar**

El análisis de tareas y el análisis del desempeño son dos formas básicas para identificar las necesidades de capacitación. El análisis de tareas es adecuado en especial para determinar las necesidades de capacitación de los empleados nuevos en el trabajo.<sup>32</sup>

El análisis de la desempeño evalúa el desempeño de los empleados actuales, con objeto de determinar si la capacitación reduciría los problemas del desempeño. Otras técnicas usadas para identificar la necesidad de capacitar incluirían los informes de los supervisores, los registros de personal, las solicitudes de la administración, las

---

<sup>32</sup> [www.gestiopolis.com/documentos/fulldocs/rrhhmariano.htm](http://www.gestiopolis.com/documentos/fulldocs/rrhhmariano.htm).

observaciones, las pruebas de conocimiento del trabajo y las encuestas en forma de cuestionario.

**Objetivos de Capacitación y Desarrollo.-** Una evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de los que dispondrá, de manera que al empleado que recibe el curso y a su instructor les dejen parámetros específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere una valiosa retroalimentación acerca del programa y los participantes para obtener éxito en una próxima ocasión.

#### **Técnicas para la Capacitación.**

- ✓ Capacitación en la Práctica.
- ✓ La capacitación de aprendices.
- ✓ El aprendizaje informal.
- ✓ Capacitación para enseñar el trabajo.
- ✓ El aprendizaje programado.
- ✓ Capacitación por computadora.
- ✓ La capacitación de CD-ROM e Internet.

Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño Durante el Pasado.

Una de las ventajas de este sistema es la de tener información de acontecimientos ya ocurridos y poder medir dicho desempeño, el cual solo nos permite saber que fue lo que se hizo, donde hubo falta de capacitación.

#### **Técnicas de Evaluación**

Las ventajas de este método son la economía, la facilidad de administración y la poca capacitación que requieran los evaluadores.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> *Ibidem.* Pág. 3

### **Métodos de Selección Forzada.**

Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado.

### **Método de Registro de Acontecimientos Críticos**

Este método se basa en la elaboración de una bitácora con fechas y hechos. Este método es muy útil para dar retroalimentación al empleado, así mismo reduce el efecto de la distorsión de la memoria de los acontecimientos recientes.

**Escala de Calificación Conductual.-** Este sistema utiliza la comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos.

**Métodos de Evaluación en Grupos.-** Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupo son el de categorización, el cual lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor aunque este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes.

### **Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro.**

**Auto evaluaciones.-** Su objetivo es aumentar el desarrollo individual.

**Administración por Objetivos.-** Consiste en que el supervisor y el empleado establecen conjuntamente los objetivos del desempeño deseable y mensurable. Los empleados pueden estar más motivados al lograr sus objetivos por haber participado en su formación.

**Evaluaciones Psicológicas.-** Consisten en entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos y pláticas con los supervisores.<sup>34</sup>

**Métodos de los Centros de Evaluación.-** Los empleados, usualmente de nivel gerencial que muestran potencial de desarrollo a futuro son llevados a centros

---

<sup>34</sup> *Ibidem.* Pág. 4

especializados y se selecciona a un grupo idóneo para someterlo a entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos.

**Empresa y Fuerza Laboral.-** Una de las características que se percibe en la actividad productiva, es que se puede acceder a la tecnología de producción de bienes, ya que en otras épocas el alcance era para grandes organizaciones.

La primera condición que debe tener una empresa es flexibilidad, capacidad de adaptación. Esto significa estructuras ágiles y sencillas que puedan ser adaptadas, sin demasiado esfuerzo, a los cambios que continuamente impone la realidad para seguir compitiendo con éxito.

La segunda condición es integrar los esfuerzos como equipos de trabajo, donde lo más competitivo de una persona o grupo es la capacidad de colaborar con el entorno. Antes, cada sector de la empresa trabajaba para sus propios objetivos, tratando de ser coherentes con las metas de la empresa.

**Evaluación del Desempeño.-** La Evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de los empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo.<sup>35</sup>

## **DESARROLLO PERSONAL**

Por desarrollo personal o crecimiento personal se entiende la actualización de las potencialidades humanas (psicológicas y espirituales) que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad. Con el trabajo de crecimiento

---

<sup>35</sup> *Ibíd.* Pag.5

personal la persona aprende, a través de la conciencia de sí mismo, a aprovechar sus posibilidades de pensar, sentir y actuar para:

Usar el pensamiento libre o autónomo.

Dominar una libertad responsable, siendo líder de sí mismo.

Tener salud emocional.

Es un trabajo distinto al que puede hacerse con la psicoterapia, destinada a resolver problemas puntuales. Sin embargo, a veces, ambos tipos de trabajo coinciden y se complementan. Se podría decir que la psicoterapia trata de ordenar algo que está desordenado, es decir, es el paso de la desorganización a la organización, del caos al equilibrio, mientras que el crecimiento personal trata de llegar a la plenitud, es decir, una vez que ya se tiene la organización y el equilibrio, desarrollar la propia capacidad para el gozo, la vitalidad y la creatividad.

Una metáfora que puede ayudar a diferenciar el trabajo de psicoterapia del trabajo de crecimiento personal, es imaginar que cada persona tiene su propio jardín y es responsable de cuidarlo. El trabajo de psicoterapia consiste en limpiarlo de piedras, matojos y malas hierbas, remover la tierra, tapar los hoyos, etc., o sea, en dejar el terreno en buenas condiciones, mientras que el trabajo de crecimiento personal consiste en, estando ya limpio el terreno, regar y cuidar lo mejor posible las plantas y flores para que crezcan sanas y hermosas, expresando toda su belleza para deleite propio y de los demás.

### **¿Qué es el desarrollo personal?**

Según Brito Challa, especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones". Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> VIGUER J. M. Gestión de Talentos Humanos. Edic. 2006.

La idea de realizar esta actividad es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

En este sentido, actualmente muchas de las grandes empresas están llevando a cabo la "consultoría psicológica", la cual desarrolla el bienestar individual y relacional del trabajador. Esta actividad contribuye a que la persona descubra y desarrolle sus potencialidades y destrezas, se valore a sí mismo, reconozca sus habilidades y se conecte con su "yo" interno.

### **Objetivos del desarrollo personal**

- ✓ Básicamente Conocerse a sí mismo, con honestidad, ubicando virtudes y defectos.
- ✓ Evaluar que quiere conservarse, mejorarse o cambiarse, y ubicar las herramientas para hacerlo.
- ✓ Librarse de los obstáculos interiores y exteriores que alguna vez o de alguna manera impidan el liderazgo y el buen desempeño como trabajador y como líder.
- ✓ Ser quien se quiere ser; donde el pensar, el sentir y el actuar sean una unidad coherente o guardar relación con la actitud personal y responsabilidad.

**Herramientas para el desarrollo personal.-** Utilizar la propia experiencia, notando el sentido y el sentimiento que le damos a nuestras vivencias.

- ✓ Ser consciente o darse cuenta de las propias acciones y comportamientos.
- ✓ Aprender a comunicar, a uno mismo y a otros, los descubrimientos sobre sí mismo.
- ✓ Tener su propia personalidad y no copiar otra.

**Técnicas para el crecimiento personal.-** Clasificándolas en función de lo que cada técnica tiende a potenciar aun cuando es posible que cada una de ella actúe en mayor o menor medida en los otros campos: <sup>37</sup>

Técnicas corpóreo-emocionales:

- ✓ Vegeto terapia u ergonomía (Wilhelm Reich).
- ✓ Análisis bioenergético (Alexander Lowen) - Radix (Charles Kelley).
- ✓ Terapia primal (Janov).
- ✓ Análisis afectivo-primal (Claude Allié).
- ✓ Renacimiento o Rebirthing (Leonard Orr).
- ✓ Somaterapia (Roberto Freire)

Técnicas de autoconsciencia:

- ✓ Terapia Gestalt (Fritz Perls, Paul Goodman).
- ✓ Eneagrama de la Personalidad
- ✓ Ensueño dirigido (Robert Desoille).
- ✓ Sofrología (Caycedo).
- ✓ Control Mental (Silva).
- ✓ Psicósíntesis (Assagioli).

Técnicas interpersonales:

- ✓ Análisis Transaccional (Eric Berne).
- ✓ Psicodrama (Jacob Levi Moreno).

Cuando el individuo se siente tranquilo consigo mismo, es muy probable que también lo esté con su entorno personal y laboral. El trabajador debe gozar de salud y de equilibrio emocional, para poder rendir de forma más exitosa y productiva. Al sentirse incentivado, su esfuerzo se verá "justificado".

Hay personas que, en su ambiente laboral, cuentan insistentemente los minutos que faltan para culminar su jornada. Se sienten hastiados, desmotivados y sin ganas de trabajar, sin embargo, ¿cómo se puede mejorar esta actitud? El crecimiento o

---

<sup>37</sup> *Ibidem.* Pág. 12 - 16.

desarrollo personal impulsa la creatividad, liderazgo y organización de los individuos. Las empresas deben impartir las herramientas y técnicas necesarias para potenciar el adiestramiento y la responsabilidad de sus trabajadores.<sup>38</sup>

**Mejoramiento personal.-** Esta experiencia contribuye e impulsa el crecimiento de la persona, en diferentes aspectos de su vida. A continuación mencionamos algunos:

Autoestima. Si la persona no cree en sí mismo y en sus capacidades, no podrá triunfar. El desarrollo personal promueve la autoestima. De esta forma el trabajador mejorará su desempeño y capacidad productiva.

Autoexcelencia. Logra que el individuo escale cada vez más y se preocupe por buscar siempre lo mejor. Con el desarrollo de este aspecto, la persona puede realizar un trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial.

Autoeficiencia. El individuo hará uso de sus habilidades y actitudes, de la mejor forma posible. Su nivel de seguridad y confianza aumentará, y de esta forma pensará con visión de futuro.

Palabras clave: desarrollo personal, éxito personal, superación personal, autoayuda, motivación

**Concepto de Motivación.-** La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

---

<sup>38</sup> *Ibidem.* Pág. 17.



La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.<sup>39</sup>

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

**Motivación y Conducta.-** Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> MARTÍNEZ PATRICIA. Gestión Social del Talento humano. Edic. 2005.

**El Ciclo Motivacional.-** Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- ✓ Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- ✓ Agresividad (física, verbal, etc.)
- ✓ Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)

---

<sup>40</sup> *Ibidem*. Pág. 6 - 8

- ✓ Alineación, apatía y desinterés.<sup>41</sup>

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.<sup>42</sup>

**Aprendizaje de la Motivación.-** Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se

---

<sup>41</sup> Ibidem. Pág. 8 – 12.

<sup>42</sup> Ibidem. Pág. 13.

podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.<sup>43</sup>

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- 1.) El estímulo se activa.
- 2) La persona responde ante el estímulo.
- 3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- 4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- 5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- 6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- 7) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador que deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional.

Las empresas generalmente están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a

---

<sup>43</sup> ROBBIN Stephen, **Administración Teórica y Práctica**, cuarta edición, publicado Prentice Hall, Hispanoamérica, páginas.301.306.309.315.

todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc.<sup>44</sup>

Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:

- ✓ Capacitación
- ✓ Remuneraciones y Motivación.
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Clima organizacional
- ✓ Relaciones humanas
- ✓ Políticas de contratación
- ✓ Seguridad y Liderazgo
- ✓ Sistemas de recompensa, etc.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Ibidem. Pág. 18 – 21.

<sup>45</sup> MARTÍNEZ. Óp. Cit. Pág. 14.

## 7. HIPÓTESIS.

La falta de Gestión de Talentos Humanos, incide en el Desarrollo Personal y Laboral de los Trabajadores de la Hacienda “El Rosal”.

## **8. VARIABLES.**

Variable Independiente: La Gestión de Talentos Humanos

Variable Dependiente: Desarrollo Personal y Laboral.

### 8.1 Operacionalización de Variables.

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIÓN	INDICADOR	ESCALA
<b>INDEPENDIENTE.- Gestión de Talentos Humanos</b>	Consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de coordinar a las personas necesarias de una organización.	Estructura Organizacional	Existencia del Departamento	Si - No
		Procesos Administrativos: Selección, Capacitación y Evaluación del personal.	Necesidad, Bacantes, Candidatos	Si - No
		Cumplimiento de Obligaciones.	Beneficios Sociales	Si - No
		Cumplimiento de habilidades y destrezas	Conocimientos primarios de ingreso para el cumplimiento de actividades	Si - No
<b>DEPENDIENTE.- Desarrollo Personal y Laboral</b>	Es una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y	Motivación	Motivación en el trabajo	Si - No
		Clima Organizacional	Ambiente de Trabajo producto.	Si - No
		Crecimiento Laboral	Satisfacción en sus actividades.	Si - No



	optimizan habilidades y destrezas, para la comunicación abierta y directas, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones.			
--	---	--	--	--

## 9. METODOLOGÍA.

### 9.1 Métodos.

**Método Histórico-Lógico.-** Este método nos permitió el análisis y clasificación de la información secundaria de periodos anteriores, sobre el manejo y contratación de personal en la hacienda y en otras similares del sector.

**Método Dialéctico.-** Se utilizó en el estudio para comprender la estructura y la dinámica del sector agrícola de manera cualitativa y cuantitativa.

**Método Empírico.-** Están relacionados con la experiencia práctica, ya que conllevó a la elaboración y procesamiento de los datos para explicar la investigación. Entre los métodos empíricos se ha tomado a los siguientes:

**La Observación.-** Propicia el desarrollo de la búsqueda, la indagación y la elaboración del informe.

**La Medición.-** Los métodos estadísticos constituyeron una herramienta fundamental para el desarrollo, análisis e interpretación de los datos obtenidos en el campo, que permitieron realizar inferencias de determinadas bases de cálculo probabilístico.

### 9.2 Tipos de Investigación.

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó los siguientes:

**Investigación Descriptiva.-** Nos permitió determinar las características fisonómicas del objeto de estudio y su morfología.

Sirvió para desarrollar las condiciones internas y externas del mercado laboral, especialmente de las unidades de producción agrícola del Cantón Ventanas, mediante datos estadísticos recopilados, leyes a las que se encuentran sujetas: La

recopilación de información secundaria cualitativa y cuantitativa del sector, para poder indagar los acontecimientos en los que se desarrolla la producción y la participación de la fuerza laboral en los procesos.

**Investigación Exploratoria.-** Permitió la búsqueda de objetos o datos relacionados que se suponen a algún hecho, siempre hay aspectos que orientan a la actividad.

**Investigación Causal.-** Como su nombre lo indica, buscamos encontrar las causas que expliquen el comportamiento de un fenómeno. Se diferencian de las anteriores, por el hecho del poco o ningún control sobre la variable independiente, y probablemente sobre la dependiente. Es decir, que el investigador no puede manipular las causas para producir efectos, simplemente se limita a buscar datos que le confirmen o le refuten sus hipótesis.

### **9.3 Técnicas e Instrumentos para la Obtención de Datos.**

Esta actividad está estrechamente ligada a los métodos empíricos de la actividad investigativa. Existen diversas técnicas que posibilitan la recolección de información, entre ellas están: la entrevista y el sondeo.

**La Observación.-** Propicia la búsqueda e indagación de los hechos que suceden en la hacienda, se realizó una observación no estructurada.

**La Entrevista.-** Se utilizó mediante el diálogo directo con el propietario de la hacienda y administrador de campo, en esta confrontación personal el entrevistador profundizó en los intereses desde varios puntos de vista.

Esta técnica permitió recoger información sobre las variables del estudio, en nuestra investigación utilizaremos la Entrevista Estructurada.

**La Encuesta.-** Se hizo a cada uno de los trabajadores de la Hacienda Bananera El Rosal, con el fin de obtener información sobre el funcionamiento de sus tareas.

#### 9.4 Universo y Muestra.

A continuación se detalla el personal que labora en la Hacienda El Rosal:

Gerente Propietario	1
Administrador	1
Secretaría	1
Trabajadores	<u>62</u>
Total	65

Para el grupo de trabajadores aplicamos la muestra:

Desarrollo de la Formula.

**n** = universo

**e** = error admisible 5%

**m** = número de trabajadores

Entonces decimos que:

$$n = \frac{m}{e^2(m-1) + 1}$$

$$n = \frac{62}{(0.05)^2(62-1) + 1}$$

$$n = \frac{62}{(0.0025)(61) + 1}$$

$$n = \frac{62}{0.1525 + 1}$$

$$n = \frac{62}{1.1525} = 53.79$$

n = 54 encuestas

## **9.5 Procesamiento de Datos.**

El presente trabajo de investigación lo he realizado en base a:

- ✓ Elaboración de instrumentos de investigación.
- ✓ Prueba piloto, realizada en primera instancia previa a la puesta en práctica de encuestas y entrevistas.
- ✓ Recolección de datos, por medio de las encuestas y entrevistas definitivas.
- ✓ Representación de cuadros estadísticos.
- ✓ Análisis e interpretación de los datos bajo la tabulación de los mismos.
- ✓ Obtención de conclusiones y recomendaciones, tomando en consideración los resultados obtenidos, así como el análisis e interpretación de datos.

# CAPITULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

## 2.1 Tabulación, Presentación e Interpretación de Resultados.

### ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS TRABAJADORES DE LA HACIENDA EL ROSAL

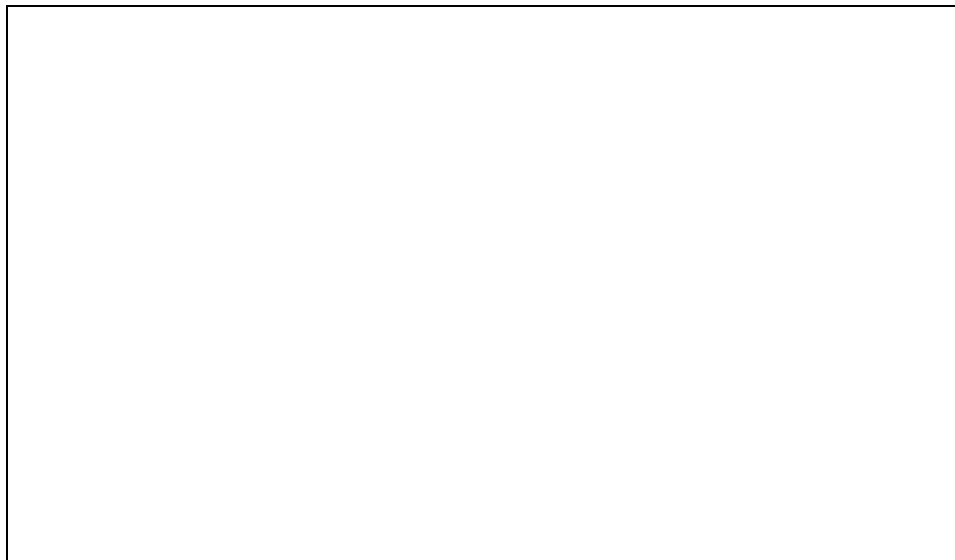
#### 1) Existencia del Departamento de Talentos Humanos

**CUADRO No. 1**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	0	0
<b>NO</b>	54	100
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Hda. El Rosal  
Investigadores: Jimmy Moposita y Marcela Yáñez  
Fecha: Julio 2010

**GRAFICO No. 1**



Fuente: Hda. El Rosal  
Investigadores: Jimmy Moposita y Marcela Yáñez  
Fecha: Julio 2010

Los trabajadores mayoritariamente manifiestan que no existe un departamento de Talentos Humanos.

La falta de un departamento de Talentos Humanos incide mucho al no prestarle atención a las necesidades de los trabajadores, por tanto desconocen los beneficios que por ley les corresponde.

Siendo el departamento de Talentos Humanos el que se preocupa por el bienestar de sus trabajadores es muy necesario que se implemente dicho departamento en la Hacienda El Rosal.

2) **Adecuada Gestión de Talentos Humanos**

**CUADRO No. 2**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	15	28
<b>NO</b>	39	72
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Hda. El Rosal  
Investigadores: Jimmy Moposita y Marcela Yáñez  
Fecha: Julio 2010

**GRAFICO No. 2**



Fuente: Hda. El Rosal  
Investigadores: Jimmy Moposita y Marcela Yáñez  
Fecha: Julio 2010

Por cada trabajador que responde que si es adecuada la Gestión de los Talentos humanos, hay aproximadamente tres que dicen no ser adecuada.

La Gestión de los Talentos Humanos es muy importante en toda empresa, por tal motivo la hacienda debería implementar un departamento de Talentos Humanos.

Sabemos que los Talentos Humanos es la prioridad para la empresa y se le debe tratar con el respeto que se merece.



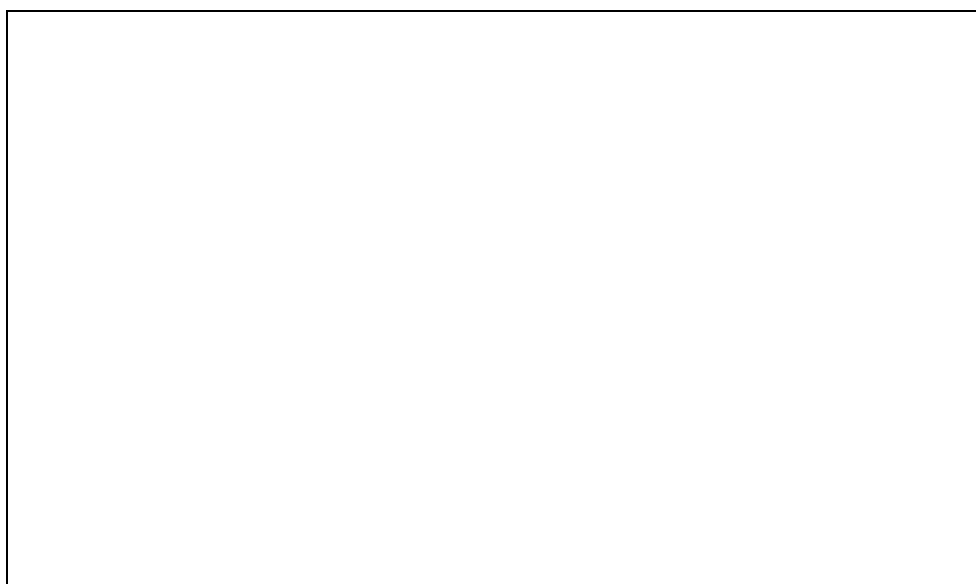
### 3) Los Procesos Administrativos de Selección, Capacitación y Evaluación

**CUADRO No. 3**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	18	33
<b>NO</b>	36	67
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Hda. El Rosal  
Investigadores: Jimmy Moposita y Marcela Yáñez  
Fecha: Julio 2010

**GRAFICO No. 3**



Fuente: Hda. El Rosal  
Investigadores: Jimmy Moposita y Marcela Yáñez  
Fecha: Julio 2010

Por cada empleador que reconoce que se cumplen con los procesos Administrativos, hay dos que dicen que no hay un proceso técnico en el reclutamiento de personal.

Los procesos de selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo personal son muy importantes para garantizar un personal idóneo para el cumplimiento de sus funciones y tareas.

Se debe implementar un departamento de talentos humanos donde se debe cumplir con los procesos de selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo personal, mismo que debe contar con personal capacitado para desarrollar estos procesos.

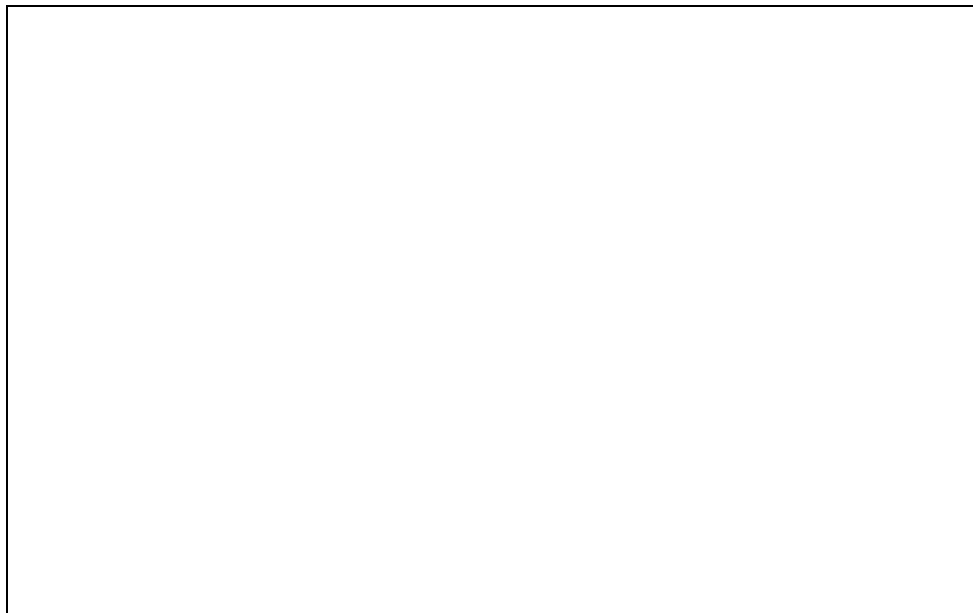
#### 4). Beneficios Sociales

**CUADRO No. 4**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	14	26
<b>NO</b>	40	74
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Hda. El Rosal  
Investigadores: Jimmy Moposita y Marcela Yáñez  
Fecha: Julio 2010

**GRAFICO No. 4**



Fuente: Hda. El Rosal  
Investigadores: Jimmy Moposita y Marcela Yáñez  
Fecha: Julio 2010

De cada trabajador que respondió que si reciben otro tipo de remuneración, hubieron aproximadamente tres que manifestaron que no.

Los beneficios sociales son todos aquellos que por ley le corresponden a cada uno de los trabajadores.

En la hacienda deben regirse al Código del Trabajo para que sus trabajadores tengan derecho a sus beneficios.

5). **Satisfacción de prestación de servicios en la Hacienda el Rosal.**

**CUADRO No. 5**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	18	33
<b>NO</b>	36	67
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Hda. El Rosal  
Investigadores: Jimmy Moposita y Marcela Yáñez  
Fecha: Julio 2010

**GRAFICO No. 5**



Fuente: Hda. El Rosal  
Investigadores: Jimmy Moposita y Marcela Yáñez  
Fecha: Julio 2010

Por cada trabajador que manifiesta sentirse satisfecho prestando los servicios para la Hacienda, hay dos que manifiestan insatisfacción.

Como respuesta a la pregunta planteada se puede determinar que los empleados se sienten insatisfechos prestando los servicios en la Hacienda por la falta de un adecuado proceso administrativo.

El adecuado desarrollo administrativo cumple con las obligaciones remunerativas, beneficios sociales y además se preocupa por motivar a sus empleados para garantizar su estabilidad, pues el alto índice de rotación de empleados y trabajadores hace que la hacienda incurra en gastos de nuevos procesos de selección y entrenamiento

## 6). Desarrollo Personal y Laboral

**CUADRO No. 6**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	22	41
<b>NO</b>	32	59
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Hda. El Rosal  
Investigadores: Jimmy Moposita y Marcela Yáñez  
Fecha: Julio 2010

**GRAFICO No. 6**



Fuente: Hda. El Rosal  
Investigadores: Jimmy Moposita y Marcela Yáñez  
Fecha: Julio 2010

Aproximadamente por cada dos trabajadores que respondieron que si hay Desarrollo Personal y Laboral en la Hacienda, hubo tres que respondieron que no se permite el Desarrollo Personal ni Laboral

Siendo el desarrollo personal la actualización de las potencialidades humanas (psicológicas y espirituales) que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad; el que los trabajadores sientan la falta de esta potencialidad debe preocupar a los administradores de la hacienda.

Con el trabajo de crecimiento personal la persona aprende, a través de la conciencia de sí mismo, a aprovechar sus posibilidades de pensar, sentir y actuar para: Usar el pensamiento libre o autónomo; Dominar una libertad responsable, siendo líder de sí mismo y Tener salud emocional.

**.7). Motivación para el trabajo**

**CUADRO No. 7**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	18	33
<b>NO</b>	36	67
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Hda. El Rosal  
Investigadores: Jimmy Moposita y Marcela Yáñez  
Fecha: Julio 2010

**GRAFICO No. 7**

---

Fuente: Hda. El Rosal  
Investigadores: Jimmy Moposita y Marcela Yáñez  
Fecha: Julio 2010

Por cada Trabajador que si está motivado en el trabajo, hay dos que manifiestan que no.

Un trabajador desmotivado no rinde adecuadamente en las tareas a él encomendadas, cuando los procesos de Gestión Administrativa no se los lleva de manera profesional ocurren disconformidades.

Siendo la Motivación el factor capaz de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, es necesario que los Administradores se preocupen por realizar terapias motivacionales con sus trabajadores.

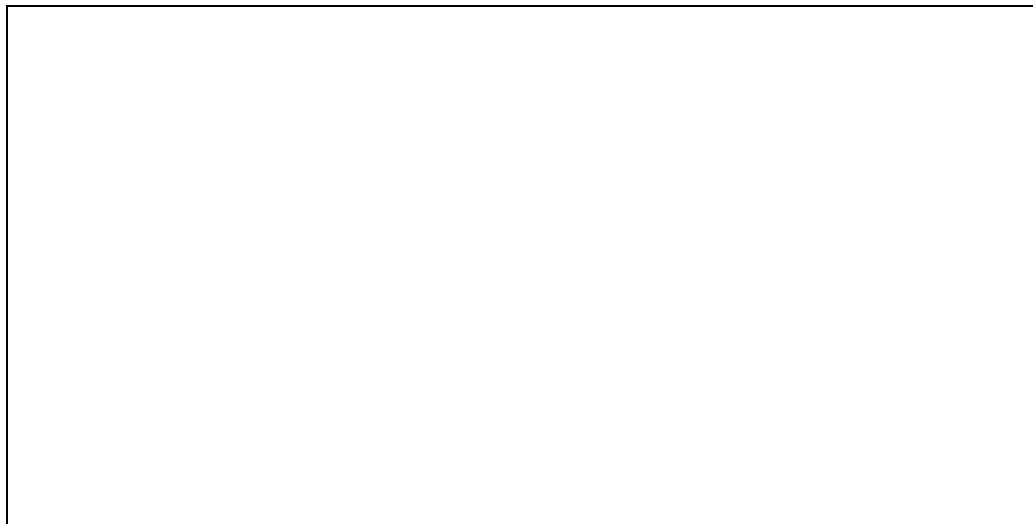
8). **Equidad remunerativa en una misma actividad.**

**CUADRO No. 8**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	18	33
<b>NO</b>	36	67
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Fuente: Hda. El Rosal  
Investigadores: Jimmy Moposita y Marcela Yáñez  
Fecha: Julio 2010

**GRAFICO No. 8**



Fuente: Hda. El Rosal  
Investigadores: Jimmy Moposita y Marcela Yáñez  
Fecha: Julio 2010

Por cada trabajador que manifiesta que si se remunera con equidad en la hacienda, hay dos que manifiestan que las remuneraciones en muchos de los casos son diferentes a pesar de cumplir las mismas actividades.

Se determina que no hay equidad al momento de pagar las remuneraciones, provocando descontento y envidia; la fijación de las remuneraciones se las hace por afinidad familiar o de amistad.

Para mantener un adecuado clima laboral es necesario que no exista privilegio remunerativo, por lo que la gestión de la hacienda debería propinar a que las remuneraciones cumplan con lo que establece la constitución del Ecuador

## **2.2. Comprobación de la Hipótesis**

Luego de haber realizado el Trabajo Investigativo y de acuerdo con los instrumentos empleados y las respuestas obtenidas se puede evidenciar que La Gestión de Talentos Humanos, mejorará el desarrollo Personal y Laboral en la Hacienda El Rosal.

El manual de Gestión de Talentos Humanos, se constituirá en una herramienta importante para eficiente, efectiva, eficaz y económica Administración, incrementando la productividad en la Hacienda el Rosal.

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de la entrevista y encuesta aplicada se detecto muchas falencias que inciden en el desarrollo personal y laboral, sea estos por la falta de motivación y equidad de remuneraciones; con la implementación de técnica de los procesos esperamos dar solución a los problemas antes anotados.

Quedando de esta manera comprobada nuestra hipótesis descriptiva y cualitativa por el nivel de respuestas obtenidas.

## 2.3 Conclusiones y Recomendaciones

### CONCLUSIONES

- ✓ Existe la falta de un departamento de Talentos Humanos.
- ✓ La Gestión de Talentos Humanos en la Hacienda no es adecuada.
- ✓ No se cumplen con los procesos de Selección, Capacitación y Evaluación de los Talentos Humanos.
- ✓ En la Hacienda solamente se paga el sueldo, los trabajadores no reciben los Beneficios sociales que la Ley determina.
- ✓ Los trabajadores no están satisfechos prestando sus servicios en la Hacienda el Rosal.
- ✓ Los trabajadores no tienen oportunidad de desarrollarse Personal ni Laboralmente, por no tener oportunidades de capacitación.
- ✓ Los trabajadores no están motivados, hay descontento por el no cumplimiento de ciertos beneficios.
- ✓ Las remuneraciones en la Hacienda no son equitativas, hay trabajadores que realizando las mismas actividades no tienen igual remuneración.



## RECOMENDACIONES

- ✓ Se debe crear el Departamento De Talentos Humanos para que sea dirigido por un profesional de la Administración.
- ✓ Los Administradores de la Hacienda deben capacitarse en procesos de Gestión de Talentos Humanos. Crear el Departamento para que se cumpla con los procesos administrativos.
- ✓ Se debe implantar un adecuado proceso de Selección, Capacitación y Evaluación del Personal, para que asegure el reclutamiento de trabajadores idóneos para las actividades propias de la Hacienda.
- ✓ Los Trabajadores deben recibir todos los beneficios sociales, caso contrario se pueden dar reclamos que a lo posterior puede traer problemas económicos para la Hacienda
- ✓ Uno de los indicadores que debe manejar la unidad de Talentos Humanos es la motivación y por ende la satisfacción que el personal demuestra al interior de la Hacienda, de ahí que es necesario se propenda a que se desarrollen procesos que conduzcan a la satisfacción de sus trabajadores.
- ✓ Es necesario desplegar procesos de Desarrollo Personal y Laboral que permitan el mejoramiento individual y colectivo de los Trabajadores, los momentos actuales así lo exigen.
- ✓ La motivación es necesario en todos los órdenes del convivir humano, es necesario que la Hacienda cumpla con los beneficios que la ley dispone y además planificar actividades de recreación colectiva y familiar.
- ✓ La gestión del Talento Humano en la Hacienda deberá insertar como política salarial la de nivelar las remuneraciones de los trabajadores, dejando a un lado preferencias.

# CAPITULO III

## PROPUESTA

### **3.1 Título:**

MANUAL PARA EL MANEJO DE TALENTOS HUMANOS EN  
PROCURA DEL CRECIMIENTO LABORAL EN LA HACIENDA  
BANANERA “EL ROSAL” DEL CANTÓN VENTANAS.

## **3.2 . Introducción.**

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla

¿Por qué la administración del talento humano es importante?

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

### **3.3 Justificación.**

La gestión de los talentos humanos debe proporcionar un alto rendimiento sobre la inversión del negocio en su personal. Esto hace que sea una función muy compleja, debido a que se refiere no sólo a cuestiones de gestión, sino a las relaciones humanas también.

El área de Talentos Humanos es un importante departamento en cualquier empresa. Es el que se ocupa de todos los aspectos relacionados con el personal de su empresa, así como la formación, el pago y los beneficios para sus empleados. Descubramos a continuación cómo puede beneficiarse al contar con su propio departamento de Recursos Humanos.

Cuando se trata de contratar y despedir empleados, el departamento de Talentos Humanos sabe los detalles de todos los puestos de trabajo - las funciones, horarios, y las expectativas de los puestos de trabajo en sí y de las áreas en las que la persona estará trabajando.

Este departamento puede determinar, al momento de llevar a cabo las entrevistas, si la persona podría ser fácilmente integrada en la empresa y al lugar de trabajo de acuerdo a su personalidad y aptitudes, y cuáles habilidades de la persona podrían ser mejor utilizadas.

### **3.4. Objetivos:**

**General.-** Garantizar el crecimiento Personal y Laboral de la Hacienda “El Rosal”, mediante la aplicación de un Manual, que permita la Gestión adecuada del Talento Humano.

#### **Específicos.**

- ✓ Determinar el crecimiento Personal y Laboral de los Talentos Humanos.
- ✓ Elaborar las directrices para la implementación del Manual.
- ✓ Implementar las competencias, perfiles, formación, evaluación, desarrollo organizacional y el clima laboral en la Hacienda “El Rosal”.

### **3.5 Desarrollo de la Propuesta.**

#### ÁREAS CLAVES DEL MANUAL PARA EL MANEJO DE TALENTOS HUMANOS.

1. Políticas
2. Temas corporativos
3. Competencias
4. Formación
5. Evaluación talento humano
6. Desarrollo organizacional
7. Remuneración
8. Clima organizacional
9. Estímulos

#### **1. POLÍTICAS**

- Analizar la normatividad vigente del personal administrativo de la Hacienda El Rosal.
- Determinar la orientación estratégica en los temas conducentes al desarrollo humano integral.
- Monitorear la aplicación de las políticas emitidas.
- Orientar el desarrollo humano integral del personal de la hacienda, mediante la incorporación de políticas unificadas para la vinculación, evaluación, desarrollo de competencias, bienestar, estímulos y compensaciones del personal administrativo respetando la normatividad reguladora específica  
Direccionamiento estratégico del desarrollo humano integral.
- Analizar el impacto de nueva reglamentación y las debilidades recurrentes para ajustar o actualizar políticas Concretar las áreas clave determinantes del desarrollo humano integral para el personal en el desarrollo de las políticas emitidas.
- Optimizar los recursos físicos, técnicos, tecnológicos, financieros y el talento humano, mediante la implementación de estrategias interrelacionadas y



diferenciables que potencien la capacidad profesional y personal en armonía con los objetivos y metas institucionales.

- Identificación de líneas estratégicas potenciales del talento humano para la obtención de objetivos y metas institucionales en armonía con el desarrollo personal.
- Proyectar el impacto de la interacción de estrategias para asociar afinidades de contribución.

## **2. TEMAS CORPORATIVOS**

- Agilizar la gestión de temas clave corporativos, mediante la retro alimentación permanente y directa.
- Fortalecimiento de aspectos de impacto interno y externo.
- Seguimiento a la gestión.
- Monitorear el comportamiento de los indicadores de gestión y resultados.
- Redireccionar desviaciones en las Relaciones Laborales.
- Coordinar las relaciones patronales con el personal.
- Resolver demandas instauradas, tutelas, derechos de protección y reclamaciones en temas de Talento Humano.
- Resolver las peticiones en temas de reclamos de beneficios por parte de los trabajadores.
- Administrar bases de datos de planta de empleos y planta de personal con generación de reportes coherentes.
- Adquisición de bienes y servicios.
- Aplicar el proceso en todas sus etapas, para satisfacer los requerimientos de bienes y servicios del personal de la hacienda.

## **3. COMPETENCIAS**

- Diseñar metodología.
- Identificar competencias.
- Ajustar o actualizar manuales específicos de competencias.
- Formalizar y divulgar el manual específico de competencias laborales.
- Analizar requerimientos de competencias en los procesos corporativos asignados.

- Implementar el modelo.
- Mejoramiento de los requerimientos ocupacionales del personal administrativo.
- Posibilitar la certificación de las competencias de los servidores públicos.
- Analizar las leyes referentes a las relaciones laborales.
- Identificar competencias.
- Viabilización del concepto de competencias en los trabajadores.
- Proyectar manual específico de funciones y competencias.
- Analizar estructura de escala y requisitos.
- Administrar historia laboral.
- Administrar bases de datos.
- Monitorear la efectividad del modelo.
- Investigar mejores prácticas en competencias del personal.
- Desarrollar metodológicamente el modelo que permita caracterizar la capacidad laboral del personal, para desempeñarse en diferentes contextos, y especialmente para responder a los requerimientos de calidad.
- Sostenibilidad de la capacidad técnica y personal.
- Estudiar la factibilidad, de acuerdo a normatividad vigente.
- Incorporar mejoramientos en los manuales del personal.
- Socializar ajustes.

#### 4. FORMACIÓN

- Analizar los insumos provenientes de competencias.
- Evaluación Talento Humano y procesos corporativos, clasificados por competencias comunes, comportamentales o funcionales.
- Determinar necesidades de formación, actualización, fortalecimiento o potenciación de competencias del personal vinculado.
- Determinar necesidades de inducción y entrenamiento.
- Instrumentación correlacionada de actualización o fortalecimiento.
- Diseñar e implementar plan de capacitación.
- Monitorear la efectividad del plan de capacitación.
- Incorporar mejoramientos.
  
- Establecer un plan de capacitación orientado a formar, fortalecer o potencializar las competencias, según las necesidades evidenciadas.

- Sostenibilidad del modelo de aprendizaje vinculado al desempeño individual y organizacional.
- Afianzar las interacciones de competencias y desempeño con el proceso laboral para incrementar la productividad y calidad.
- Sensibilizar sobre las bondades del trabajo en equipo en el contexto de los nuevos retos institucionales.
- Formar líderes de programas y proyectos de acuerdo a los procesos corporativos, los objetivos y metas institucionales.
- Lograr el desarrollo de equipos de trabajo competitivos conforme a los objetivos y metas institucionales.
- Fomento del aporte sinérgico a los objetivos y metas institucionales.
- Asesorar en la conformación de equipos de trabajo competitivos.

## 5. EVALUACIÓN TALENTO HUMANO

- Analizar requerimientos del Talento Humano en los procesos corporativos.
- Analizar el manual específico de funciones y competencias del personal.
- Aplicar pruebas.
- Fortalecer la capacidad técnica y personal a proveer, mediante la aplicación de los nuevos conceptos de competencias laborales.
- Provisión de Talento Humano en correspondencia con los requerimientos ocupacionales.
- Seleccionar aspirantes.
- Investigar mejores prácticas.
- Implementar modelo de evaluación, considerando aspectos vitales: objetividad, contribución a objetivos y metas institucionales, retroalimentación, fortalecimiento de competencias.
- Asesorar en la formulación de Acuerdos de Gestión.
- Consolidar los acuerdos de gestión pactados con el Administrador.
- Transformación de la evaluación como instrumento de proyección.
- Consolidar las evaluaciones de los acuerdos de la Gestión.
- Determinar la efectividad de la Gestión e incorporar correctivos.
- Desarrollar un sistema de evaluación como instrumento de mejoramiento profesional y personal, articulado al desempeño organizacional.

- Sostenibilidad, valoración de competencias en el logro de objetivos y metas institucionales.
- Consolidar relaciones de mejoramiento profesional y personal.

## 6. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- Formalizar políticas para la gestión por procesos.
- Expandir la cultura de procesos.
- Ajustar la Estructura Organizacional, considerando la dinámica de la Hacienda y los nuevos enfoques.
- Actualización de la Estructura Corporativa.
- Ajustar el modelo de operación conforme a nuevos requerimientos.
- Valorar los ajustes implementados.
- Investigar mejores prácticas.
- Retroalimentar el modelo.
- Optimizar procesos.
- Analizar estructura corporativa.
- Realizar estudios técnicos de estructura de la planta de trabajadores.
- Analizar responsabilidades y capacidad para la toma de decisiones.
- Proyectar niveles de autoridad y responsabilidad.
- Formalizar y divulgar estructura laboral.
- Homologar y clasificar la planta de empleos según la normatividad vigente.
- Ajustar o actualizar manuales específicos de funciones.
- Formalizar y divulgar el manual específico de funciones.
- Identificar equipos de trabajo.
- Actualización de la Estructura Administrativa.
- Instrumentar planta global.
- Monitorear la efectividad de la estructura corporativa y de la estructura administrativa.
- Monitorear la efectividad de planta global y equipos de trabajo.
- Sostenibilidad capacidad de respuesta organizacional.
- Incorporar mejoramientos.

## 7. REMUNERACIÓN

- Administrar hojas de vida del personal.
- Investigar soporte tecnológico y proponer alternativa de incorporación
- Soporte laboral a la administración de personal.
- Tramitar y notificar novedades del personal.
- Optimizar la gestión del talento humano, mediante el adecuado soporte técnico y administrativo, y la administración de la historia laboral
- Sostenibilidad.
- Soporte técnico y administrativo de la gestión del talento
- Evaluar los procedimientos de soporte técnico y administrativo humano
- Proponer mejoramiento permanente
- Administrar sistema de información nómina
  - Liquidar nómina y conexos
  - Tramitar nómina y conexos
  - Ingresar novedades al sistema
  - Emitir resoluciones liquidación de servicios.
- Administrar pensiones
  - Liquidar pensiones
  - Ingresar novedades al sistema
  - Proyectar provisión
  - Tramitar pensiones
- Analizar procedimientos, trámites y proponer mejoramientos
- Administrar nómina y conexos
- Administrar pensiones.
- Administración nómina, Proyectar provisiones prestaciones, provisiones y pensiones del personal.
- Proyectar presupuestos con fundamento a la escala salarial de acuerdo a la tabla salarial que determina a la ley pertinente
- Evaluar confiabilidad y efectividad de la tecnología
- Analizar confiabilidad de la información
- Detectar desviaciones
- Optimizar procedimientos y trámites del sistema de remuneración
- Sostenibilidad del sistema de remuneración al personal.
- Incorporar mejoramientos

## 8. CLIMA ORGANIZACIONAL

- Definir metodología para la intervención del clima organizacional:
  - Clima laboral
  - Familia
  - Programas especiales
  - Programas sociales
  - Plan de retiro
  - Salud ocupacional
  - Variables ambiente sicosocial
- Aplicar instrumentos de diagnóstico, evaluación de resultados, estudios de impacto y aplicación de acciones conducentes a consolidar el clima motivacional de la Entidad y la Cultura Organizacional.
- Desarrollar acciones, estrategias e intervenciones en materia de Salud Ocupacional que contribuyan a la recuperación de condiciones laborales adecuadas, al bienestar integral y a la estabilidad mental y física de los trabajadores de la hacienda, tendientes al aumento de la productividad organizacional.
- Retroalimentar a los líderes de equipos para la incorporación de estrategias que mejoren el Clima Organizacional.
- Apropiación de herramientas adecuadas para el fortalecimiento del Clima Organizacional.
- Asesorar en la implementación de planes de mejoramiento.
- Implementar estrategias efectivas para mejorar el ambiente sicosocial del personal.
- Realizar monitoreo al ambiente sicosocial, una vez implementado el plan de mejoramiento.
- Investigar mejores prácticas.
- Incorporar mejoramientos.

## 9. ESTÍMULOS

- Analizar impacto de estímulos en el clima organizacional.
- Analizar impacto de estímulos en la productividad y calidad de la gestión.

- Consolidación de acciones generadoras de bienestar.
- Implementar modificaciones para fortalecer estímulos efectivos.
- Investigar mejores prácticas.
- Analizar viabilidad para nuevos estímulos.
- Adecuar el sistema de estímulos para potenciar los equipos de trabajo hacia el logro efectivo de objetivos y metas institucionales, y como instrumento motivador del personal.
- Sostenibilidad provisión de bienestar.
- Incorporar mejoramientos para el bienestar de los trabajadores.

### 3.6 Plan Operativo de la Propuesta.

ACTIVIDADES	OBJETIVO	RESPONSABLES	FECHA
Reunión con Administrador de la Hacienda	Consensuar respecto del proceso de Capacitación de la Propuesta.	Investigadores	Noviembre 20 del 2010
Taller dirigido a los Empleados y Trabajadores	Capacitar a Administrador, Propietario, Personal Administrativo y Trabajadores.	Administrador e Investigadores	Noviembre 27 y 28; Diciembre 04 y 05 del 2010
Evaluación del Taller	Evaluar la aplicación de la temática tratada en Taller	Investigadores	Diciembre 11 del 2010



### **3.7 Resultados Esperados.**

Implementación de Departamento de Talentos Humanos.

Capacitación de Administradores.

Cumplimiento con Beneficios que determina la Ley.

Desarrollo de actividades de Motivación a los Trabajadores y familiares.

### 3.8 Bibliografía.

- CARDONA, PABLO. Las Claves del Talento, la influencia del liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano: 2005
- CERDA, ENRIQUE. Una psicología Hoy: 2008
- CHAMBERS ELIZABETH G., MARK FOULON, HELEN HANFIELD JONES Y EDWARD G. MICHELS II, "THE WAR FOR TALENT": The McKinsey Quarterly, 2008.
- CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de Talentos Humanos: Edic. Popular 2007.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de Talentos Humanos: McGraw-Hill edición 8ª 2007
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestión del Talento Humano: McGraw-Hill edición, 2005
- CHUECA, UBALDO. Psicología: Salesiana, 2008
- DAVIS, JAMES R. DAVIS, ADELAIDE B. Effective Training Strategies, a Comprehensive Guide to Maximizing Learning in Organizations. 2006
- GARCÍA SALINAS, TELMO. Nociones de Psicología: Ed. Adink SRL, 2006
- ALTOZANO ESTEBAN. Servicios de Calidad: Edic. 2008
- LIRA, PABLO. Innovación y Creatividad: 2005
- MARTÍNEZ, PATRICIA. Gestión Social del Talento Humano: 2005
- STEPHEN R., COVEY. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva: Edit. Paidós. 2006.
- VIGUER, J.M Gestión del Talento Humano. E. J. Bourne; Tomado del manual "Domina la Autoestima", Autor: Eduardo Aguilar Kubli, Árbol Editorial. Pág. 7
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/indexhtml>.
- [www.mujeerdeempresa.com/marketing/marketing001107.shtml](http://www.mujeerdeempresa.com/marketing/marketing001107.shtml).
- [es.wikipedia.org/wiki/Recursos humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos).
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm>.
- Administración de Personal, quinta edición de: William B. Werther, JR., Keith Davis
- Feigenbaum, a total quality control, McGraw – Hill.
- ROBBIN Stephen, Administración Teórica y Práctica, cuarta edición, publicado Prentice Hall, Hispanoamérica, páginas.301.306.309.315.

# ANEXOS

### **3.9. Anexos.**

#### ENTREVISTA AL PROPIETARIO Y ADMINISTRADOR

Objetivo.- Lograr que el propietario de la empresa no diga cuales son los problemas dentro de la hacienda y si les está dando un buen servicio a sus trabajadores.

- 1) Existe el Departamento de Talentos Humanos?
- 2) Cree que la Gestión de Talentos Humanos es importante para el desarrollo personal y laboral de los Trabajadores?
- 3) Se cumple con los procesos administrativos de Selección, Capacitación y Evaluación?
- 4) A más del pago del Sueldo, perciben los trabajadores otro Beneficio Social?
- 5) Cree usted que los trabajadores se sienten satisfechos prestando servicios en la Hacienda el Rosal?
- 6) Hay oportunidades para el desarrollo personal y laboral de sus trabajadores.
- 7) Cree que sus trabajadores se sienten Motivados en sus labores?
- 8) Existe equidad en las remuneraciones de los trabajadores de acuerdo a sus actividades?.

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES

Objetivo.- Lograr que los trabajadores nos digan todo lo que les incomoda en sus labores y es que están complacidos con todo lo que realizan.

1) Conoce usted si existe el Departamento de Talentos Humanos?

Sí ( )

No ( )

2) Cree que la Gestión de Talentos Humanos es adecuado?

Sí ( )

No ( )

3) Se cumple con los procesos administrativos de Selección, Capacitación y Evaluación?

Sí ( )

No ( )

4) A más de percibir el Sueldo, recibe usted algún otro Beneficio Social?

Sí ( )

No ( )

5) Se siente satisfecho prestando sus servicios en la hacienda el rosal?

Sí ( )

No ( )

6) Considera que su trabajo, le permite un desarrollo personal y laboral?

Sí ( )

No ( )

7) Se siente Motivado en su Trabajo?

Sí ( )

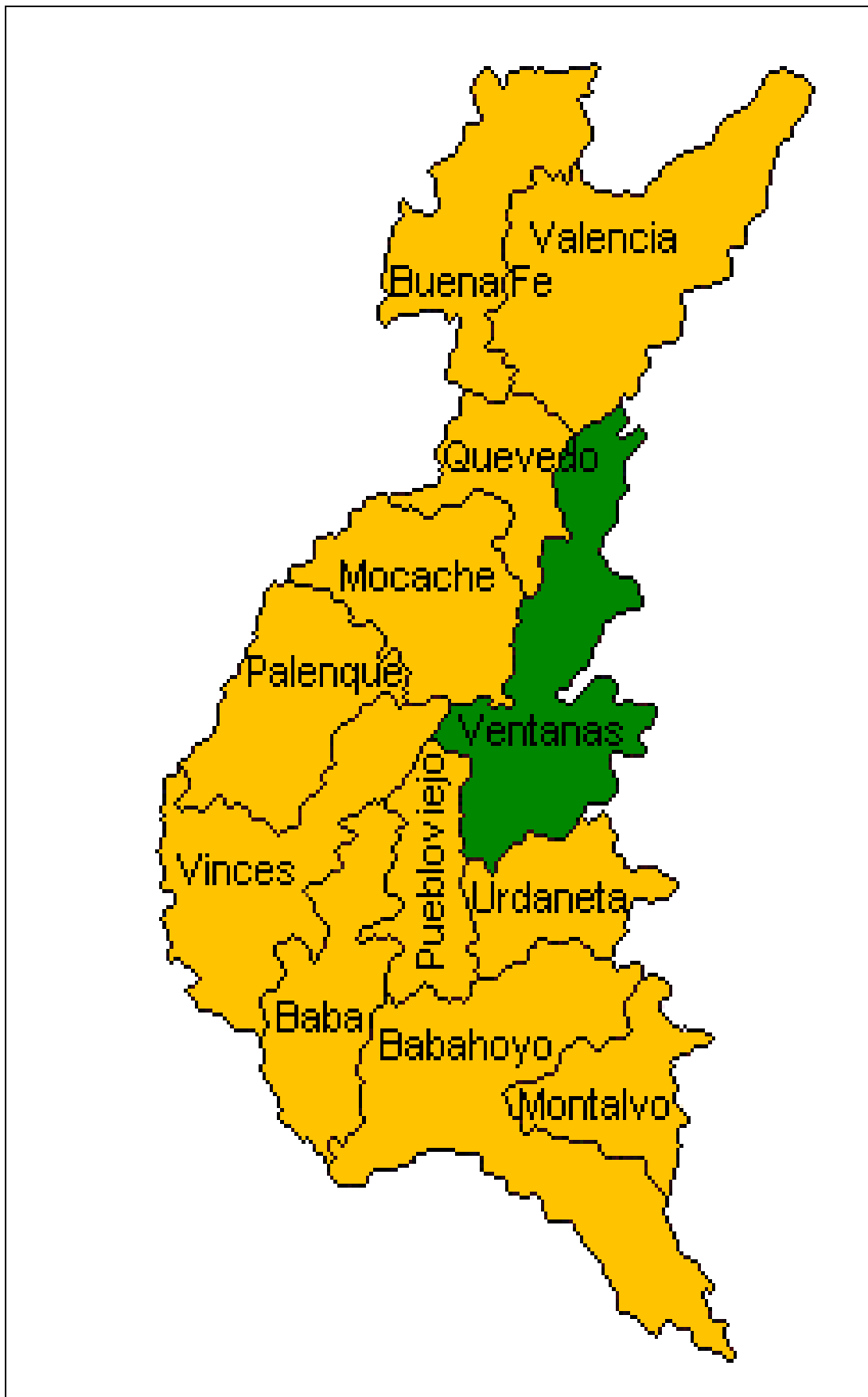
No ( )

8) A los trabajadores que realizan la misma tarea se les remunera con equidad?

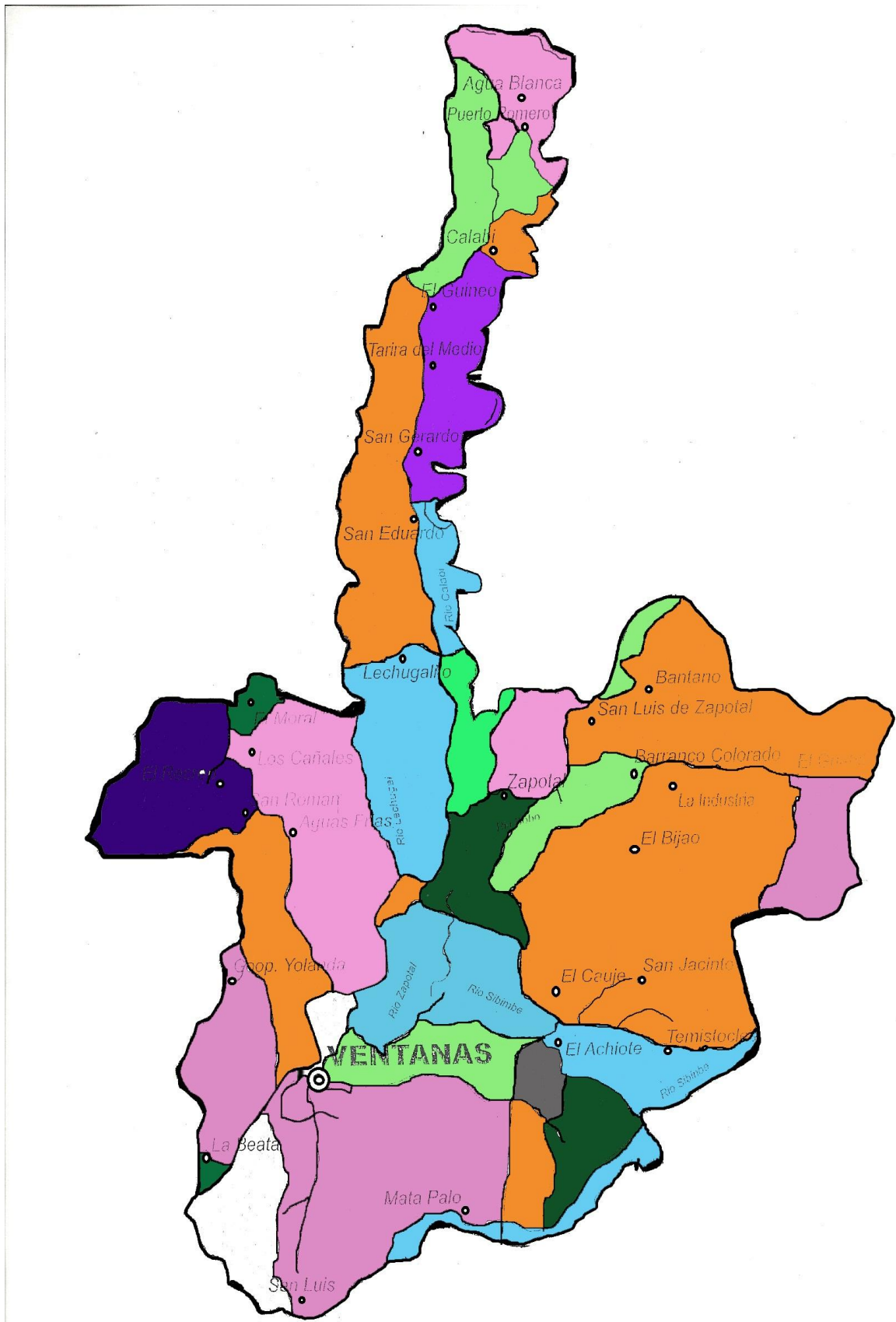
Sí ( )

No ( )

MAPA POLÍTICO DE LA PROVINCIA DE LOS RÍOS



# MAPA POLÍTICO DEL CANTÓN VENTANAS



## CROQUIS DE LA HACIENDA EL ROSAL



FOTOS

BAJADOR



ARRUMADOR



## GARRUCHERO



## LABORES VARIAS DE EMPAQUE



## LAVADORES Y CLASIFICADORES



## EMPACADOR



OFICINA



GERENTE PROPIETARIO

