

Gestión del Talento Humano

Autor: Carlos Andrés Lobo



Gestión del Talento Humano / Carlos Andrés Lobo / Bogotá D.C.,
Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5459-29-8

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
© 2017, PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
© 2017, CARLOS ANDRÉS LOBO

Edición:

Fondo editorial Areandino

Fundación Universitaria del Área Andina

Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia

Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228

E-mail: publicaciones@areandina.edu.co

<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales

Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia

Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

Gestión del Talento Humano

Autor: Carlos Andrés Lobo



Índice

UNIDAD 1 El talento humano y la estrategia organizacional

Introducción	6
Metodología	7
Desarrollo temático	8

UNIDAD 2 Gestión organizacional y descripción de roles

Introducción	22
Metodología	23
Desarrollo temático	24

UNIDAD 3 Atracción, selección y vinculación

Introducción	38
Metodología	40
Desarrollo temático	41

UNIDAD 4 Motivación, desarrollo, bienestar y cultura

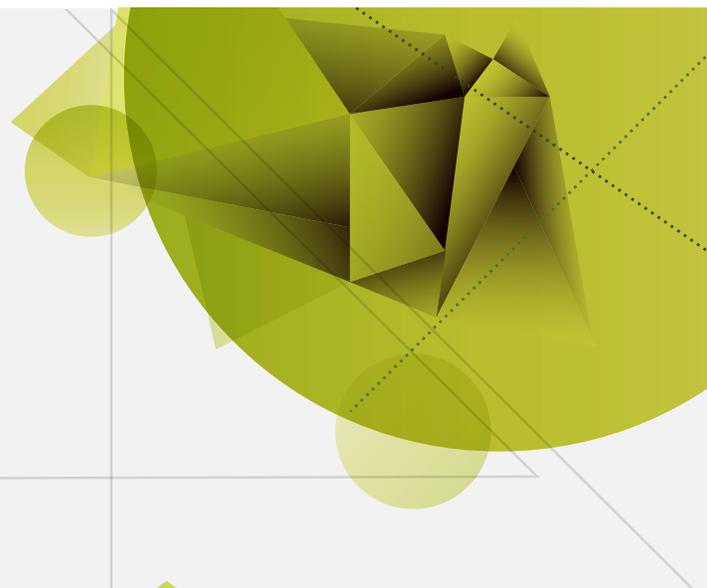
Introducción	54
Metodología	56
Desarrollo temático	57
Bibliografía	70



1

Unidad 1

El talento humano
y la estrategia
organizacional



Gestión del Talento Humano

Autor: Carlos Andrés Lobo

Introducción

Los alcances y propósitos generales de la cartilla se enmarcarán en dar la apertura para desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para comprender el desempeño de las responsabilidades de gestión del talento humano en el lugar de trabajo a un nivel profesional. y comprende su importancia en el trabajo de las organizaciones evaluando críticamente las normas y prácticas sobre las cuales trabaja la gestión del talento humano.

Siempre tenemos la oportunidad de construir un nuevo principio siempre. No tenemos por qué vivir con organizaciones inflexibles, inhumanas y éticamente cuestionables. Podemos crear organizaciones que sean fundamentalmente nobles, que honren cada impulso creativo, que cambien antes de que se vean obligadas a hacerlo, que lleven pasión al corazón y estén libres de burocracia. Si administramos efectivamente el cambio, podemos transformar la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de los objetivos. En el orden de la evolución actual, lo que siempre buscaremos es hacer que nuestras organizaciones sean mucho más adaptables e innovadoras.

Esta cartilla se enmarca en brindar la introducción a los estudiantes con respecto a la gestión del talento humano, desde una perspectiva estratégica, entendiendo que el talento humano está conectado y debe estar alineado a la esperanza matemática de los inversionistas o accionistas con respecto al retorno de inversión esperado y al margen que este presente. Se plantean componentes importantes de la dirección estratégica organizacional y de la gestión del cambio como componente necesario para dar apertura a la introducción organizacional de todo tipo de nuevo proyecto de gestión.

Los principales contenidos que presentaré en ésta cartilla son:

- El talento humano y la estrategia organizacional
- Dirección estratégica
- Gestión del cambio

Disponga su mente, sus emociones y su actitud para prepararse e iniciar este camino de aprendizaje, todo cuando vemos, percibimos y llega a nosotros es para complementar nuestra vida, tome lo mejor, lo demás déjelo pasar. Lea entonces, con detenimiento todos los contenidos compartidos, preparados para usted, apostándole a interpretar, entender, aplicar y actuar al respecto. Estructure equipos de estudio y ante cualquier duda, contacte a su docente, quien estará plenamente dispuesto en apoyarlo y llevarlo al siguiente nivel.

El talento humano y la estrategia organizacional

Los seres humanos tenemos la facilidad para subvalorarnos y subvalorar a los demás sin alcanzar a dimensionar e interiorizar que cada pensamiento, palabra y acción negativa que consignamos en nuestra mente termina por mitigar la fuerza, el impulso y la intensidad de nuestras metas y propósitos, olvidando que las palabras que materializan los pensamientos tienen el poder de impulsar o detener los movimientos sin importar que tan grandes o pequeños sean.

Siempre es bueno reconocer la persona que somos, lo que significamos para la sociedad, para nuestro entorno de influencia, y es ahí donde está el reto, en el aporte, en nuestra herencia universal, en aquello que dejamos para la posteridad, en todo cuanto como el mejor gerente del mejor proyecto, nuestras vidas, logremos dimensionar y conseguir, expandiendo nuestros resultados a los demás, apoyando a otros a crecer y siendo la influencia positiva para que nuestro mejor proyecto, nosotros mismos, y nuestro entorno sean lo mejor posible. Es acá cuando nuestra vida cobrará un valor diferente, el valor agregado que le damos pensando no solo en nosotros, sino en la sociedad.

Cuando gestionamos talentos, es importante proyectar lo que nuestros colaboradores

pueden llegar a ser y no solo lo que son, lo anterior contribuye a generar grandes pensamientos, los grandes pensadores se educan a sí mismos para educar a los demás, para enfocarse en fortalecer los bienes y servicios, los negocios, y el principal recurso de toda organización, las personas.

En un terreno árido, lejos de la ciudad, aparentemente inútil puede ser a futuro una hacienda ideal para descansar rodeada de naturaleza, con un cultivo de nuestros frutos favoritos, lejos del ruido, la contaminación y el estrés de las zonas céntricas, hoy en día podemos ser un asistente, un coordinador, un líder, un gestor, un jefe, un directivo, podemos soñar el vivir en un lugar lejos, a futuro si nos proyectamos, lo visualizamos y nos empeñamos en lograrlo, seguro lo conseguiremos.

Son los sueños de los trabajadores los que consolidan las organizaciones. Las organizaciones de nuestro tiempo están comprendiendo que el principal capital para el logro de toda estrategia es el talento humano, la gente, con sus metas, los seres humanos con sus miedos. Es ahora cuando la promoción constante del pensamiento estratégico y su interacción con las metas de sus colaboradores se visualizan como foco para generar resultados lleva a las organizaciones a migrar de medidas financieras como punto de apoyo para tomar decisiones a medidas

alineadas a conseguir la visión empresarial y el crecimiento focalizado en resultados a nivel y la generación de valor constante.

Recordemos llevar a cabo la práctica de añadir valor, a lo que es, a lo que tenemos, deseamos y proyectamos, seguramente llevando a cabo esta práctica aprenderemos a ver un mundo de oportunidades y a no vendernos a bajo precio, a vencer el hábito negativo de autodepreciarnos, fortalecer nuestras ventajas, con seguridad somos mejores de lo que creemos que somos, pensemos por encima de las cosas triviales y fijemos nuestra atención en nuestros grandes objetivos y antes de involucrarnos en una discusión sin sentido preguntémosnos, esto es realmente importante, pues bajo la influencia de nuestro pensamiento director lograremos ser todo cuanto pensamos.

Aprender a pensar y soñar creativamente incluye el creer que podemos lograr lo que imaginamos, cuando hacemos esto nuestra mente se abre y encuentra fácilmente los medios para hacerlo, eliminar del vocabulario las palabras imposibles, no dará resultado, no se puede, nos ayudara a ver las cosas en positivo. Intentemos pensar de maneras diferentes a las tradicionales no porque a alguien le haya funcionado algo ante una determinada situación significa que a nosotros nos vaya a funcionar de la misma manera.

Estamos llamados a romper el paradigma de la tradición evitara que nuestra mente se paralice, propongamos métodos nuevos, atrevámonos a pensar diferente seguramente el 95% de las personas conservaran la tradición pero acerquémonos al 5% restante seguramente en ese grupo encontraremos el apoyo e interés que necesitamos para materializar nuestras ideas, rodearse de personas con intereses y gustos dife-

rentes, cuyos empleos y pasatiempos sean distintos a los nuestros nos puede aportar ideas innovadoras.

El verdadero reto ante la necesidad de innovación empresarial se encuentra en formular, clarificar e implementar un modelo de planeación y estructuración de proyectos diferenciadores para focalizarse en lo importante, medir y poner en acción la estrategia de negocios de un modo más crucial que nunca. La necesidad de configurar acuerdos entre los diferentes responsables del talento humano de los diferentes procesos que se gestionan en la organización, llevan a toda empresa a focalizarse en la generación de valor.

Toda empresa existe por una razón de ser, para suplir una necesidad, crearla o potencializarla. Toda empresa ha de enmarcarse en la gestión por resultados y a promover herramientas de seguimiento, medición, planeación y mejora llevados a cabo desde su planteamiento hasta su ejecución con el total involucramiento y liderazgo de los diversos talentos con los que se cuente en cada unidad de negocio. La verdadera razón de las organizaciones debe ser el tener un punto común de llegada, una visión cautivante, un propósito con significado, que debe ir más allá del objetivo de generar utilidades.

Incluso nosotros como personas, pensantes, enmarcadas en el reto, hemos y es una buena propuesta, valida, para este ejercicio, hemos de configurar nuestra misión, nuestra visión y estrategias para lograr cuando mentalicemos. Los factores que determinan el talento humano están directamente relacionados con la gestión estratégica personal y organizacional, puesto que una estrategia sin ejecución solo es un plan, o una

acción sin estar conectada a una estrategia, es como un barco sin rumbo.

Un factor clave de éxito en toda estrategia, en el logro de toda visión, se enmarca en el nivel de involucramiento de todos los actores posibles, en la socialización del logro esperado a los colaboradores, en brindarles las guías necesarias para su ejecución, lo mejor que puede resultar de este ejercicio es una experiencia de aprendizaje y fortalecimiento continuo, y que mejor si tanto el colaborador como la organización aprende y replica el proceso.

Toda organización debe determinar los conocimientos necesarios para la planificación, operación y ejecución de sus procesos, esto con el ánimo de lograr el cumplimiento de las necesidades y la superación de expectativas de sus clientes en cuanto al cumplimiento de sus acuerdos y el cumplimiento de los requisitos establecidos para sus productos y servicios. Los conocimientos de toda organización son conocimientos específicos que se adquieren con la experiencia en el mercado.

El conocimiento es información que se utiliza y se comparte para lograr los objetivos organizacionales. Los conocimientos de la organización pueden basarse en fuentes internas (tales como, las experiencias aprendidas, la propiedad intelectual, lecciones aprendidas quejas, reclamos o insatisfacciones de los clientes o proveedores, de proyectos de éxito, los resultados de las mejoras en los proyectos, procesos, productos y servicios. De fuentes externas, normatividad técnica, de institutos técnicos, tecnológicos o universidades, entrenamientos, capacitaciones, charlas, de la recopilación de experiencias con grupos de interés.

Luego de leer El reino animal en la oficina. Un modelo de comunicación eficaz para mejorar las relaciones laborales, Autor: Helene Lacroix-Sablayrolles. Grupo Editorial Patria, 2009. Según Helene Lacroix-Sablayrolles, ha definido cuatro lenguajes principales simbolizado con cuatro animales: el Koala, el Águila, el Pavo real y la Abeja. La primera letra del nombre de cada uno constituye el nombre del método: La KAPA -Comunicación (K de koala, A de águila, etc.).

El Koala es un animal de pelaje suave que trapa lentamente por los árboles y a veces es representado con su pequeña cría al lomo. Simboliza la calma, la armonía, el respeto y la atención a los demás. La actitud y el lenguaje del Koala expresan la cortesía, la solidaridad y la búsqueda paciente del bienestar colectivo y del equilibrio entre los miembros del grupo. El Koala escucha e interroga más que hablar.

El Águila, desde lo alto de su nido, observa, sigue a su presa antes de lanzarse sobre ella. Desconfiada con un solo vistazo, el águila anticipa los riesgos y desde luego se abalanza a toda prisa. Resuelta a triunfar va directo al blanco y defiende sus intereses personales. Su lenguaje es directo no deja lugar a la tergiversación ni al intercambio. Quiere seguir dominando. Esperas breves, eficacia en los resultados y pocos gastos son sus prioridades. Su modo es el imperativo.

Al Pavo real, majestuoso, le gusta provocar e impresionar a los demás. Quiere hacerse notar, ser reconocido, amado y valorado. Además de no saber escuchar, afirma con énfasis, convicción y agitación. Sus gritos son estridentes, su voz puede volverse fuerte al capricho de sus emociones y su lenguaje teatral. Es creativo, exclamativo.

Dirección estratégica

Organizacionalmente las nuevas tendencias nos encaminan a fortalecer estratégicamente los anhelos y las disposiciones de cada uno de los miembros de la organización. Una de las tendencias actuales se encamina en el mundo de las organizaciones a atribuirle al talento humano cada vez un mayor papel diferenciador y por lo tanto creador de ventaja competitiva radical. Por tal razón se afirma que nos encontramos en la era del conocimiento, hemos trasladado el esfuerzo y el interés que antes se apalancaba en los recursos físicos, el mercado o la tecnología al enfoque organizacional de las personas.

Más allá de las técnicas de gestión organizacional, de la fundamentación y de las herramientas de gestión humana, el éxito de una empresa depende de las personas y su capacidad para trabajar por apuestas duraderas. Para que las personas colaboren juntas por el logro de una meta, es preciso que se comprendan y que hablen el mismo lenguaje. Sin un mínimo de comunicación compatible, es fácil que surjan equivocaciones y malos entendidos.

Es interesante que en un mundo de comunicación existan métodos que busquen simplificar las relaciones colectivas, por eso es hoy más necesario que nunca encontrar nuevas maneras de hacer lectura a los comportamientos de las personas que integran cada una de las organizaciones en las que nos encontramos laborando.

Nos encontramos en la era del conocimiento, debemos desechar la creencia de que actualmente lo único que requieren para motivarse las personas solamente es el dinero, ya no basta con el dinero, para las nueva

generaciones, la vida es más de lo que parece en el aspecto económico, lo que atrae no es otra cosa que la creación de experiencias que brinden conocimiento, sentirse parte de un equipo, ser líder de retos, estar motivados por la acción que fluye con los retos continuos.

Crear empresa o trabajar en ella por lo tanto, demanda hoy en día un profundo saber acerca del ser humano, sus características, forma de actuar, pensar y sentir, por mencionar solamente unos aspectos, las personas tienen más opciones para labrar su propio destino, esto se convierte en un reto para las organizaciones que tienen que brindar espacios retadores, de crecimiento y creatividad.

Este material de trabajo se dirige a llamar la atención sobre aquellos aspectos en los cuales las organizaciones se están concentrando para lograr una ventaja competitiva sostenible, así como a dirigir y propender por la alineación de las personas con base en los objetivos de la empresa.

La intención de los responsables del talento humano en las empresas los llevará a superar el rol de estar dispuestos a promover y a superar la generación de experiencias creativas y a garantizar un escenario organizacional retador, llamativo y sostenible.

El mundo actual de las organizaciones está lanzando nuevas iniciativas diseñadas para mejorar el statu quo. Sin embargo algunas veces estos esfuerzos de innovación fallan por no utilizar la estrategia de comunicación adecuada para el cambio organizacional, muchas de las personas no entienden la necesidad del cambio y como les puede afectar en última instancia.

La esencia de la innovación es recrear el mundo de acuerdo a una idea o visión. Crear nuevo conocimiento significa literalmente recrear la empresa y a cada uno de los que la conforma en un interrumpido proceso de auto-renovación organizacional y personal. Lo claro, concreto, práctico y evidente es que, si de producir innovación se trata, la clave es la configuración de equipos de trabajo.

Las constantes distorsiones del contexto organizacional, del entorno, de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, llevan a las empresas a dinamizar su rumbo, a desarrollar en su equipo, roles estratégicos enmarcados en formular e incluso improvisar estrategias, hasta lograr con su ejecución la mejor dimensión de los resultados empresariales y con ello, garantizar la sostenibilidad del negocio.

La tendencia actual de diversificar el portafolio de productos y servicios, de cambiar el rumbo de los negocios, de reinventarse teorías, de modelar como nunca se había visto antes el rumbo organizacional, enmarca un modelo coyuntural, en el cual el conocimiento, su desarrollo y puesta en práctica, hace que el modelamiento de los procesos alinee constantemente los resultados organizacionales mediante el uso de las mejores prácticas empresariales.

Organizacionalmente, una de esas herramientas es la comunicación, la comunicación eficaz consiste en enfocarse en un diálogo y no en una comunicación unidireccional, entre los líderes del cambio y aquellos a quien se pide cambiar por diferentes medios siendo coherentes con lo que se quiere transmitir. Los tiempos y condiciones de cada momento de la comunicación son fundamentales para garantizar la promoción de resultados.

Es la fuerza laboral la que ha de interpretar, aclarar, potencializar y superar las metas, el resultado de la aplicación de sus conocimientos, de sus experiencias, de sus habilidades y estrategias. Contantemente los recursos se renuevan e incluso el personal, pero las empresas han de mantenerse y persistir.

En este momento donde lo único constante es el cambio, todo lo escrito está a prueba, todo lo visionado no siempre se logra por igual en las diferentes organizaciones, la clave no está ahora en la estrategia, en lo simple o sencilla que sea, está en la gente, en el verdadero potencial y en el generador del principal capital de trabajo, el capital intelectual.

La estrategia, la gente y los indicadores de gestión son factores claves de éxito, que se conjugan para definir compromisos colectivos para fortalecer resultados y para promover a gestión por resultados de las diferentes herramientas de planeación, seguimiento y control financiero a las inversiones, a la rentabilidad, al flujo de caja, a la relaciones de los clientes, a la gestión de la cadena de valor, al desarrollo de los procesos organizacionales, a la capacidad de innovación empresarial y a la constante innovación de procesos, productos, servicios y relaciones.

Como parte del contexto organizacional, uno de sus componentes que permiten definir una organización, se enmarca en la necesidad de contar con un rumbo y un reconocimiento de cuanto históricamente ha logrado, es el momento en el que las empresas evalúan su recorrido y prospectan su camino. Generalmente cuando se habla de estrategia, se tiene asumido como buena práctica en el ámbito de desarrollo empresarial, el contar con un rumbo definido o

misión, así como con una visión o punto de llegada a futuro; que puede contar o no con una fecha de cumplimiento, todo va entre gustos, misterios y perspectivas.

Es importante mencionar que si bien la generación de utilidades es vital para el sostenimiento de la compañía, ya que las empresas se asimilan a los seres vivos en el sentido de ser organismos complejos dinámicos con un sin número de necesidades, para ambos es esencial el descubrimiento de ese propósito fundamental a través del cual se forjan las bases para alcanzar el éxito.

Esta Visión debe ser planteada de manera conjunta, para que mediante la inclusión se genere una filosofía de compromiso, en la que el desarrollo de la gente adquiere la misma importancia que su desempeño en la Organización.

Por mi parte, entre los textos y modelos actuales, reevalúo y promuevo que hoy por hoy, más que tener una estrategia bien definida que aclare el oriente, lo crucialmente importante es el factor actitudinal, relacionado íntimamente con el talento humano, el verdadero resultado siempre se ve impactado por todo aquel esfuerzo que los colaboradores desarrollen en el día a día, de modo que impregnen en su trabajo la pasión necesaria para lograr lo que a bien tenga la empresa definir como su estrategia, pasando desde lo más simple que puede ser una frase que resuma la gran idea o hasta lo más complejo con un tablero de comando estratégico.

A continuación presento un modelo de gestión estratégica de mi autoría, que he configurado para proyectos de consultoría:

Modelo de clarificación estratégica

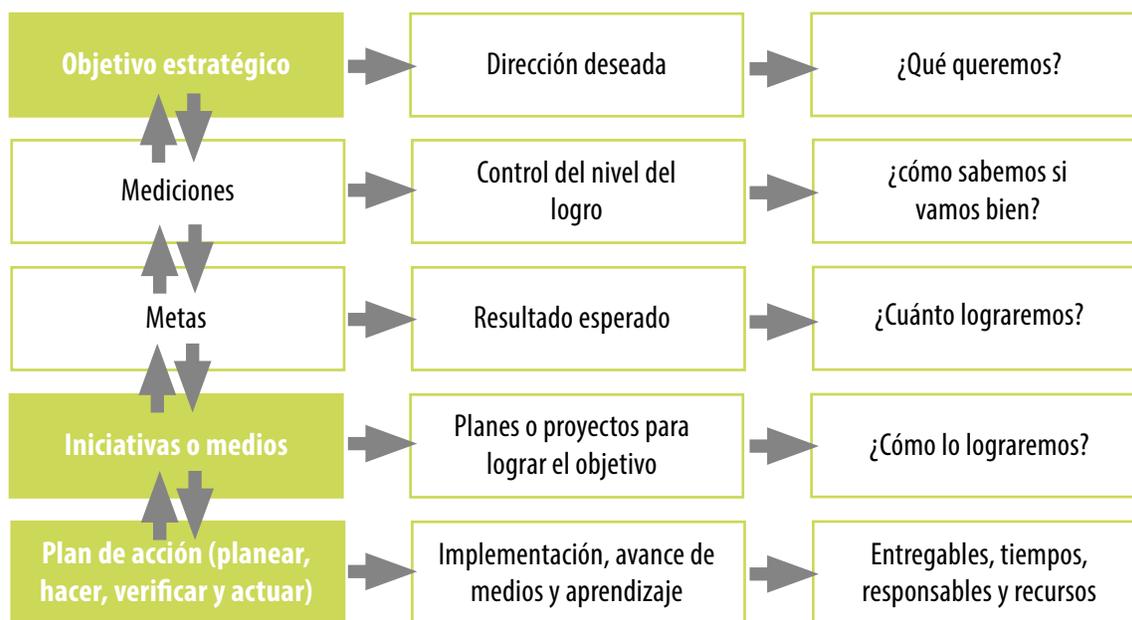


Figura 1. Etapas necesarias para la clarificación, formulación y desarrollo de proyecto de gestión estratégica
Fuente: Propia.

La cultura sobre la cual se establece la Planeación estratégica debe convertirse en una forma de vida para las personas que hacen parte de ella, por lo que solo deben ser reclutados aquellos que estén convencidos de este estilo de vida. Por eso el proceso de contratación debe estar diseñado de manera que permitan identificar la adaptabilidad de los candidatos en esta cultura. Porque una persona solo es eficiente en la medida que se sienta a gusto con lo que hace, esto le permitirá comprometerse y disfrutar de su vida laboral tanto como su vida personal. La cultura es la que motiva y sostiene, hace parte de la personalidad colectiva de la organización.

Es a través de esta cultura y de ese liderazgo al servicio de los demás que se genera preferencia de parte de los clientes, quienes día a día son más exigentes en razón a la amplia oferta que encuentran en el mercado. Por lo que las empresas reconocen la importancia de la fidelidad de sus clientes quienes se convierten en socios estratégicos para el crecimiento y sostenimiento de las organizaciones. Se trata de dar todo con el fin de obtener el mejor resultado y que todo el mundo obtenga una ganancia: los empleados, los clientes, los dueños y las comunidades.

Debe mantenerse entonces un justo equilibrio entre la empresa y su entorno, para que todos logren el éxito anhelado. Es así como las relaciones armoniosas de todo el contexto organizacional deben prevalecer entre todos, el trato justo considerado, solidario y respetuoso debe permanecer en todos los sentidos. De esta forma cobra gran importancia el concepto de Valor agregado, y la búsqueda de mecanismos que superen constante y ampliamente las expectativas de los clientes.

El liderazgo estratégico se complementa con logros de corto plazo e iniciativas o inductores de resultados que indican en que se deben concentrar los objetivos crucialmente importantes de forma inmediata sin descuidar esa Visión cautivante, imagen vendedora del futuro próximo y el renglón de utilidades financieras.

Revisando la organización de forma tradicional, los clientes aparecen en la base de la pirámide en cuya cúspide están los altos directivos; el autor propone verla de forma opuesta, dejando en primera línea a los clientes y los empleados que tienen el contacto directo con ellos, y dejando en la base a los líderes quienes deben cumplir una tarea de acompañamiento, promoviendo su desarrollo de manera que aporte tanto a su vida personal como a su desempeño profesional. Es decir la función de los líderes debe ser la de trabajar por empleados y clientes.

Todos los miembros de la organización (sin importar su grado de responsabilidad) deben estar preparados y completamente empoderados para que sin dejar de lado las políticas sean capaces de tomar decisiones con criterio, como una forma de gestión que no solo genera excelentes resultados sino una enorme satisfacción para empleados y clientes.

Uno de los componentes estratégicos se encuentra identificado al formular la estrategia organizacional se encuentra cuando se plantean los objetivos estratégicos, objetivos crucialmente importantes, entendidos también como los factores claves de éxito o interpretados como los factores claves de fracaso que pueden significar un riesgo en el negocio si se llegan a dar. Estos componentes llevan a la empresa a determinar que quiere lograr.

Ante los prejuicios, las mediciones, hacen relación al método que se va a implementar para determinar, evaluar y comprobar con claridad el cumplimiento de los objetivos planteados. Al hablar de mediciones, pueden hacer referencia a uno o varios indicadores. Un indicador de gestión es el que genera un resultado, o un dato, bien sea de cumplimiento o incumplimiento.

Las metas, definen por cada indicador que tanto se planea se va a cumplir el objetivo planteado, medido mediante los indicadores de gestión que se han establecido. Son planeamientos claros sobre lo que deseamos alcanzar. Siempre tanto los objetivos, como las metas se han de definir de modo que sean logrables y estén alineadas a la metodología SMART, ver cartilla 2 página 8.

Hace unos años asistí a un Summit en Buenos Aires Argentina, una serie de días focali-

zados únicamente a pensar en la estrategia organizacional, era dirigido por Palladium, el grupo de consultoría de David Norton y Robert Kaplan, los profesores que diseñaron el Balanced Scorecard. Tuve la oportunidad de preguntarle a David Norton cuál era la sugerencia que le enmarcaba su experiencia para establecer las metas para el caso de empresas que no tienen base histórica o nunca han realizado mediciones al desempeño de su estrategia, y su respuesta fue: siempre que se establezca una meta y lo ideal es que llegue en un futuro a 100%, la meta inicial ha de establecerse en un 80%, tal como es el caso de una meta que llegue en su condición ideal a 0%, la meta con la que debe iniciarse el reto es un 20%. Progresivamente, cada meta ha de hacerse más exigente, en la medida que su cumplimiento y desempeño lo permita. Veamos el siguiente ejemplo a manera aplicativa con respecto a lo hasta acá visto:

Objetivos	Indicador	Formula	Meta	Frecuencia	Responsable
Maximizar la rentabilidad del negocio	Margen operacional	Utilidad operacional/ Ingresos operacionales	25%	Mensual	Financiero
	Cumplimiento de presupuesto	Ingresos realizados/ Ingresos presupuestados	>100%	Mensual	Financiero
		Gastos y costos realizados/ Gastos y costos presupuestados	<100%	Mensual	Financiero
	Rentabilidad del activo	Utilidad operacional/ Activos	15%	Mensual	Financiero

Figura 2
Fuente: Propia.

Iniciativas o medios. Configuran el o los nombres de programas o proyectos necesarios para cumplir el objetivo. En el último proyecto que lideré como consultor de un grupo empresarial, que lo conforman más de 4000 personas, a nivel nacional y con presencia y proyectos en América, establecimos un esquema para la clarificación y desarrollo de estrategias en torno al cómo lograr las metas planteadas, de modo que estén alineadas a los objetivos estratégicos. Continuando con el ejemplo anterior, en la empresa de la que me refiero, el programa establecido para lograr maximizar la rentabilidad del negocio se denominó: Programa de retorno de la inversión.

Plan de acción. Para cada iniciativa o programa establecido, su clarificación se desarrolla mediante el ciclo lógico, conocido como la rueda de Deming, enmarcado en planear, hacer, verificar y actuar. Para cada iniciativa, se formula un plan de acción se desarrolla una presentación en power point, así:

1. Porcentaje de avance de las actividades
2. Introducción
3. Objetivo
4. Análisis y Desarrollo
5. Plan trabajo en sede principal y sucursales
6. Conclusiones y recomendaciones
7. Anexos
8. Porcentaje de avance de las actividades
9. Introducción
10. Objetivo
11. Análisis y Desarrollo
12. Plan trabajo en sede principal y sucursales
13. Conclusiones y recomendaciones
14. Anexos

La estrategia entonces, una vez se empieza a clarificar y a formular, resumida se ve plasmada así:

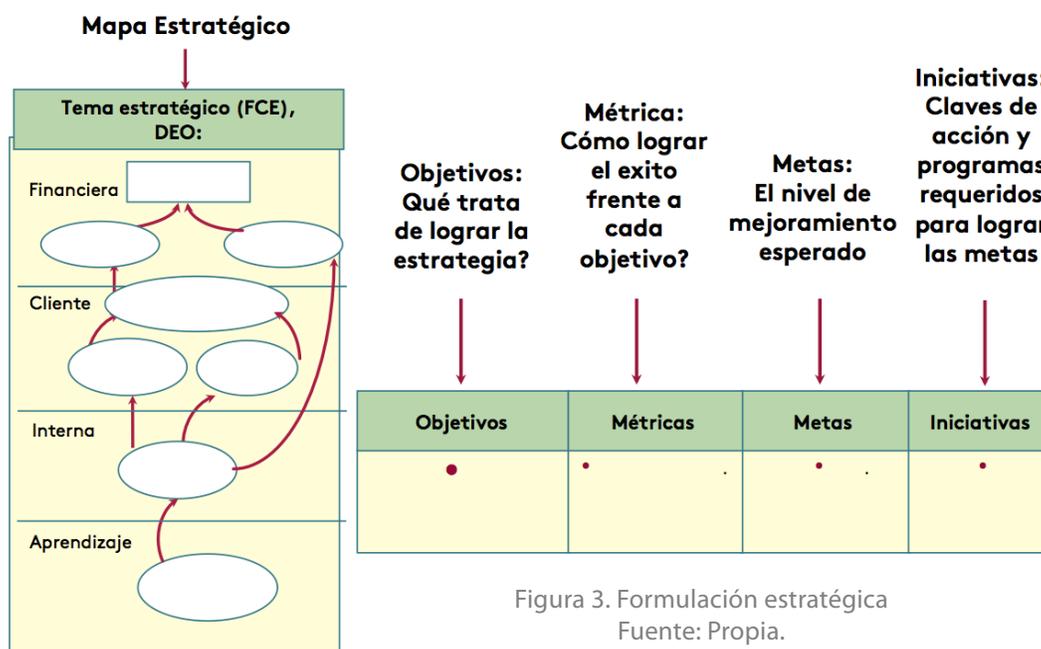


Figura 3. Formulación estratégica
Fuente: Propia.

Gestión del cambio

Nada es más constante que el cambio. La velocidad con la que cambia todo es inimaginable y en ocasiones inesperada. Anteriormente la velocidad del cambio era cada siglo, luego empezamos a percibir cambios en décadas, posteriormente en años, recientemente en meses y ahora en días. El ser humano diariamente cambia, su entorno lo lleva a cambiar en sus diferentes acciones e interacciones. El cambio es una realidad infinita, no se puede dimensionar si no se conoce, pero de igual manera, el no conocerlo no significa que no se cambie, solo que la reacción al cambio es tardía.

Visualicémoslo con el siguiente ejemplo típico de lo que manifiesto, imagínese al comprando un dispositivo tecnológico, un celular, un dispositivo de georreferenciación, o quizá un computador. No pasará mucho tiempo, cuando pronto se dará por enterado al siguiente día o tal vez la semana siguiente, que ya se encuentra en el mercado un mejor hardware o software, un pequeño cambio o innovación.

Toda organización que se enmarque desde un componente estratégico en fortalecer sus resultados, estará focalizada en personalizar su producto o servicio a partir de la determinación de ajustes o mejoras derivados de las necesidades o expectativas de los clientes o partes interesadas.

Hoy más que nunca, se hace necesario dimensionar el cambio como se requiere, hemos de interpretar la resistencia natural que tenemos ante el cambio, por el temor a lo desconocido, por la sensación de vulnerabilidad y por el riesgo a simplemente no saber, conocer o entender que sucede.

No solo cambia el entorno o la organización en sí misma, normalmente también se presentan cambios en las especificaciones técnicas de los clientes, en sus necesidades, en sus expectativas y es ahí donde la empresa debe reaccionar, con mayor agilidad para gestionar el cambio y fortalecer los procesos en torno a lo que sea necesario.

La adaptación constante al cambio es determinante para la sostenibilidad organizacional, la capacidad directiva para identificar, reemplazar y mejorar sus prácticas empresariales es fundamental para garantizar la generación de los resultados y el logro del desempeño planificado.

Estratégicamente, es mejor ser la fuerza que cambia el cambio para poder marcar como referentes nuestro entorno de influencia, las compañías pioneras pues, son las que estarán siempre identificando como innovar, renovar y modelar ideas retadoras que sean el componente fundamental para que sus grupos de influencia y control los recuerden en su top of mind.

Una de las principales necesidades es entonces estructurar una metodología clara para introducir a la cultura organizacional el cambio como componente estratégico. Todo proceso, todo ciclo, ha de enmarcarse en una serie de pasos para lograr el objetivo esperado.

A continuación a manera de gráfico presenté las claves que normalmente he tenido en cuenta para gestionar un cambio organizacional en proyectos en los que he estado involucrado.

Claves para gestionar el desempeño



Figura 4. Claves para gestionar cambios
Fuente: Propia.

Un enfoque sistémico enmarcado en la gestión del cambio es favorable cuando el cambio requiere progresivamente que los miembros de una organización aprendan nuevos comportamientos y habilidades en torno a los diferentes retos que trae consigo la adaptabilidad a los nuevos componentes que se van implementando paso a paso. Fortaleciendo tanto las expectativas, como las herramientas para mejorar la comunicación y buscando proactivamente que los colaboradores tiendan a aceptar la iniciativa de cambio y a permanecer comprometidos en cada etapa del proceso.

Todo cambio entonces, ha de asumirse como la primera etapa a gestionar en cualquier proyecto de éxito, sin importar su naturaleza u objetivo, es un ejercicio de endomarketing, para vender las iniciativas a los demás, se han de determinar las necesidades de acople por parte de la cultura para determinar las expectativas o requerimientos a cubrir, las falencias que se eliminarán con el desarrollo del proyecto, los líderes del proyecto, los socializadores o vendedores del cambio, tiempos, recursos y resultados esperados.

Una metodología que me ha servido mucho para incorporar cambios en las organizacio-

nes es derivada del Modelo ADKAR. Que a continuación presento:

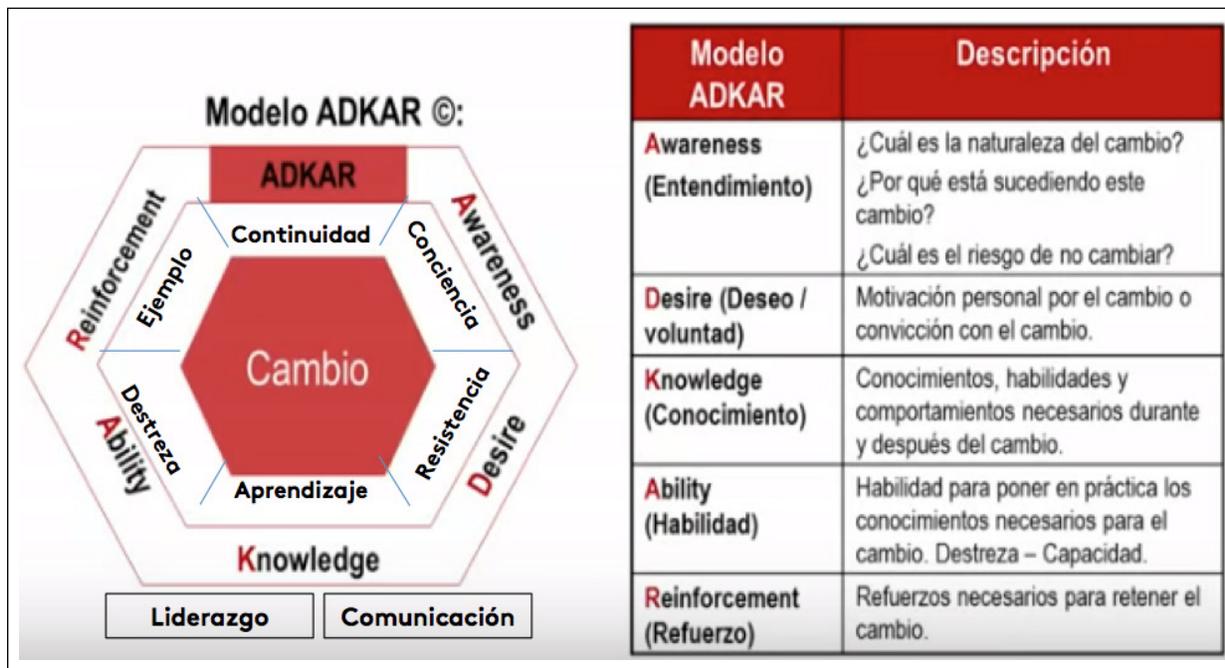


Figura 5. Modelo para afrontar cambios
Fuente: ADKAR.

Por último, no puedo dejar de recomendarles a Miguel Ruiz, Urano, 1998, los cuatro acuerdos.

Una guía a tener en cuenta de mi parte para ustedes ante todo proceso de gestión de cambio es:

1. Comunicar con pasión y enfocarse en los resultados.
2. Leer carga emocional y determinar apegos.
3. Motivar y evitar el cansancio.
4. Inducir no imponer; involucrar.
5. Apelar al sistema racional.
6. Responsabilizar, guiar y encaminar.

Liderar con el buen ejemplo. Derivado de los preceptos anteriores, podría introducir la siguiente idea: las organizaciones que se propongan lograr mejores resultados deben incorporar a sus procesos de negocio la innovación continua en sus estructuras y competencias humanas.

Finalizando con respecto a la gestión del cambio, como parte del ejercicio de consultoría que he venido desarrollando, hemos siempre de contemplar en torno a la gestión del cambio los siguientes componentes potenciadores del cambio:

- Empoderamiento: es clave hacer partícipes a cada uno de los miembros de la empresa en las actividades estratégicas

que ha de desarrollar la organización, de tal forma que se fomente la comunicación en todas las direcciones y se logre estimular a los colaboradores a ser más responsables y a actuar como dueños de la empresa y como quien ha de generar beneficios para todos sus miembros.

- Cambio de roles: el conocimiento del negocio es fundamental para el desarrollo e innovación de los procesos organizacionales, ya que si un colaborador posee las competencias para desarrollar roles o funciones diferentes a las inicialmente asignadas, al cambiar de cargo le permitirá tener una nueva visión del negocio y así aportar nuevas ideas para mejora del desempeño en su puesto de trabajo.
- Valoración de experiencia y conocimiento del negocio: es importante lograr que en la empresa, los trabajadores que tienen mayor experiencia y conocimiento del negocio socialicen ese "Know How" con Directivos y otros colaboradores; con el fin de construir la base de conocimiento, de modo que dinamicen nuevas propuestas de negocio para afrontar los retos cambiantes del mercado.
- Motivación: es crucialmente importante apostarle siempre a mejorar el clima laboral, de tal forma que se estimule constantemente el desarrollo de las personas tanto en el contexto social como profesional; así mismo, es importante generar posibilidades de desarrollo o planes de carrera, garantizándole al personal la posibilidad de alcanzar nuevas responsabilidades dentro de la organización e impulsarlos en su crecimiento personal y profesional. También se pueden establecer planes de compensación y beneficios en áreas diferentes a la comercial para motivar al logro de las metas y objetivos.

- Liderazgo: fomentar el liderazgo en los Directivos de cada una de las unidades de negocio, estratégica, operacional o de apoyo, de modo que se pueda potenciar cada una de las cualidades requeridas, con el fin de afrontar las oportunidades e incertidumbres del mercado.

- Planeación: con el equipo de trabajo se deben trazar y organizar tareas por prioridades en un cronograma donde indiquemos cuales serían las acciones específicas, añadiéndole los conceptos de valor y tiempo.

Es ahora momento de aplicar lo aprendido, la invitación es a superar el papel y llevar a la práctica los contenidos vistos. Mediante los ejercicios y actividades planificadas.

2

Unidad 2

Gestión
organizacional y
descripción de
roles



Gestión del Talento Humano

Autor: Carlos Andrés Lobo

Introducción

Los retos organizacionales planificados en la estrategia del negocio como los logros de desempeño a obtener son alcanzables como resultado la gestión e intervención de las competencias del talento que maneja los recursos, en su uso, optimización y empeño. Por ende la descripción clara de funciones, de competencias, de los roles, de responsabilidades y autoridades de cada colaborador en torno a la gestión organizacional son los factores clave de éxito para iniciar el proceso de gestión de talentos, más allá de los formatos, de los informes e indicadores.

Toda idea es solo el comienzo y es ahora cuando hay que hacer los cambios adecuados para que se logre el objetivo o la idea planteada y con su implementación o desarrollo, se puedan dar grandes resultados de productividad como ocurre en la vida real de las empresas.

Recientemente, es mucho más creciente el determinante incremento de la base organizacional involucrada en la dirección empresarial que se encuentra en los mandos medios, crecen más los mandos medios que los altos mandos. A esta conclusión llegamos hace dos años luego de tres años como docente en la escuela de posgrados de la EAN, dirigiendo 300 estudiantes responsables del talento humano en sus organizaciones, asistentes al módulo de pensamiento estratégico y gerencial global, luego de haber diagnosticado en este nivel, se determinó que las principales debilidades gerenciales, presentan una brecha entre la parte técnica y la parte gerencial.

Normalmente, se encuentra un gap entre las habilidades conceptuales, humanas y técnicas. Por ende, el estilo gerencial, el gerenciamiento de sus competencias y su enfoque de resultados compromete los resultados de la gestión del cambio y el logro de los proyectos empresariales.

Los principales contenidos que presentaré en ésta cartilla son:

- Habilidades y estilos gerenciales, liderazgo
- Proceso de gestión humana
- Descripción de cargos y perfiles

Disponga su mente, sus emociones y su actitud para prepararse e iniciar este camino de aprendizaje, todo cuando vemos, percibimos y llega a nosotros es para complementar nuestra vida, tome lo mejor, lo demás déjelo pasar. Lea entonces, con detenimiento todos los contenidos compartidos, preparados para usted, apostándole a interpretar, entender, aplicar y actuar al respecto. Estructure equipos de estudio y ante cualquier duda, contacte a su docente, quien estará plenamente dispuesto en apoyarlo y llevarlo al siguiente nivel.

Gestión organizacional y descripción de roles

Habilidades y estilos gerenciales, liderazgo

Al principio todo era oscuridad, luego llego la luz, inicio la vida y llego el hombre a este planeta. Y a qué vinimos? Esto me lleva a repensar mi rol como humano, como padre, como amigo, como hombre libre y de buenas costumbres, como profesional, como empresario, como gerente no solo de mi proyecto de vida, sino del futuro de mis colaboradores como aportar en este tema para el crecimiento del lector.

La responsabilidad juega un papel importante en el proceso de cambio mediante el cual se realiza un seguimiento de las personas para asegurar que sus comportamientos y resultados estén alineados con las metas y expectativas acordadas y asegurarse así que los líderes pongan en práctica lo que dicen mediante la generación de resultados, la gestión de los comportamientos y la clara definición de la responsabilidad y la autoridad como definiciones obligatorias sobre todo para los cargos de liderazgo y control.

Tuve una grandiosa experiencia de aprendizaje al gerenciar por 5 años una agroempresa dedicada a prestar servicios médicos veterinarios, servíamos de garantes en el

sector financiero mediante el control de garantías de instrumentos financieros en la Bolsa Nacional Agropecuaria como operadores ganaderos. El tercer año supero el segundo en 200% del crecimiento proyectado, las operaciones marcharon extraordinariamente bien. Pero llego la crisis ganadera, los agroempresarios se empezaron a declarar en quiebra, no reconocieron sus deudas, no pagaron sus créditos y tuvimos que empezar a recoger el ganado pignorado. Todo se fue a pique.

La mente no siempre reacciona como debe, podemos tener experiencias de aprendizaje justo enfrente de nosotros sin asimilarse, pero los factores que nos permiten determinar necesidades de cambio, que repercuten en la eficiencia de la empresa son los que nos hacen reconocer cada impulso de aprendizaje por lo interesante que significa el darnos cuenta de que en la medida que aprendamos más, que reconozcamos más que siempre se puede seguir aprendiendo, así como cada vez que se habla de trabajar, trabajar es buscar que lo que se hace valga la pena.

Fue preciso en ese momento entender que necesitábamos motivar más a nuestros médicos veterinarios y zootecnistas a hacer más con menos, y a hacer las cosas mejor. Teníamos el conocimiento del estado del arte, pero no queríamos acabar la empresa.

El único camino era cumplir con la operación, por lograr las visitas, controlábamos el pesaje del ganado, garantizábamos la existencia del ganado en pie inventariado o como representante legal incluso hasta podría terminar en la cárcel por no cumplir con nuestros compromisos contractuales. Fue momento de pensar, de recapitular y volcar todo a un estilo gerencial de mayor enfoque por resultados.

En mi caso, luego de pasar de ser autoempleado, a dueño de empresa y determinar que en mi posición Gerencial en Ingenio y Consultoría SAS, he aprendido la necesidad de desarrollar, conversar y promover resultados con la gente, por la gente y reconocer que es gracias a la gente. Es así como se entiende que gestionar recursos escasos desarrolla mucho más habilidades de las que uno se imagina.

De los casos reales vividos, puedo establecer que es necesario desarrollar al personal y determinar a partir de las necesidades del equipo de trabajo que debemos ser abiertos, apoyar y exigir al máximo para promover la sostenibilidad empresarial y llegar al siguiente nivel, dan la pauta para enmarcar el estilo gerencial en lograr incrementar la productividad, y a determinar que se aprende solo estando dispuesto a asimilar de la mejor manera las experiencias que brinda el mercado, la competencia, todo el cumulo de condiciones que requieren la toma de decisiones.

El ser un Líder no solo basta el desarrollo de una idea, se trata de un relacionamiento contigo mismo y con el resto del mundo: socios, inversionistas, empleados, clientes y todo aquello que interfiere el campo de acción donde maniobramos, poniendo atención a los detalles que al parecer son simples

y de poca importancia, el querer demostrar más a veces perjudica la visibilidad te saca del camino correcto y te lleva a caminos difíciles de transitar.

El liderazgo es una actitud de servicio permanente y desinteresado; es ponerse al servicio de los demás, ofreciendo ayuda, celebrando sus éxitos, resaltando sus esfuerzos, y tratando de influir sobre su pensamiento o comportamiento en cualquiera de sus dimensiones. “La clave para el desarrollo de las personas y la creación de organizaciones excepcionales es sorprender a las personas en el acto de hacer bien las cosas y elogiarlas con el fin de acentuar lo positivo”.

No se trata de felicitarlas todo el tiempo por el hecho de presentarse a laborar, se trata de reconocer, valorar e interpretar sus aportes, escucharlos, y generar inclusión en el día a día de la empresa, de manera oportuna, para que sientan que realmente su aporte tiene un impacto positivo.

No se debe mal interpretar ese Liderazgo, como un acto permisivo de malos comportamientos o de actitudes inapropiadas ni dentro ni fuera de la empresa; es necesario tener una actitud firme, que permita tomar las decisiones adecuadas que simpaticen con los valores de la organización, de manera que igualmente se corrijan de manera inmediata los posibles brotes de indisciplina que se puedan presentar.

Es extraño considerar la idea de imprimir amor en el trabajo diario, simplemente porque las organizaciones han crecido enfocadas en el generar resultados, ser rentables y sostenibles en el tiempo; pero es precisamente en esa necesidad de ser sostenibles en el tiempo donde toma mayor peso la necesidad de inyectar amor en el ámbito em-

presarial, el amor como factor potencializador de resultados.

Ser líder es pasión, es un enérgico deseo de construir y hacer crecer a los demás. Es amar la misión organizacional, amar a los clientes, amar a los colaboradores, amarse a uno mismo lo suficiente para dejar el camino libre para que los demás puedan mostrar que son magníficos". El concepto de trabajar con amor, es una premisa que muchas organizaciones vienen interiorizando en sus Culturas, y es totalmente adecuado ya que como seres humanos debemos fomentar que cada uno de las personas que trabajan en la empresa se sientan amados, felices, valorados, importantes complementando de esta forma cada una de sus dimensiones.

Definitivamente, el ser líder-gerente que genere resultados planificados no se aprende leyendo un libro, escuchando cuanto audio se pueda acercar al oído, se logra enfrentándose a la vida real, mejorando la comunicación y actuando previendo el contexto organizacional. Todo es gerenciable, se gerencian resultados, situaciones comunes, habituales. Es entonces cuando tanto la aptitud referente a los conocimientos como la actitud o disposición ante las condiciones que se presentan son los factores complementarios del estilo gerencial.

Pienso de igual manera, en el contexto global, ¿Cómo nacen las empresas?, ¿Qué lleva a los empleados a cambiar de cuadrante y ser auto empleado, dueño de empresa o inversionista?, ¿Cómo surgen los emprendedores?, ¿Qué fuerzas motivan al espíritu humano a emprender empresarialmente? Son tantos y más los cuestionamientos, pero surge uno que según mi criterio es crucialmente relevante, ¿Están preparados para ser Líderes los Líderes?

¿La realidad colombiana empresarial que tanto la conocemos? Cuestiónese usted, ¿Quién es su líder, su guía, su gurú, su marco de referencia positivo?, ¿Cómo llego a serlo?, ¿Qué experiencia profesional ha tenido el líder gerente o referente del proceso de mayor nivel en su organización?, ¿Qué nivel educativo tiene?, ¿Será esto hoy por hoy relevante? En esta aldea global en la que vivimos, ¿Qué tanto están al día los gestores de felicidad que dirigen nuestras organizaciones?

Los tiempos demandan ahora habilidades y estilos gerenciales innovadores enmarcados en el liderazgo, en el mejor ejemplo, en el enfoque ya no funcional sino de procesos organizacionales. Nos apartamos de las jerarquías, los tiempos cambian, las organizaciones en este siglo ya no son las mismas. Las redes de negocios, las cuestiones internas y externas rigen el entorno organizacional, movilizan el enfoque sistémico de nuestro propósito organizacional.

En este nuevo enfoque organizacional, la esencia fundamental se enmarca en la agilidad de aprendizaje para promover la gestión armónica de los gerentes sobre el esquema planificar, ejecutar y controlar los roles, los procesos, los sensores de gradualidad de resultados de desempeño.

Es clave entonces, dar respuesta al: ¿Cómo llegar a las personas?, ¿Cómo dirigirlos?, ¿Cómo motivarlos?, ¿Cómo potencializar resultados?, ¿Qué tan fácil es transmitir y vender las ideas? Todos hemos tenido en nuestro camino personal profesional los mejores y peores ejemplos, hemos compartido con líderes de tal diversidad en las que hemos notado factores positivos y negativos.

Hoy por hoy el verdadero líder también ha de demostrarse humilde ante los errores y

sobre todo ser capaz de superar las vicisitudes del entorno. Cuando nos damos con total entrega, pasión y enfoque por generar los mejores resultados, servimos de ejemplo y aprendemos en cada momento a tomar decisiones, a comunicar resultados y a promover en nuestro equipo el empoderamiento en un ambiente agradable, es entonces cuando tenemos un adecuado estilo gerencial.

Los líderes deben ser diferenciadores positivos entre lo que se piensa y se actúa, se dedican a trabajar en equipo, ocupándose de su ejemplo, de la gestión de relaciones, del valor de nuestra gente, de su contribución con los retos y del justo equilibrio con la promoción de cultura organizacional.

Por más de 10 años de experiencia en procesos de consultoría organizacional, he identificado siete habilidades claves de éxito en todo gerente o líder de equipos de trabajo enmarcados en el alto desempeño:

1. Planificar las interacciones de toda la organización. Identificación de unidades estratégicas de negocio o procesos.
2. Inspirar a hacer cosas extraordinarias. Siempre sumando, en cada momento recorriendo la milla de más.
3. Ser coherente, reconocer competencias. Mantener una sola línea entre lo que se piensa, habla y hace a partir de la educación, formación, habilidades y experiencias de con quienes se interactúa.
4. Actuar y gerenciar por resultados. Realizar los ajustes necesarios ante el fortalecimiento de la estrategia y el logro de resultados.
5. Ayudar a desarrollar potenciales. Ser mentor de la promoción del crecimiento

personal y profesional de los colaboradores.

6. Clarificar la estrategia. Tener claro el rumbo organizacional.
7. Conversar, hacer seguimiento y redireccionar esfuerzos. Gestionar por y para la gente. Hablar con los involucrados, escucharlos, atenderlos y reaccionar.

Lo anterior se refiere a:

1. Planificar las interacciones de toda la organización. Se refiere a pensar antes de hacer, incluso de hablar, a proyectar toda la suma de interacciones en toda la organización para articular y gestionar los diferentes resultados. Proyectar el camino que recorrerá la estrategia.
2. Inspirar a hacer cosas extraordinarias. Defino este componente como la intervención del estilo gerencial en el factor más importante influir en las personas, motivarlas apartarse de la apatía, de la frustración. Lograr enmarcar los resultados en incrementar progresivamente el valor esperado, de modo que el trabajo supere las expectativas de los grupos de interés.
3. Ser coherente, reconocer competencias. No podemos esperar de la gente con bajos sueldos, resultados de trabajadores especializados o de elevadas competencias. Ante los colaboradores debemos ser constantes líderes, escuchas, equitativos, conscientes de la educación, formación, habilidades y experiencias del equipo y propias con el fin de armonizar la división de los trabajos y multiplicar los resultados.
4. Actuar y gerenciar por resultados. Uno de los mejores estilos gerenciales se enmarca en darle respuesta al ciclo pla-

near, hacer, verificar y actuar. Proyectar priorizando el desempeño a lograr, el qué, quién, cómo, cuándo, dónde, por qué, para qué. Actuar se enmarca en redireccionar, en planear nuevamente a partir de los resultados obtenidos para ajustar la estrategia en la medida que sea necesaria para ir más allá.

5. Ayudar a desarrollar potenciales. Todo buen gerente, ha de reconocer la necesaria relación que existe entre el nivel de competencias y los resultados esperados, a medida que se sigan fortaleciendo las competencias de los colaboradores, siempre se podrá esperar más de ellos. Estimular constantemente a sus colaboradores para promoverlos y hacer con esto que lleguen al siguiente nivel mediante el progresivo enfoque de alinear objetivos a las competencias garantizará la potencialización del equipo de trabajo en términos de resultados.
6. Clarificar la estrategia. Toda organización independientemente del tamaño que tenga, del sector económico al que pertenezca, si sabe para dónde va, tiene clara su estrategia, y no hablo de

tener definida una misión o visión, por el contrario me enmarco en que quien ha de ejecutar una iniciativa estratégica, quien ha de seguirla, quien la cumple la debe entender, la conoce, la proyecta en su día a día como un resultado claro y está dispuesto a cumplirla.

7. Conversar, hacer seguimiento y redireccionar esfuerzos. Uno de los mejores estilos gerenciales es el que se enmarca en comunicarse frecuentemente de modo efectivo con sus colaboradores, no con enfoque de control, buscando determinar constantemente progresos, establecer necesidades de fortalecimiento en la estrategia y la nueva asignación de roles.

Las capacidades de persuadir, de influir y generar cambios positivos en los demás requiere ser materializada en nuestros diferentes campos de acción. Siendo docente de posgrados de la Universidad Libre de Pereira, de marketing estratégico y gerencia global, derivado de uno de esos momentos de creación de contenidos, desarrollé la siguiente guía de persuasión:



Guía de persuasión

Los desacuerdos pueden suceder, por eso, las claves son:

1. Planee cada paso, mentalícelo y lógrelo. Antes de iniciar... EXTRAORDINARIO X 3... Estar preparados e informados hace la diferencia (Su colaborador, su cliente, el mercado, la competencia, las tendencias, su potencial de crecimiento). Sonría, presente lenguaje neutral.
2. Logre COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL. Clarifique su propuesta de valor Ser entendedor de necesidades y estar dispuesto a superar expectativas.
3. Pregunte. Estar abierto al cambio, no lo tome personal, permita la interacción. Entienda sus grupos de interés, haga que sonría, conéctese, sincronícese con el... estilo avatar.
4. Determine y entienda cultura (costumbres, valores y preferencias); aproveche cada oportunidad para entender las ideas y conseguir la cohesión. Prepárese para el siguiente paso.
5. Construya relaciones y busque el ganar ganar. Saber argumentar beneficios y objeciones. Refuerce su propuesta de valor. Comparta y cree experiencias memorable, siga en contacto y fortalezca la relación, siga avanzando. Referidos...

Imagen 1. Guía de persuasión
Fuente: Propia.

La única manera de que cualquier organización y ser humano progrese en estos tiempos de cambios revolucionarios es funcionar bajo un modelo de liderazgo el cual consiste en crear un entorno y una cultura donde cada uno necesite ejercer el liderazgo, apunte a la innovación, inspire a sus compañeros, este abierto al cambio, asuma responsabilidades por los resultados obtenidos sea positivo y se entregue sin reservas a dar lo mejor de sí mismo. Las jerarquías igual se requieren puesto que mantienen el orden y se encargan de que todo progrese bien.

El liderazgo no tiene que ver con las ventajas materiales, si no con la excelencia del trabajo y comportamiento. Estimular a cada una de las personas con las que se trabaja y se atiende. En el trabajo y en la vida en general hay que pagar el precio del éxito antes de recoger las recompensas.

Un líder tiene la facilidad de reunir y escuchar las ideas de todos, además del compromiso con las metas y la conexión o relación con los demás miembros del grupo. La motivación, el ejemplo a seguir, la confianza que proyecta en sus seguidores y el compromiso con las metas colectivas, ayudan a promover un ambiente de cordialidad y demás factores que permitan impulsar y alcanzar los objetivos.

Ningún gran hombre de negocios, explorador, artista o científico hizo lo que hizo por dinero, su motivación era el desafío, la posibilidad de ir más allá, el deseo de hacer algo grande. El dinero no es más que un efecto secundario cuando das lo mejor de ti mismo y haces un poco de TRE = Trabajo Realmente Excepcional.

Ver a gente cortada por el mismo patrón es decepcionante, ya que no se puede ser creativo, innovador y todo lo que puedas pensar, sentir y ser diferente, por lo tanto hay que ser originales, ser nosotros mismos, en el mundo nunca habrá una copia exacta de nosotros y nadie puede ser mejor que uno mismo.

El liderazgo no es algo que solo se ejerce en el trabajo, sino que hay que practicarlo en todos los aspectos de la vida, como en la salud, con los seres queridos, en las finanzas y la comunidad, lo esencial es que la base sea uno mismo, ya que si no se guía a uno mismo, jamás podrá guiar a nadie. Como líderes organizacionales, hemos de configurar medidores claves y objetivos crucialmente importantes, la mejor dinámica que involucro en mis consultorías es la denominada metodología SMART; para ello es necesario tener claro:

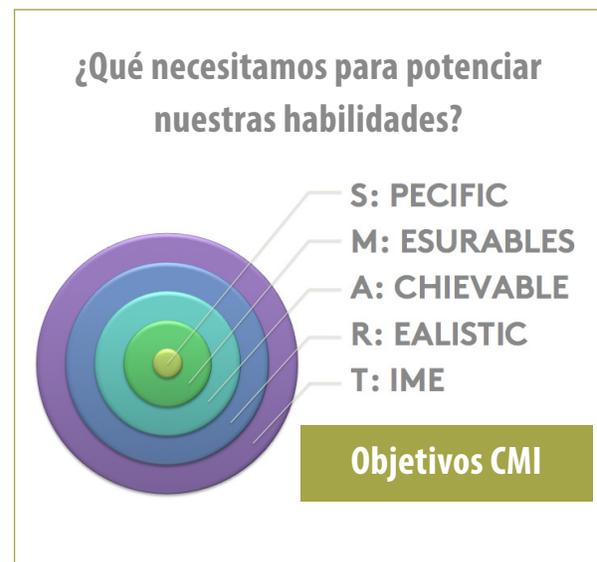


Imagen 2. Guía SMART para el establecimiento de objetivos y lag potencialización de habilidades
Fuente: Propia.

SMART:

Específicos, han de definir con claridad lo que se espera.

Medibles, deben enmarcarse en demostrar su desempeño.

Alcanzables, significan un estado el arte a lograr.

Reales, dependan de quien ha de lograr el objetivo.

Medibles en un Tiempo, mediante un dato demuestren los resultados.

A todo gerente o líder, se le puede presentar la necesidad de resolver conflictos de diversa índole, por ende, planteo a continuación un esquema sencillo y aplicable de mi total gusto y aplicación como Gerente:

Modelo resolutivo

1. Reconocer diferencias e intereses compartidos.
2. Empatizar y comprender puntos de vista.
3. Inducir a cambio de postura.
4. Plantear soluciones.
5. Escuchar retroalimentación.
6. Verbalizar sentimientos.
7. Gestionar el cambio.



Imagen 3. Modelo resolutivo
Fuente: Propia.

Proceso de gestión humana

En estos días, toda organización como buena práctica empresarial, está teniendo la tendencia a definir su estructura a manera de procesos. Los procesos se enmarcan en la generación de valor, en aportar al logro de los objetivos crucialmente importantes, optimizar resultados, aumentar satisfacción del cliente y de las partes interesadas.

Es importante entender que las actividades que transforman elementos de entrada en salida son entendidas como un proceso. El proceso de gestión humana, busca pues ga-

rantizar la eficaz selección, contratación, desarrollo y bienestar de los colaboradores de la compañía. Inicia desde la planeación de necesidades de personal y va hasta el desarrollo y bienestar de los colaboradores.

Existen diversas maneras para establecer como se definen los procesos, a continuación presento un método que normalmente uso como guía para que la estructuración de procesos. Primero se identifican los procesos de modo general para la organización a manera de mapa de procesos y luego al contar definidos los procesos.

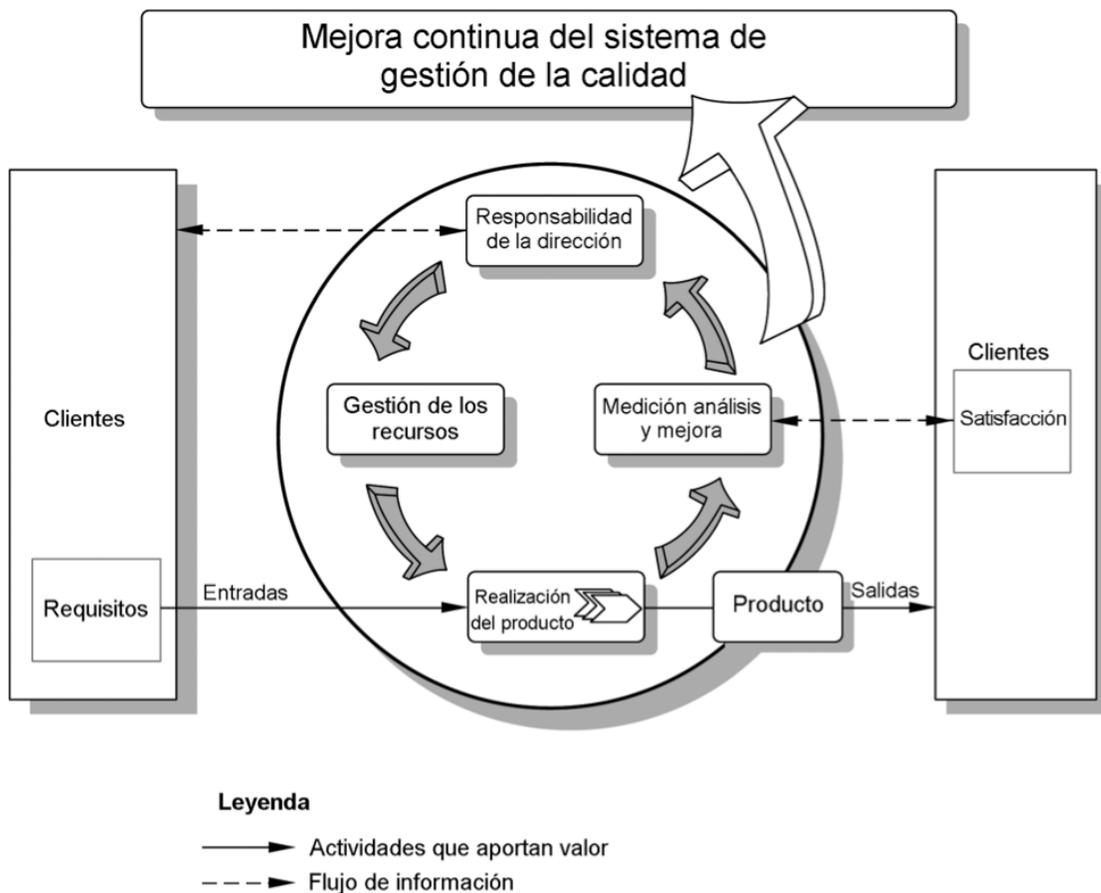


Imagen 4. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos. Fuente: ISO 9001:2008.

En mi experiencia, el proceso de gestión humana se estructura generalmente a partir de las siguientes actividades:

1. Seleccionar, inducir y vincular a los colaboradores.
2. Desarrollar y fomentar la cultura organizacional.
3. Promover la competencia a partir de la educación, la formación, las habilidades y la experiencia apropiadas.
4. Proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria.
5. Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
6. Determinar el desempeño y clima organizacional.
7. Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.
8. Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

A continuación presento el modelo de definición de interacciones que he diseñado para que las empresas a las que les presto servi-

cios de consultoría definan la interacción y secuencia lógica de cada uno de sus procesos, denominado caracterización de proceso:

Proceso: Nombre del proceso				
Objetivo del proceso: (razón de ser del proceso, que busca o en que se enfoca)				
Alcance del proceso: (límites del proceso; donde inicia y donde termina)				
Dueño del proceso:				
Proveedores	Entradas	Etapas (PHVA)	Salidas	Clientes
		Planear		
		Hacer		
		Verificar		
		Actuar		
Normas Internas	Normas Externas	Registros	Factores de Control	Indicadores de gestión

Tabla 1. Descripción de procesos
Fuente: Propia.

Descripción de cargos y perfiles

Antes de continuar con la clarificación del proceso de gestión humana y avanzar en torno a la descripción de cargos y perfiles, analicemos:

“Si la única herramienta que se tiene es un martillo, uno tiende a tratarlo todo como si fuera un clavo”.

Abraham Maslow

“En este nuevo régimen, la riqueza proviene directamente de la innovación, no de la optimización; es decir, la riqueza no se obtiene perfeccionando lo conocido, sino explotando imperfectamente lo desconocido”.

Kevin Kelly

“Tu objetivo no debe limitarse a ser que te consideren como el mejor de los mejores. Tienes que ser considerado el único que hace lo que haces”.

Jerry García

De lo anterior podemos revisar los siguientes aspectos:

1. Si la única herramienta que tienes es un martillo y nadie te ha enseñado a usarlo, podrías pensar que tiene más de un uso, que sirve para rascarte la espalda, de soporte, de agarra papeles, entonces ¿Qué oportunidades de mejora se presentan?, ¿En qué puede mejorar el que entrega el martillo? Y ¿El qué lo recibe?

2. ¿Cuál es el espíritu de innovación que promovemos en las empresas locales?
3. ¿Qué tan dispuestas están nuestras capacidades mentales para salirnos de la caja, para repensar nuestro trabajo y ajustarlo en pro de la mejora?
4. ¿Qué herramientas podemos apropiar para fortalecer nuestro trabajo y ser mejores?
5. ¿Cómo se pueden determinar los requisitos mínimos de selección o de fortalecimiento de competencias?

Los anteriores cuestionamientos se enmarcan en nuestro tema; Descripción de cargos y perfiles.

La descripción de cargos y perfiles es una herramienta de gestión organizacional que facilita para el proceso de gestión humana

la incorporación de nuevos colaboradores a partir de sus componentes. Generalmente las empresas lo denominan job description, manual de funciones o de perfiles o descripción de cargos y perfiles.

Por qué descripción de cargos y perfiles, se denomina así debido a que se usa para clarificar los roles, los nombres de los cargos, sus objetivos, alcances, responsabilidades (funciones), autoridades (autonomía), competencias (educación, formación, habilidades y experiencia). Los anteriores son los requisitos mínimos empleados para tomar decisiones en actividades relativas a selección o promoción de personal. Los anteriores elementos se les pueden agregar los componentes que considere necesaria la organización.

A continuación encontrará tres modelos para la definición de perfiles:

PERFIL DE CARGOS		RHU-CUA-01
		Página 1 de 1
		Revisión 4
		JULIO DE 2013
IDENTIFICACION DEL CARGO		
Nombre del cargo	GERENTE HSEQ	
Locación	Bogotá, Colombia	
Unidad de Negocio	NEW LIFT SOLUTIONS BV SUCURSAL COLOMBIA	
Jefe Inmediato	GERENTE GENERAL DE NEW LIFT SOLUTIONS BV SUCURSAL COLOMBIA	
Reporta al	N.A.	
Cargos	COORDINADORES Y SUPERVISORES DE HSEQ	
OBJETIVO DEL CARGO		
Gestionar y Controlar el sistema de gestion integral HSEQ, asegurando el desarrollo de las actividades de la organización en cumplimiento de la legislación vigente.		
Revisar cada uno de los procedimientos del proceso HSEQ para el sistema de aseguramiento del SGI, de acuerdo a los lineamientos establecidos por las normas ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007, ISO 14001.2004 y RUC.		
Determinar las medidas necesarias para implementar, desarrollar y ejecutar actividades de mejora en el sistema de gestion integral HSEQ		
PERFIL DEL CARGO		
Educación	Profesional en Ingenierías de petroleos, Industrial, Mecánica o Electrica con Licencia en salud ocupacional	
Formación	Conocimientos en sistemas integrados de gestión HSEQ ISO 9001- ISO 14001, OHSAS 18001, RUC, RSC.	
	Conocimientos en salud ocupacional	
	Conocimientos en Auditoría Integrada ISO 14001, ISO 9001, OHSAS 18001 Y RUC	
	Conocimientos generales de la Compañía y específica de productos y servicios	
Experiencia	5-9 años en cargos relacionados con HSE	
Convalidación	No aplica para este cargo	

Imagen 5. Ejemplo 1, Parte 1 de 2 Modelo usado generalmente para la descripción de cargos y perfiles
Fuente: Ingenio & consultoría solución de gestión empresarial

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES
Promulgar y velar por el cumplimiento de la Política de Gestión Integrada en HSEQ, teniendo en cuenta el Direccionamiento Estratégico de la Compañía
Determinar y divulgar los controles operacionales y administrativos necesarios para la realización de las actividades laborales con seguridad
Velar por el cumplimiento de los requisitos legales aplicables en seguridad, calidad y ambiente por parte de los trabajadores
Estructurar el Programa de Salud Ocupacional y Medio Ambiente, de acuerdo a los lineamientos establecidos por los entes de control y la legislación vigente.
Identificar áreas de riesgo y desarrollar medidas de control y prevención
Presentar periódicamente a la Gerencia General, Informes, estadísticas y el avance los programas de gestión en HSEQ.
Desarrollar actividades de capacitación, formación y/o entrenamiento al personal en los temas de HSEQ
Realizar visitas HSE a los puestos de trabajo ya sea administrativos o en campo para verificar condiciones de seguridad
Asegurar el cumplimiento de los exámenes médicos periódicos del personal de la compañía, teniendo en cuenta las recomendaciones del médico ocupacional
Revisar los accidentes e incidentes ocurridos en la Compañía, haciendo reportes e investigación pertinente, con el fin de realizar acciones preventivas y correctivas
Realizar de forma continua la identificación de aspectos ambientales de las actividades y servicios de la empresa, según el procedimiento
Determinar, entregar y controlar los EPP y dotación de seguridad a emplear por parte de los trabajadores operativos y exigir el uso apropiado de los mismos
Definir y desarrollar programas de gestión ambiental para la organización y velar por su cumplimiento

Imagen 6. Ejemplo 1, Parte 2 de 2 Descripción de cargos y perfiles
Fuente: Ingenio & consultoría solución de gestión empresarial

		PERFIL DEL CARGO		Versión 1	Pág.1 de 1
		Fecha 13 de Abril del 2013			
IDENTIFICACIÓN					
NOMBRE DEL CARGO		JEFE INMEDIATO			
CARGO DE REEMPLAZO					
CARGOS CON LOS QUE INTERACTUA		PERSONAL A CARGO			
MISIÓN DE CARGO					
AUTORIDAD DEL CARGO					

Imagen 7. Ejemplo 2 Parte 1 de 2 Modelo usado generalmente para la descripción de cargos y perfiles
Fuente: G&B Global group

RESPONSABILIDADES DEL CARGO		
PLANIFICACIÓN Y PERSONAL		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
ADMINISTRATIVAS		
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
FINANCIERAS Y DE PRESUPUESTO		
1.		
2.		
3.		
4.		
HSEQ		
1.		
2.		
3.		
4.		
REQUISITOS DEL CARGO		
COMPETENCIAS		
EDUCACIÓN	FORMACIÓN	EXPERIENCIA
HABILIDADES		

Figura 8. Ejemplo 2 Parte 2 de 2 Modelo usado generalmente para la descripción de cargos y perfiles

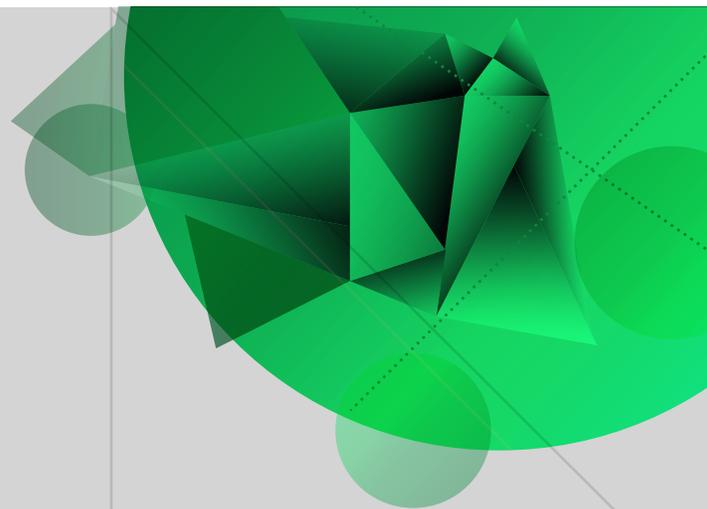
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Área Funcional: Comercial	Reporta A: Gerente General	Dependen de él: - Asesor Comercial Externo. - Asesor Comercial Telefónico.	Numero de Cargos: Uno (1)
PERFIL DEL CARGO			
Condiciones Deseables: Edad: 28-45 años Sexo: Indiferente. Disponibilidad para Viajar: Si Debe Conducir: Si		Competencias Requeridas: - Trabajo en Equipo. - Comunicación asertiva oral. - Relaciones interpersonales. - Toma de decisiones. - Habilidades de negociación. - Orientación al cliente. - Liderazgo.	
Educación: - Profesional en administración de empresas, Negocios Internacionales, Ingeniería Industrial, Mercadeo y Publicidad o carrera afines.	Experiencia Mínima Requerida: - 3 años de experiencia en cargos similares.	Formación: - Inducción General a la Compañía - Descripción del cargo y procedimientos del área. - Conocimiento del portafolio de productos y servicios de la compañía. - Conocimiento de los procesos en lo que este involucrada. - Conocimiento del mercado. - Políticas comerciales y de negociación de la compañía. - Conocimiento de Cliente. - Conocimiento del software de la compañía. - Conocimiento básico del sistema de gestión de calidad. - Inglés Avanzado. - Mercadeo (preferiblemente).	

Figura 9.Ejemplo 3 Parte 1 de 1 Modelo usado generalmente para la descripción de cargos y perfiles

3

Unidad 3

Atracción, selección
y vinculación



Gestión del Talento Humano

Autor: Carlos Andrés Lobo

Introducción

En mi experiencia, suelo coincidir con quienes definen la gestión del talento humano como el compromiso con el desarrollo de las competencias, aptitudes e idoneidad laboral, asegurando que todas las organizaciones, cuenten con colaboradores, íntegros, competentes y comprometidos a través de las actividades de selección, vinculación, inducción y formación, de modo que se aseguren las competencias con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas de acuerdo al carácter del cargo.

Por otra parte, al seguimiento a la calidad de los resultados de los colaboradores se complementa mediante la aplicación de una evaluación de desempeño que tiene en cuenta además de la productividad, la conducta laboral, sus características como individuo y, por supuesto, la capacidad cognoscitiva; esta evaluación podría sugerir sea realizada como mínimo un vez al año, y sus resultados sirvan como factor predominante para incentivos salariales, para cada puesto de trabajo la determinación de brechas a eliminar mediante acciones de formación, o cambios en el equipo de trabajo. De esta manera, las organizaciones han de garantizar una fuerza de trabajo integral que además de estar adecuadamente formada para desempeñar sus funciones, participe activamente en la estrategia.

El éxito en un puesto está más ligado a las conductas y aspiraciones que a las aptitudes reales técnicas o del saber hacer. El comportamiento personal, la adecuación de su lenguaje al contexto de su puesto y adaptabilidad a los equipos contribuyeron a su éxito. Ante un fracaso, todo empleado se pregunta si el problema procede del contexto específico puesto/equipos que él conoce o de la cultura o el modelo administrativo.

Debería ser una deber de todos los seres humanos pensar que somos importantes, sin embargo es una elección que como la gran mayoría se divide en dos caminos, sí o no, actuar o esperar, entre otras, si todos los trabajadores comprendiéramos el valor y vitalidad que aporta a nuestras vidas y a nuestro rol el pensar que somos importantes y actuar acorde a eso, caminaríamos distinto, no tendríamos tiempo de mirar hacia el piso porque siempre tendríamos la mirada hacia el frente, la espalda recta y una gran sonrisa dibujando en nuestro rostro nuestros pensamientos.

En cada cargo, cada postulante se vendería de manera diferente, no sentiríamos temor a determinar un valor alto porque lo somos, sabemos y hacemos, si fuéramos conscientes de todo lo que valemos y cuan importantes son nuestras acciones serían cada vez más y más grandes. Pero es crucialmente importante que no solo nos mostremos como lo que somos, por el contrario lo que es relevante es mantenernos en cuanto somos, no cambiar de actitud o dejar de valorar el trabajo solo porque se ha conseguido o nos han seleccionado para un nuevo cargo.

Alinear a los trabajadores, organizar entrevistas de encuadramiento con alguno de los colaboradores para alinear los objetivos, aptitudes, conductas y el lenguaje, así prepara su papel de desempeño. Muchos gerentes experimentados esperan ser diagnosticados y esperan sus recomendaciones con respecto a su desempeño, si la experiencia suya es poca su primer jefe será su padrino, hablar el mismo lenguaje al principio es clave, sino lo sabe intente aprenderlo pues de esto se trata.

Se hace necesario entonces, formular un plan de avance para la integración de los nuevos y antiguos trabajadores, enmarcado en dimensionar, planificar y conseguir los ideales estratégicos organizacionales de manera satisfactoria en cada objetivo que se proponga la alta dirección jerarquizar las prioridades y el plan de trabajo, aclarando los puntos fuertes y débiles de su proyecto y sus progresos.

Los principales contenidos que presentaré en ésta cartilla son:

- Atracción, selección y vinculación
- Inducción, reinducción
- Retención

Disponga su mente, sus emociones y su actitud para prepararse e iniciar este camino de aprendizaje, todo cuando vemos, percibimos y llega a nosotros es para complementar nuestra vida, tome lo mejor, lo demás déjelo pasar. Lea entonces, con detenimiento todos los contenidos compartidos, preparados para usted, apostándole a interpretar, entender, aplicar y actuar al respecto. Estructure equipos de estudio y ante cualquier duda, contacte a su docente, quien estará plenamente dispuesto en apoyarlo y llevarlo al siguiente nivel.

Atracción, selección y vinculación

La crucial importante que para las organizaciones significa el ser humano por su intervención e involucramiento con la táctica y estrategia, por el aprovechamiento de sus aprendizajes, así como por la serie constante de experiencias desarrolladas y el cumulo de interacciones diarias, se conjugan en la base del conocimiento, el fundamento del capital de trabajo, es entonces cuanto el éxito organizacional depende de que tanto conocimiento se identifique, desarrolle, socialice, fundamente y aproveche en pro de la generación constante de resultados.

Las competencias de los trabajadores, la asignación tanto de roles como de metas para dividir los trabajos y la multiplicación de los resultados, ayudan a establecer un conjunto de aspectos que permiten diferenciar una organización de su competencia. Cuando el talento de los empleados y la suma de nuevas competencias son valoradas, con mayor facilidad una empresa podrá superar su desempeño.

Para el desarrollo de cualquier organización atraer los mejores miembros que conformaran el equipo de trabajo, con las mejores competencias se hace una herramienta esencial. Atraer el mejor equipo de trabajo implica compromiso de todos, no es sólo la estrategia y los procedimientos que esta-

blece e implementa en esta actividad la empresa para cumplir sus metas.

Es necesario que la etapa de la planeación de los objetivos de atracción, selección y vinculación sea indispensable para conservar el hilo conductor de la estrategia organizacional; sin una serie de estrategias clarificadas, definidas, socializadas y en las que todas las unidades de negocio se enfoquen, es imposible que se pueda lograr una eficaz ejecución y consolidación de ellos.

Tanto la atracción, como la selección y vinculación, han de ser una serie de ejercicios que deben estar supervisados por el líder de Gestión Humana, de manera que definan claramente las reglas a seguir por las diferentes unidades de negocio, se tracen metas, se resuelvan todos los posibles conflictos de intereses que se presenten, y se permita la participación de los demás Líderes con los que se va a interactuar, variando su estilo de liderazgo de acuerdo al grado de madurez organizacional, el cual impulsa el desarrollo adecuado de este proceso. Es relevante brindar las guías para que estos líderes sepan cómo participar, en qué modo aportar y que decisiones pueden tomar.

Para todo proceso de gestión organizacional, se requieren más y mejores líderes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos. Sin estas personas no hay

forma de que lograr prosperidad en las empresas. Una buena estrategia y una buena gestión de la misma ya no son suficientes. Cada vez más se hace necesario contar con líderes en toda la organización.

Las organizaciones a partir de su tamaño han de definir quién es el responsable de realizar la coordinación de la selección y desarrollo del personal, todo inicia con la respectiva requisición de personal, de acuerdo al perfil de cargo solicitado, el profesional encargado. Se procede a buscar si existe la posibilidad de realizar una promoción interna de un colaborador, siempre y cuando sea posible cubrir la vacante, cuando se determina si internamente se puede cubrir la vacante, normalmente, se publica la información para que los interesados se postulen en ella y se inicie el proceso de selección.

Si no se encuentra internamente un candidato que cubra la vacante, se busca en la base física de hojas de vida, si existe algún candidato que cumpla con el perfil, si no se obtienen candidatos por este medio, se ha de iniciar el proceso de búsqueda mediante fuentes externas. Ahora se encuentran muchas opciones de consecución de hojas de vida, referidos, grupos en internet, plataformas de egresados, head hunters especializados, o grupos profesionales, aunque se cuenta con muchas opciones de reciente aplicación, aun se usa la prensa para este fin.

Al captar las hojas de vida que se adecuen al perfil solicitado, los candidatos preseleccionados son citados para aplicación de pruebas técnicas si aplican, si no aplican se envían para entrevista inicial con el responsable de coordinar la selección y desarrollo.

Desde el momento en el que se realiza el primer contacto, inicia el ejercicio de atraer al

candidato a formar parte de la organización. La atracción es un ejercicio de endomarketing, en el cual, se debe garantizar que se cautiva a quien probablemente ingrese a la compañía. Es relevante referenciar los años de la empresa en el mercado, los servicios o productos, clientes o proyectos, así como los principales logros o reconocimientos locales o globales. Es un dato interesante nombrar resultados promedio de niveles de satisfacción de los clientes, promedio de encuestas de ambiente laboral o los resultados de los indicadores de gestión que se consideren pertinentes.

Los candidatos que aprueban satisfactoriamente las pruebas técnicas, son citados para la entrevista con el denominado como coordinador de selección y desarrollo el cual debe verificar que se ajuste al cargo establecido, donde se valida que la educación, las habilidades, la formación y la experiencia que apliquen al perfil respectivo que se encuentra vacante son satisfechas en gran parte por los candidatos.

Es buena práctica organizacional que los candidatos que cumplen con el perfil, que aprueban la entrevista inicial y presentan mayor opción para cubrir la vacante, son citados por la recepcionista a entrevista con el jefe inmediato, quien valida la experiencia, educación e impacto personal, si los candidatos aplican para cargos de jefe o director pasaran a entrevista con el mayor nivel del área de Talento Humano o la Gerencia según lo defina la empresa.

Dependiendo de los recursos disponibles, del presupuesto asignado para la contratación y de las normas internas o aplicables, los candidatos después de aprobar esta entrevista son enviados a visita domiciliaria, al mismo tiempo se realiza la referenciación

de la(s) certificación(es) laboral(es) y se envían a examen médico de ingreso.

El responsable de coordinar la selección y desarrollo entrega los resultados de los exámenes médicos de ingreso a quien se encuentre a cargo del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, requisito que en su actualidad se encuentra legislado por el Decreto 1072 de 2015, este cargo ha de realizar la respectiva verificación, determinando que se cuentan con las condiciones adecuadas para iniciar la vinculación. El encargado de la seguridad y salud es responsable de validar el ingreso del colaborador de acuerdo al resultado del examen médico de ingreso, también es quien crea y archiva la hoja de vida del nuevo empleado.

En algunas ocasiones, es opcional que el jefe de área o director en caso de no ser el jefe directo de la persona lo entreviste, únicamente a solicitud del jefe inmediato, Gerencia o la Talento Humano, se le realizará estudio de seguridad al candidato, quien coordina la selección y desarrollo entrega los soportes de la actividad de selección (hoja de vida, requisición de personal, concepto de entrevista, evaluaciones si aplicaron, referenciación laboral y visita domiciliaria o estudio de seguridad si fue solicitado), al colaborador delegado para que realice la contratación del candidato.

Los candidatos que cumplen con el perfil y presentan mayor opción para cubrir la vacante son citados por la recepcionista a entrevista con el jefe inmediato o por quien este designe, en esta entrevista se valida la experiencia, educación e impacto personal, los candidatos después de aprobar esta entrevista son enviados a visita domiciliaria, al mismo tiempo se realiza la referenciación

de la(s) certificación(es) laboral(es) y se envían a examen médico de ingreso.

El coordinador de selección y desarrollo entrega los resultados de los exámenes médicos de ingreso a quien asista la empresa en el tema de salud ocupacional o quien cumpla su función, para su verificación, quien ha de ser responsable de validar el ingreso del colaborador de acuerdo al resultado del examen médico de ingreso, también es quien crea y archiva la hoja de vida ocupacional del nuevo empleado. En esta revisión, ha de confrontarse que el examen cumpla con el profesiograma.

El profesiograma es un documento en el cual se organizan, definen y determinan las conexiones técnicas y organizacionales, por medio de una tabla en la que se reportan a modo de resumen las aptitudes y capacidades de los diferentes cargos con los que cuenta la organización. Debe contemplar por cada cargo: la denominación del puesto de trabajo, su descripción profesional, su descripción técnica, su nivel organizacional y otras características o necesidades que se pudieran requerir específicamente aplicables por cada organización o sector económico al que se pertenece.

Derivado de lo anterior, los profesiogramas pueden contar con:

- La identificación del puesto de trabajo.
- El objetivo del cargo.
- Las responsabilidades.
- Las autoridades.
- Las relaciones con otras unidades de negocio o cargos directivos.
- Las condiciones físicas que se requieren para el trabajo.

- Peligros y riesgos ocupacionales.
- Los requerimientos mínimos que se exigen para ocupar el puesto.

Es una buena práctica empresarial, que el periodo de prueba se aplica a los colaboradores que cumplen 30 días por contrato a término fijo de 6 meses y 40 días a quienes tiene contrato indefinido. El jefe del colaborador contratado y en periodo de prueba, realiza la evaluación de periodo de prueba mediante la cual, debe retroalimentar al colaborador del resultado obtenido y firmar el documento.

El coordinador de selección y desarrollo recibe la evaluación de periodo de prueba, para ingresar la información en la base de datos donde obtiene el indicador de periodo de prueba, el cual es enviado a la dirección o máximo nivel del área de talento humano. Si el colaborador no aprueba el periodo de prueba se informa a la talento humano para dar terminación al contrato del colaborador.

Inducción, reinducción

Es el triunfo el líder que debemos seguir, el líder que nos acompaña y guía al éxito, las cosas por si no se hacen solas, no solo es planear, es hacer, es llevar a la práctica lo planeado, las organizaciones necesitan constantemente de nuestra ayuda, las personas tenemos la habilidad de programar por medio de nuestros pensamientos el desarrollo de los días y el curso de lo que será nuestra vida, es por ello que debemos hacer un esfuerzo por almacenar en nuestro banco de memoria momentos agradables, experiencias positivas, pensamientos que alimenten la confianza y contribuyan a que la seguridad y determinación sea cada vez

más fuerte, para que en el momento que debamos hacer retiros que nos ayuden a recobrar la fuerza solo tengamos disponible este tipo de recursos.

Ideas como las anteriores son las que han de predominar en todo proceso de inducción o reinducción, el pensamiento positivo ha de transferirse como parte del ADN organizacional desde la etapa de inducción y revivirlo de igual manera al realizar acciones de reinducción, con el ánimo de oxigenar, repotenciar, y ante todo, dinamizar nuevamente el ejercicio de apego, valor y empeño por el trabajo bien hecho por y para la organización.

La inducción de personal puede considerarse como un proceso que busca motivar, presentar, socializar, orientar, acoger, etc., al personal de nuevo ingreso a la organización. Esta actividad debe ser planeada con anterioridad y una de sus primeras acciones requiere diagnosticar para que ha de realizarse.

Es recomendable que para promover una mayor objetividad en la selección, que promueva la participación de una gran cantidad de personas, ya que entre más hojas de vida se tengan como opción de estudio, la oferta de postulados posibilitará que la vacante se supla con la persona que cuente con el mayor cumulo de competencias.

Toda actividad entre más se estructure, modele o defina resultará mejor en sus resultados, organizar un horario, definir temas generales y subtemas específicos o detallados, facilitan la programación y conocimiento de las actividades a desarrollar. Presento a continuación un modelo de agenda para realizar acciones de inducción o reinducción:

clave de dicha integración. La inducción se estructura teniendo en cuenta los aspectos claves que debe conocer un colaborador al momento de ser incorporado a la empresa; proceso programado con el reporte de los ingresos de personal que envía el coordinador de selección y desarrollo a la coordinación de formación, se programa la agenda de inducción, la visita y se coordina con los jefes de área la presentación de cada una.

En el momento de realizar una inducción, el responsable de la misma ha de identificar como aspectos previos a tener en cuenta:

1. Información importante, (Nombres del asistente(s) para promover familiaridad, género e ideologías para demostrar enfoque de igualdad, equidad y libertad de pensamiento).
2. Background, (experiencias previas o cargos similares en anteriores organizaciones).
3. Competencia (requerida para el cargo, ver cartilla 2 página 12).
 - Educación. Nivel escolar o universitario. Depende de cada cargo, rol o función a desarrollar.
 - Formación. Cursos, entrenamientos, charlas o seminarios que apoyan al desarrollo del cargo y son necesarios para cumplir de la mejor manera el rol en el que está inmerso el cargo.
 - Experiencia. Generalmente se plantea en tiempo, la organización determina su rigurosidad, así como la aplicación en actividades específica o en cargos similares.
 - Habilidades. Serie de destrezas o capacidades inherentes al cargo.

En mi rol como consultor generalmente propongo se cuente con un Programa (Específi-

co) por niveles, en donde se contemplen los siguientes puntos de la organización:

1. Líderes, mentores, roles.
2. Génesis de la empresa + Cultura + hábitos + creencias + DEO (direccionamiento estratégico organizacional). B/S (bienes o servicios). Contexto, Proyectos, SH's (grupos de interés).
3. Reglamento interno. Proceso, procedimientos, métodos PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). PRCO (peligros, riesgos y controles operacionales), Emergencias, etc.
4. Beneficios. Planes de carrera, sucesión.
5. Presentación formal.

Así como se cuenta con una herramienta de inducción, también es parte del endomarketing organizacional la reinducción. Proceso que busca gestionar entre otros, cambios de impacto, fortalecer los lazos entre la organización y el colaborador así como enfocarse en mejorar el desempeño, los resultados individuales o grupales. En la mayoría de las ocasiones promuevo que se desarrolle un programa (específico) de reinducción por niveles. Donde se contemple:

1. Motivación, gestión del cambio.
2. Beneficios. Planes de Carrera, sucesión. Gestión del Desempeño.
3. Refuerzo. (Evaluaciones de desempeño, Kpi's (Beneficios al cumplimiento de Indicadores), Auditorías, Retroalimentación los grupos de interés).

Algunas organizaciones al culminar la inducción, aplican una evaluación como herramienta de comprobación para determinar la eficacia del proceso, a continuación comparto un modelo que podría servirles como guía:

FECHA:			CIUDAD:				
COLABORADOR:							
El presente instrumento tiene por finalidad el identificar aspectos que no hayan quedado claros durante el proceso de inducción y hacer claridad al respecto antes de dar por terminada la agenda de trabajo aplicada para la inducción o reintroducción.							
EVALUACIÓN	SI	NO	EVALUACIÓN	SI	NO	REFORZAR CON FOMACIÓN	
						SI	NO
Le fue entregada la agenda de inducción?.			Le fue dada a conocer la estructura organizacional (Organigrama)				
Le fue dado a conocer el video institucional?			Le dieron a conocer las actividades de Bienestar?				
Le fue dado a conocer el video de Misión-Visión-Valores Corporativos, Política y Objetivos Organizacionales?			Le dieron a conocer las actividades relacionadas con su proceso?				
Le fue dada la capacitación de Seguridad y Salud en el Trabajo?			Le fue entregado el reglamento interno de trabajo?				
Su jefe, le dio a conocer su rol, las funciones y el valor que esperamos genere en su cargo ?			El programa de inducción se cumplió a satisfacción?				
Le hicieron entrega del manual de funciones?			La información transmitida por las personas que intervinieron en el proceso de inducción fue clara, precisa y entendible?.				
Su jefe le dio a conocer los resultados que espera de su gestión?.			El horario establecido en la agenda fue ejecutado dentro del tiempo definido?				
EJERCICIO DE COMPROBACIÓN							
Lea cuidadosamente la Misión y Visión de la compañía e indique cómo su gestión impacta de manera positiva las intenciones allí plasmadas.							
Lea cuidadosamente los objetivos de calidad e indique cómo con su gestión, contribuirá al logro de los mismos.							
Defina claramente el significado que usted le da al valor del RESPECTO .							
Relacione el tipo de información y / o documentación que se deriva de sugerencia y el proceso al que tiene que hacerle entrega.							
Qué resultado espera su jefe, de la gestión que usted va a realizar??							
EVALUACION	SI	NO	EVALUACIÓN	SI	NO		
El facilitador se desenvolvió fácilmente			El facilitador tuvo dominio del tema				
Fue bueno el vocabulario empleado			Se cumplió con los tiempos establecidos para la inducción				
Se utilizó apoyo audiovisual			Se cumplió con la agenda de inducción al cargo				
Considera que la inducción recibida le genera confianza para desempeñar las labores que le sean encomendadas?			Su jefe inmediato le expresó las expectativas que tiene frente al cargo y los resultados esperados?				
Recibió información de parte de su jefe inmediato en cuanto a la descripción de su cargo?			Se le suministró la orientación e información necesaria para ocupar el cargo?				
Qué aspectos positivos le causó el Programa?							
¿Cuáles fueron los aspectos menos valiosos?							
OBSERVACIONES:							
FIRMA DEL COLABORADOR _____							

Imagen 2. Modelo evaluación de inducción y reintroducción
Fuente: Propia.

Retención

Un componente relevante de gestión del talento humano se relaciona con la etapa que viene luego de realizar acciones de formación, inducción y reinducción, la retención. Uno de los costos que mayor esfuerzo ha de requerir presupuestar es cuanto le cuesta a una organización toda la inversión de atraer, seleccionar, contratar, vincular e inducir a un colaborador.

En todo cuanto emprendemos, el éxito no es cuestión de suerte o azar, ser importante no es responsabilidad del entorno, este es solo un medio, ser importante es cuestión de creer que así es, es una decisión, una determinación acompañada de múltiples acciones, por ello debemos hacer de nuestros pensamientos conductas observables, retirar de nuestro cajero mental todo aquello que sea positivo y nos impulse a seguir, debemos ser entusiastas y transmitir entusiasmo, crecer no solo académica o profesionalmente sino crecer como personas, recordar todos los días que solos no podemos llegar, que necesitamos a todas las personas que llenan de vida nuestra vida, personas grandes, pequeñas, frías, cálidas, agresivas, tranquilas, cada una viviendo de acuerdo a su elección cumpliendo una función en torno nuestro o no.

Uno de los principales resultados de gestión que podrían mostrar o no alertas en los resultados de retención, indicando incluso si el área de gestión humana se ve fortalecida o no, nos lleva a analizar la medida en la que los colaboradores superan el periodo de prueba, se amañan y se sienten motivados a perdurar en la organización, bien sea por su adherencia a la manera de trabajo de su unidad de gestión o por los retos que para su vida profesional su rol represente.

Evaluar a los colaboradores nuevos facilita la interpretación de información, puesto que, a mi modo de ver, indica con menor sesgo o con gran objetividad patrones de la cultura organizacional del trabajo en equipo, del liderazgo e incluso la efectividad de las etapas previas en la gestión el talento humano. No es lo mismo evaluar en este aspecto a quienes ya tengan experiencias previas de trabajo, así como tampoco significa una prueba definitiva y refutable apartarse del pensamiento auténtico con respecto a lo que para el evaluado se conecte con los resultados y su continuidad en la empresa; es probable que el evaluado de no indicársele bien el objetivo de la evaluación represente alegóricamente en sus respuestas su necesidad de mantenerse en el cargo.

Cabe mencionar que retener una persona en el trabajo ha de significar más que trabajar en venderle la idea del ser parte de una empresa, de una familia, de un equipo. A las personas les interesa ganar más conocimiento, tener nuevos retos, ser reconocidos, premiados, motivados, claro, pero hemos de reconocer también la importancia las necesidades básicas de cada ser humano.

Para alcanzar el éxito en retener a las mejores personas debemos anteponer a cualquier cosa el bienestar, el gana gana, contar con una actitud de servicio positiva, mostrar disposición a conversar, conversar para lograr identificar como promover el trabajo bien hecho y retener en torno a lo que para el trabajador sea importante y este dentro de las políticas de la organización.

En nuestra existencia enseñarnos y fortaleciendo nuestra opción de decidir y tomar de todo lo que pase lo positivo viendo lo negativo como una experiencia de vida, el éxito es cuestión de decisión, determinación, se trata

de ser un gran pensador, de arriesgarse a ser lo que nadie ha hecho ni pensó, es creer que por difícil que parezca llegaremos y lo haremos bien, es darle la mano al que lo necesita y al que no, es vivir y saber que la felicidad no es un estado sino son muchos momentos donde nos sentimos grandes e importantes y tenemos la capacidad de hacer sentir igual a otros, es aprender a sonreír aun cuando pareciera que nada bueno puede pasar.

El éxito es una decisión acompañada de la acción, movida por los pensamientos los mismos que día a día retiramos de nuestro cajero mental, los mismos que solo nosotros podemos decidir que naturaleza serán, positivos o negativos, es cuestión de determinar. Es importante siempre estar enfocado en apoyar al crecimiento personal y profesional de los colaboradores, es esta la mejor herramienta de retención, sin embargo, siempre he pensado que podemos dar la comida, pero nunca el hambre.

Es de reconocer que por nuestra manera de ser, para nuestra tipología humana, es positivo saber que se tiene una mano amiga dispuesta ayudar, debemos ser agentes multiplicadores de entusiasmo, optimismo y buena actitud, por esto, es importante ponerle ánimo, pasión, vida a todo lo que hacemos, por más rutinario que sea, sonreír con los ojos y desde el corazón, ponerle vida a un saludo, a nuestra voz, a los pasos que damos, en general debemos actuar vivos.

Las compañías siempre deben gestionar mejor a los empleados, es decir, los empleados trabajan mejor cuando están bien elegidos, bien entrenados, bien motivados y bien respetados, esto no ocurre en una empresa que se limita a contratar montones de gente, les facilita un poco o nada de información, les concede muy poca libertad para

tomar decisiones y critican su trabajo constantemente, estos trabajadores podrían convertirse en personas saboteadoras de la empresa que no les interesa y no velan por los intereses de la misma y en consecuencia la relación con los clientes no será la mejor, dado que no se encuentran satisfechos.

Si la compañía centra gran parte de sus esfuerzos en sus empleados, motivándoles, dándoles participación en la empresa para que ayuden en la toma de decisiones, haciéndolos sentir que son una parte importante en la compañía, incentivándolos y con respeto, los empleados tendrán una actitud diferente y se representará en beneficio para la empresa y para el cliente.

Derivado de lo anterior, es importante que dentro de las estrategias a emplear para promover con éxito la retención, las organizaciones se planteen:

- Fortalecer la comunicación entre los miembros del equipo directivo y todos los colaboradores.
- Desarrollar habilidades y estilos de liderazgo motivacional, fundamentado en el trabajo en equipo, en la promoción de retos y en la gestión de soluciones.
- Brindar entrenamiento continuo a los colaboradores que prometan seguir manteniendo y mejorando su desempeño.
- Remunerar por logros diferenciadores alcanzados a los colaboradores con cierta periodicidad.
- Incentivar con promociones en cargos, asignaciones de nuevas autoridades o delegar nuevas funciones.
- Delegar el crecimiento personal o profesional de colaboradores que puedan requerirlo.

- Reconocer el desempeño mediante roles que representes ante los grupos de interés de la organización.
- Promover la vinculación de profesionales externos al programa de formación capacitación y desarrollo para fortalecer competencias.
- Contar con apoyo de la caja de compensación y de entidades estratégicas vinculadas con los procesos de crecimiento empresarial.
- Desarrollar la presentación y análisis de casuística dependiendo del área en proceso de intervención.
- Realizar constantemente talleres teóricos donde se integren a la práctica al ejercicio de sus funciones diarias de todos los colaboradores.
- Lograr la integración de todas las jefaturas al proceso de retención.
- Garantizar el seguimiento y retroalimentación del programa de reinducción.
- Contar con un programa de bienestar.
- Incentivar al crecimiento personal y organizacional de los colaboradores.

Al hablar de retención, se debe enfocar la concentración de tiempo y dinero destinados a la motivación, al bienestar, a la formación, enmarcarse en educar a las personas sobre sus fortalezas y en buscar formas de construir sobre dichas fortalezas, en lugar de tratar de ofrecerle cursos remediales para mejorar sus destrezas. Este cambio de énfasis por si solo generará grandes dividendos.

Desde la perspectiva del conocimiento y desarrollo de la gente debemos formas de ayudar a cada persona a progresar en su

carrera sin ascenderla necesariamente por la escala corporativa y sin sacarla de sus campos más fuertes. En esta clase de organización, la retención mediante el “ascenso” significará buscar formas de identificar, definir y conceder respeto, prestigio y retribuciones económicas a cualquier persona que haya logrado un desempeño de talla mundial en cualquier rol, independientemente de su lugar dentro de la jerarquía.

Nuestra mente es una fábrica que produce incontables pensamientos al día, esta fábrica está dirigida por dos líderes el triunfo y la derrota, cada uno de ellos orienta y determina la producción del estilo de pensamientos, por su lado el triunfo nos alimenta de pensamientos positivos, es especialista en destacar porque somos capaces, podemos y tenemos las habilidades y competencias para hacer lo que deseamos, por el contrario la derrota nos embarga de pensamientos negativos e inútiles que solo nos refuerzan la idea que no somos capaces y por qué fracasaremos. Todo pensamiento previo, durante y posterior a cualquier actividad mantiene constante afectación en los resultados de desempeño.

En toda actividad de gestión humana, podría aplicarse una metodología que me ha servido de guía para medir los resultados de desempeño ante los objetivos planteados para acciones de inducción, reinducción e incluso formación, la aprendí aplicándola en una serie de procesos en los que participé mi empresa, Ingenio y Consultoría SAS, en convocatorias con el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), en donde nos requerían determinar la eficacia de las acciones en programas de inducción, reinducción y formación, esta metodología intenta definir y aplicar un modelo de evaluación de resul-

tados ante la generación o fortalecimiento de conocimientos, y la diseño Donald Kirkpatrick en 1998, la que plantea:

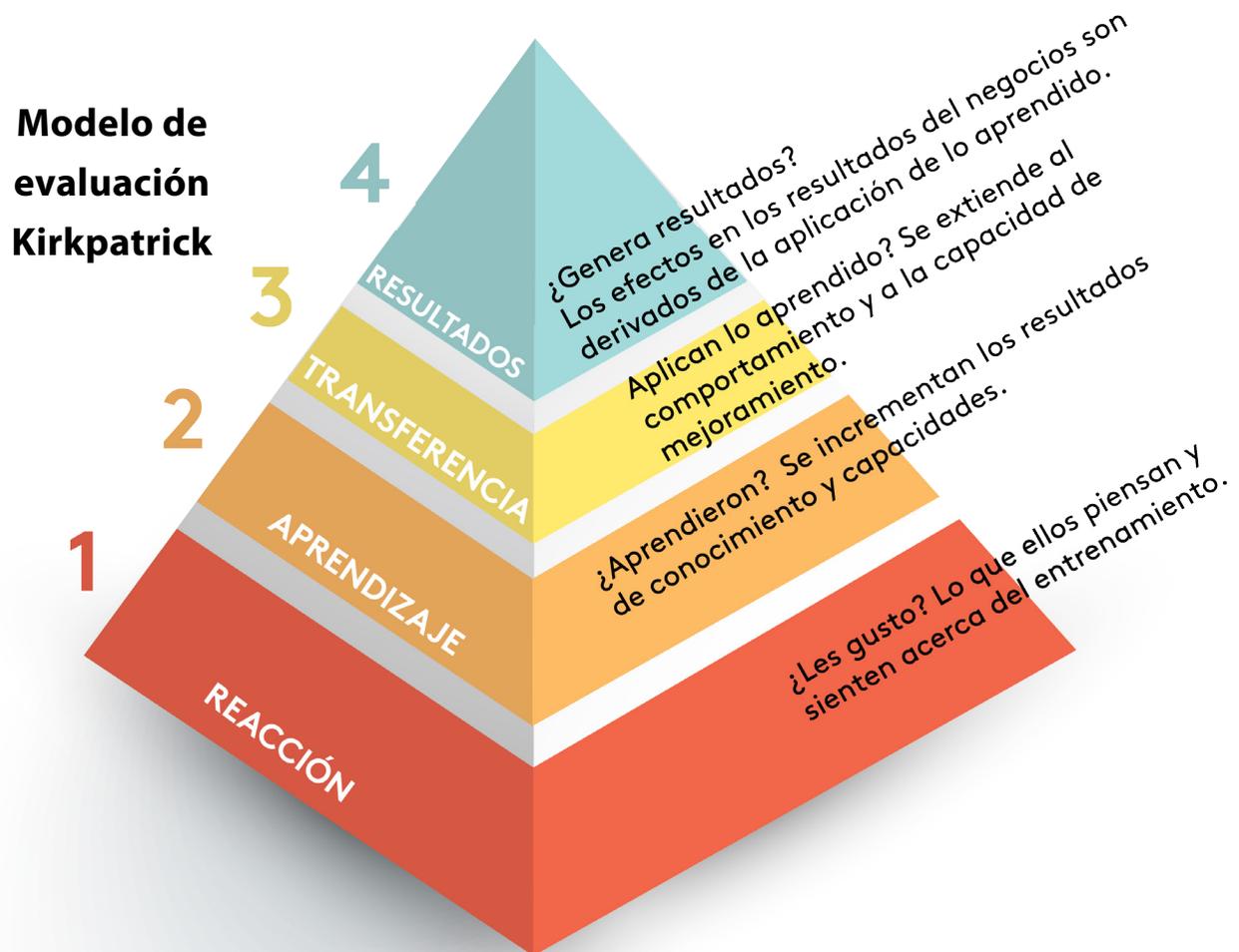


Imagen 3. Modelo de Kirkpatrick
Fuente: Propia.

Otra de las maneras de evaluar el cumplimiento de las acciones de inducción, reinducción o formación es mediante una evaluación al final de las actividades desarrolladas, a continuación presento un esquema de fácil aplicación:

EVALUACIÓN NIVEL DE LA ACTIVIDAD DESARROLLADA

Nombre:	Área/Proceso:
Actividad evaluada:	Institución:
Nombre facilitador:	Fecha:

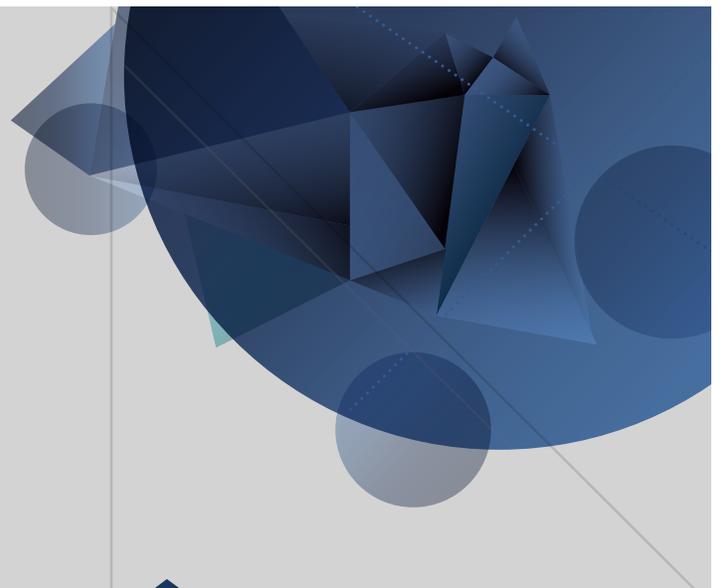
Califique con una x de 1 (bajo) a 5 (muy alto)	1	2	3	4	5
Pertinencia del tema impartido					
1. ¿El tema es importante para el desarrollo de su trabajo?					
2. ¿El aprendizaje adquirido es aplicable a su trabajo?					
3. ¿La capacitación recibida ha aclarado las dudas existentes en la ejecución de su trabajo?					
Metodología desarrollada					
4. ¿Existió coherencia y organización en la presentación de la información?					
5. ¿La dinámica de enseñanza fue adecuada? (discusiones grupales, ejercicios aplicados)					
6. ¿La duración de la actividad fue adecuada?					
7. ¿Los apoyos utilizados fueron adecuados para favorecer el aprendizaje?(material, ayudas audiovisuales)					
Facilitador					
8. ¿El facilitador tiene conocimiento y dominio del tema?					
9. ¿Transmite su conocimiento de una manera clara?					
10. ¿Promueve la participación e intercambio de ideas?					
11. ¿Tuvo un buen manejo del tiempo? (Inicio y finalización)					
Instalaciones					
12. ¿El salón en el que se desarrolló la actividad fue adecuado?					
13. ¿Las instalaciones fueron propicias para el desarrollo de la capacitación?					
Logística					
14. ¿La organización de la actividad fue adecuada?					
15. ¿Se dio la coordinación esperada, de los diferentes temas inherentes a la actividad? (citación, logística)					
Observaciones:					

Tabla 1
Fuente: Propia.

4

Unidad 4

Motivación,
desarrollo, bienestar
y cultura



Gestión del Talento Humano

Autor: Carlos Andrés Lobo

Introducción

En todo proceso de gestión, en cada experiencia de la vida humana ha de reconocerse la importancia de gestionar el aprendizaje, somos lo que pensamos y vivimos de nuestras experiencias. Nuestra conciencia, entendimiento y apropiación al reto, al logro y a la optimización de resultados nos llevan a contribuir y a gestionar de igual manera el conocimiento en la organización.

El ser humano vive de pequeños o grandes retos, de metas propuestas o impuestas. Siempre en nuestro camino hemos de tener sumada a la visión del aprendizaje, la expectante sensación del recorrer todo por primera vez. En mi caso a diferencia de muchos, siempre busco mejorarme a mí mismo, superarme y aprender de los errores, aunque es más sabio aprender de los errores de los demás. De hecho este proceso de escribir y transcribir mis pensamientos y experiencias me lleva a crecer, a aprender y a visionar. Nada de lo que se hace en esta vida ha de ser porque sí, por que toca o porque es nuestra obligación. Nada más desagradable que hacer algo natural por obligación. El reto, la autoevaluación, la mejora en el desempeño, son palabras que rondan mi mente ahora y es por eso que alinee a mi vida el tema en cuestión.

En mi caso no hace más de tan solo 10 años, no sabía manejar muy bien vehículos mecánicos, pero me puse a la tarea de aprender y bueno, ahora he mejorado mi desempeño. Hace 15 años era muy técnico al hablar, ahora luego de estar en promedio al año dando conferencias para aproximadamente 2000 personas, ahora soy más claro al hablar, el poder de lo simple, él no te compliques, la sencillez, la humildad, me han llevado a aprender, a desaprender, a aprender de nuevo y a superarme. Así veo la vida del hombre, es entendernos a nosotros mismos con nuestras fallas, pero ante todo reconocer el poder del aprendizaje que traemos en nuestro ADN.

Organizacionalmente, en particular, existe una herramienta para determinar los factores claves para administrar el desempeño, a partir de cada uno de los puestos de trabajo diseñados. La evaluación de desempeño es entonces usada por las empresas como ese complemento a la conciencia de cada colaborador para reportar resultados y llegar a acuerdos de aprendizaje y mejora.

Definir requerimientos de desempeño para los cargos y establecer los componentes necesarios para su diseño es una tarea importante, ya que es la organización la que establece el rumbo a seguir para llegar a su oriente y es gestión humana quien articula sus esfuerzos y los de los demás para conseguir ese rumbo estratégico.

Cubrir los aspectos necesarios para determinar el diseño de un modelo de gestión del conocimiento ha de ser una necesidad para esclarecer el camino a seguir, es relevante para cada unidad de gestión organizacional es conocer que tan alineados están sus colaboradores a lo que tanto se espera, el ejercicio de autoevaluación, de retrospcción individual y de superación de expectativas conjuntas, pues hemos de entender que no solo la empresa está esperando retribución del colaborador, hoy por hoy los colaboradores esperan de igual manera crecimiento, proyección y retos gracias a su interacción con la organización.

Es mi rol entonces, guiarlos a ustedes en la aplicación de herramientas de gestión del desempeño, para facilitarles herramientas que les permitan diseñar y determinar un esquema base como guía metodológica para aplicar la compensación y promoción de beneficios dirigidos tanto a la empresa como a los colaboradores, los invito entonces a que continuemos en esta etapa final de aprendizaje y crecimiento.

Los principales contenidos que presentaré en ésta cartilla son:

- Modelo de promoción y reconocimiento
- Gestión del desempeño y planes de desarrollo
- Gestión del clima laboral y el bienestar
- Cultura organizacional

Disponga su mente, sus emociones y su actitud para prepararse e iniciar este camino de aprendizaje, todo cuando vemos, percibimos y llega a nosotros es para complementar nuestra vida, tome lo mejor, lo demás déjelo pasar. Lea entonces, con detenimiento todos los contenidos compartidos, preparados para usted, apostándole a interpretar, entender, aplicar y actuar al respecto. Estructure equipos de estudio y ante cualquier duda, contacte a su docente, quien estará plenamente dispuesto en apoyarlo y llevarlo al siguiente nivel.

Motivación, desarrollo, bienestar y cultura

Modelo de promoción y reconocimiento

La motivación es un factor clave de éxito en todo rol o gestión que se desarrolle, los que motivan, también han de estar motivados. Todo esquema de promoción o reconocimiento ha de ajustarse a las necesidades y expectativas de los trabajadores. Antes de estructurar un modelo de promoción y reconocimiento hemos de reconocer con qué recursos contamos.

La motivación está constituida por una serie de diversos factores que se enmarcan en considerar conductas de las personas que generan impulsos dimensionados a provocar, mantener y dirigir la conducta del ser humano hacia un objetivo, bien sea para elegir o realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

La mayoría de las organizaciones se dedica la mayor parte del tiempo y enfoca gran parte de sus recursos en las acciones de formación para tratar de cerrar las brechas en las destrezas y competencias definidas para los empleados. En entonces, cuando los planes de desarrollo individual se orientan a las áreas de oportunidad, es decir a las debilidades. Y desde nuestras perspectivas

individuales: nos afanamos por identificar nuestras debilidades, buscar estudios, prácticas, actividades que conlleven a mejorar y disminuir de alguna forma esa carencia que claramente hallamos. Y, quizás no está mal, y, en alguna medida nos ha funcionado. Pero, ¿Por qué no empezamos con otra visión más táctica, más estratégica?

No siempre contamos con los recursos que quisiéramos, es por esto que debemos ser estratégicos en determinar cómo promover y reconocer resultados. El mejor recurso no siempre es el dinero, he visto en muchas ocasiones en empresas de cuyo nombre no me quiero acordar, que piensan que todo es promover a un cargo con el título que siempre soñaste tener e incluso hasta consigues el reconocimiento monetario esperado, pero no siempre todo lo que brilla es oro.

Por otra parte, conozco empresas, de cuyo nombre si me quiero acordar, pero donde no todo es perfecto tampoco, aclaman a los colaboradores con aplausos, colocan la foto del empleado del mes hasta en las redes sociales y en los correos de todo el personal, pero tratan a las patadas a todos, en general.

Alicia en estos tiempos ya dejó de seguir el camino cuyo nombre no conocía, ahora Alicia sigue sus instintos y ya no le pregunta indicaciones a ningún conejo. Eso es lo que

propongo debemos conocer, entender e interpretar, ¿Qué es lo que verdaderamente esperan los colaboradores de un modelo de promoción y reconocimiento?

Los modelos de promoción y reconocimiento deben contemplar las fortalezas y falencias de lo que planteo previamente. Iniciar por un ejercicio de conversación abierto, en el que se determinen conjuntamente necesidades y expectativas, presupuestos, factores claves de éxito y se lleven a la práctica cada vez mejores prácticas empresariales.

La promoción y el reconocimiento van más allá del factor monetario, necesitamos encontrar lo que de verdad motive a los colaboradores y que esto sea factor de motivación. Promover mayor autonomía y reconocer el trabajo bien hecho. Dar trimestralmente una tarde libre para temas personales, un día libre al mes por el cumplimiento de metas, un masaje corporal por cumplir años.

Gestión del desempeño y planes de desarrollo

Con respecto a la Gestión del Capital Humano, el desempeño del personal de la organización se relaciona con sus competencias, enmarcadas en la educación, formación, habilidades o experiencia; por ende, estos son los factores a contemplar para gestionar el desempeño.

Generalmente en las organizaciones, todos los directivos deben tener en cuenta que las personas que tienen a cargo se convierten en sus socios para llevar a cabo las labores y contribuir a la estrategia establecida en la organización. Así mismo, los colaborado-

res deben ver a sus compañeros de trabajo como los socios para cumplir con los objetivos del área donde se desempeñan.

Es importante medir y recompensar para gestionar el desempeño y focalizarse en generar mayores resultados, la participación y el trabajo de cada uno de los colaboradores es imprescindible, ya que habrá unos que se esfuercen más que otros. Además, es relevante dejar en claro que cada uno debe dar lo mejor de sí para contribuir al crecimiento de la empresa.

Por otra parte, en todas las áreas de la organización, se deben tener siempre pactos establecidos acerca de cómo proceder ante diferentes circunstancias que se vayan presentando (por ejemplo: ¿qué se debe hacer si un cliente pasó la fecha límite de pago? o en el caso de contratación de empleados, ¿qué se debe hacer si alguien renuncia al cargo?). Finalmente, una buena comunicación diaria y sincera entre jefe – colaborador y colaborador – colaborador, es imprescindible para afrontar de la mejor manera las discusiones y conflictos que se presenten día a día.

Al hablar de gestión del desempeño, los Factores Claves a tener en cuenta son: Competencia, Formación y Conocimiento, por lo que hemos de:

- Definir las necesidades de competencia.
- Desarrollar competencias.
- Evaluar la eficacia de la formación y mantener los registros.
- Garantizar que los colaboradores que estén a su cargo, cuenten con conocimiento y sean conscientes de su actividad.

El desempeño tanto del colaborador como de la organización se encuentran totalmente relacionados, por ende hemos de alinear la estrategia para alcanzar la visión

empresarial con el desempeño esperado y planificado del colaborador, a continuación presento un esquema que lo manifiesta.

Alineación de la gestión del desempeño con la estrategia



Imagen 1. Alineación de la gestión del desempeño con la estrategia
Fuente: Propia.

¿Qué es la evaluación del desempeño?

Al hablar de estrategias, hemos de igual manera dimensionar la necesidad de determinar cómo cada uno de los diferentes miembros de la organización contribuye a su logro.

La evaluación de desempeño es una herramienta de gestión organizacional que permite integrar el desempeño del colaborador dentro de la estrategia empresarial con el fin de generar valor agregado en su gestión a través del desempeño efectivo de los compromisos laborales y estratégicos.

¿Para qué se evalúa?

Para integrar el desarrollo humano en el trabajo desde lo individual, y articularlo con la gestión y el mejoramiento organizacional, buscando reconocer la importancia de gestionar el aprendizaje y el conocimiento en la organización, con el ánimo de presentar los factores claves para administrar el desempeño a partir de cada uno de los puestos de trabajo diseñados, para definir requerimien-

tos de desempeño para los cargos y establecer los componentes necesarios para su diseño y así, cubrir los aspectos necesarios para determinar el diseño de un modelo de gestión del conocimiento que se enfoque en cerrar brechas mediante acciones de formación.

Hemos de contemplar entonces claves para gestionar el desempeño, tal como lo muestra la siguiente figura:

Claves para gestionar el desempeño



Imagen 2. Claves para gestionar el desempeño
Fuente: Propia.

Al hablar de desempeño entonces, hemos de estructurar una metodología para determinar las competencias requeridas en cada

cargo, el siguiente es un esquema que generalmente he desarrollado y potencializado en mis consultorías así.

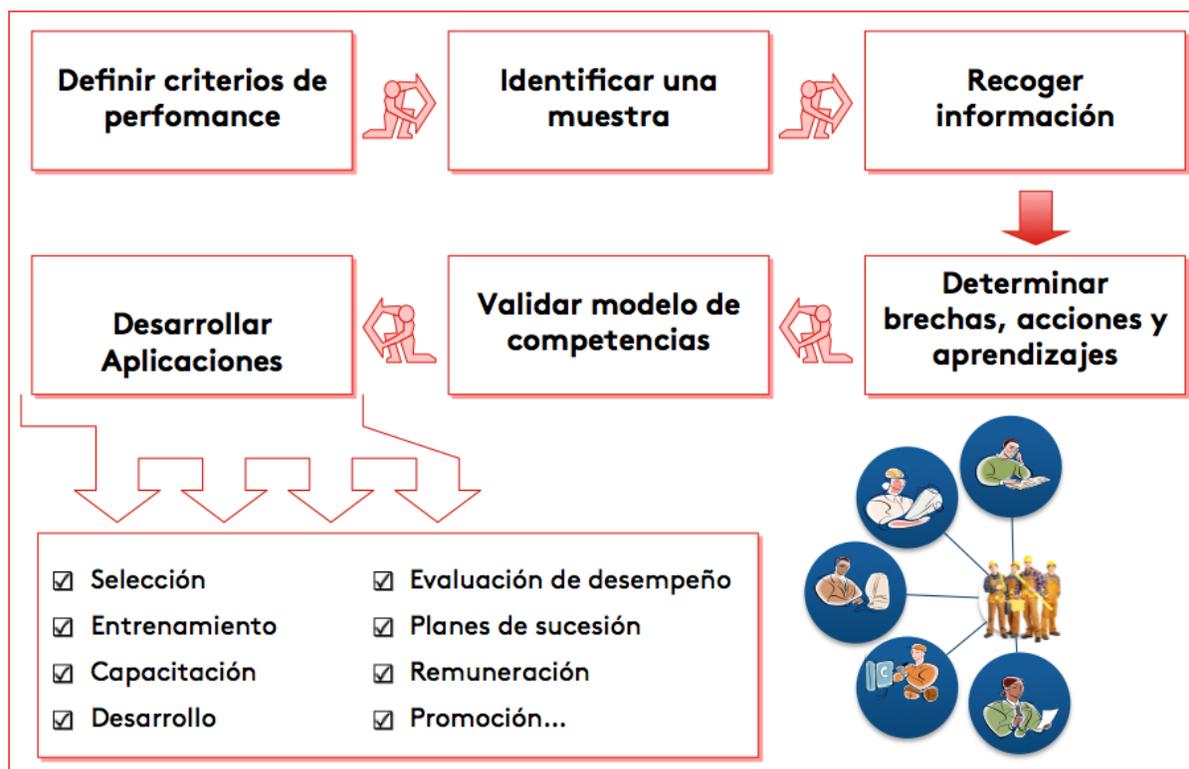


Imagen 3. Criterios para definir competencias
Fuente: Propia.

En este punto, es importante presentar un buen ejemplo de factores o habilidades, de algunos posibles criterios de evaluación que se pueden incorporar en el esquema de evaluación de desempeño:

Habilidades/capacidades/necesidades/rasgos	comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	liderazgo	Rapidez en las soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Sensatez	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipo
Comprensión de situaciones	personalidad	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	sociabilidad	Enfoque en los resultados

Imagen 4. Criterios para definir factores de evaluación o habilidades
Fuente: Propia.

Derivado del ejemplo anterior, cabe notar que al incorporar las habilidades como factor de evaluación de desempeño de los diferentes roles, cargos o funciones, se plantean criterios definidos a partir de los aspectos que la organización considera, sean relevantes como factor clave de éxito.

Como buena práctica organizacional, generalmente planteo en las organizaciones que se estructuran las habilidades específicas por niveles de cargos, sin mayor complejidad, únicamente en tres niveles, base o

personal operativo, mandos medios, supervisores, líderes o jefes y la alta dirección, directores, gerentes o coordinadores. Lo anterior lleva a que en el momento de evaluar el desempeño, se contemplen las habilidades específicas para cada nivel.

De igual manera, suelo sugerir que adicional a estructurar un conjunto de habilidades por cada nivel de cargos, la organización estructure habilidades que considere organizacionales. La anterior información la amplio de la siguiente manera:

Niveles	Cargos	Habilidades organizacionales	Habilidades específicas
Nivel 1	Alta Dirección	Aplican todas	Aplican las definidas
Nivel 2	Mandos medios	Aplican todas	Aplican las definidas
Nivel 3	Personal operativo o base	Aplican todas	Aplican las definidas

Tabla 1
Fuente: Propia.

Luego de haber identificado las habilidades que se deben incorporar en la evaluación de desempeño, éstas servirán como los factores que se integren en la descripción de perfil o cargos. Los dos caminos van en paralelo, puesto que al identificar un factor o habilidad que no es fácilmente determinable, no se debería integrar dentro del esquema de competencias. El SENA cuenta con un observatorio de competencias, que puede servir como guía en la clarificación, definición

de la aplicabilidad y mayor entendimiento de las ocupaciones.

Posteriormente, ha de estructurarse una escala de calificaciones por cada uno de los factores, la escala puede ser tan simple o compleja como se quiera, puede ser cualitativa o cuantitativa. Generalmente recomiendo la cuantitativa, puesto que facilita el seguimiento, el reporte y la identificación reconocimientos o de necesidades de mejora.

Presento ahora, a mí criterio un buen ejemplo de escalas de evaluación:

Factores:	Optimo (=5)	Bueno (=4)	Regular (=3)	Apenas aceptable (=2)	Deficiente (=1)
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre esta por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce mas de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Imagen 5. Ejemplo 1 de Escalas detalladas evaluación
Fuente: Propia.

En su versión más simple, presento una escala de calificación genérica:

ESCALA DE CALIFICACIÓN
Calificación (1). No alcanzo el objetivo(Resultados Inferiores a los esperados): Este nivel se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo.
Calificación (2). Necesita mejorar : Este nivel refleja un desempeño que cumple parcialmente las necesidades del cargo en las principales áreas de su
Calificación (3) Bueno: (Se entiende como el esperado para la posición) Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente
Calificación (4) Destacado: Los resultados superan lo esperado, refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable en las diferentes
Calificación (5) Excepcional(Puede significar promoción) Para aquellos que demuestren logros extraordinarios en TODAS las manifestaciones de su trabajo, y que tengan un desempeño raramente igualado por otras personas que ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.

Imagen 6. Ejemplo de Escalas simples de evaluación
Fuente: Propia.

En el momento en el que se tienen definidos los criterios de desempeño, mediante la clarificación de las habilidades o factores, se

puede esquematizar del siguiente modo el modelo de evaluación de desempeño para proceder con su aplicación.

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO						
Nombre completo: _____			Fecha: ____/____/____			
Departamento/Sección: _____			Cargo: _____			
Cada factor se divide en un número de grados de aplicación. Considere cada uno de ellos por separado y asigne sólo un grado a cada factor. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.						
Factores de evaluación	Grado					Puntos
1. Producción Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Su producción satisface, pero no tiene nada de especial	10-11-12 Mantiene siempre una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen de servicio fuera de lo corriente	
2. Calidad Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido	4-5-6 En general satisface, aunque a veces deja qué desear	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional	
3. Responsabilidad Evalúe la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados	1-2-3 Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente	4-5-6 No produce siempre los resultados deseados, si no se le vigila bastante	7-8-9 Puede confiarse en él (o ella), si se ejerce una vigilancia normal	10-11-12 Es dedicado; sólo necesita una breve instrucción	13-14-15 Merece la máxima confianza. No requiere vigilancia	

Figura 7. Ejemplo de evaluación de desempeño
Fuente: Propia.

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTO ASOCIADO A LA COMPETENCIA	PESO	Nivel de Consecución (1 a 5)	PESO TOTAL
1	PLANEACION	Planea eficientemente el lanzamiento y despliegue publicitario para cada proyecto en promoción y venta.	20		0
2	COMUNICACIÓN	Revisa que la información requerida para elaborar el material publicitario se encuentra completa y aclara de manera oportuna todo tipo de ambigüedad que se presente con los responsables de las diferentes áreas que la proveen.	15		0
		Oportunidad y claridad a la hora de presentar ante diseño, requerimientos de cambio, modificación y reformas al igual que el respectivo seguimiento y retroalimentación ante el cliente dando a conocer la decisión tomada al	20		0
3	MOTIVACIÓN	Motiva al equipo de trabajo, al logro de los objetivos.	15		0
4	ORIENTACIÓN AL ÉXITO Y RESULTADO	La gestión del proceso comercial, superó ampliamente el logro de los objetivos trazados para el año.	30		0
RESULTADO ALCANZADO POR COMPETENCIAS			100	#¡DIV/0!	0

Imagen 8. Ejemplo de evaluación de desempeño
Fuente: Propia.

Existen diversas metodologías que dependiendo de los recursos, estrategias o del valor que generen los resultados, se pueden aplicar para el desarrollo de esta evaluación, dentro de las cuales están:

1. Evaluación aplicada por el directo superior o máximo nivel organizacional de la unidad de gestión o área a la que pertenece el cargo evaluado. Es el caso que si en una organización el máximo nivel de un área es el director o gerente, éste será el responsable de evaluar a toda su unidad de gestión.
2. Dependiendo del nivel de competencias y de la estrategia definida, también se puede aplicar un esquema en el cuál cada nivel evalúa a su personal a cargo.

3. También se puede hacer una evaluación de 360, en la que los colaboradores evalúan a sus líderes.
4. la evaluación entre pares, en la cual cada colaborador del mismo nivel se evalúa entre sí.
5. Y por último, un mix entre cualquiera de las anteriores.

Al contar con los resultados de la evaluación de desempeño, el ejercicio debe focalizarse en llegar a acuerdos con los evaluados para optimizar o mejorar sus resultados, puede usar para ello la metodología SMART; Simple, medible, alcanzable, realista y en un tiempo. Lo anterior se puede plasmar en cualquier formato, modelo o esquema que la organización tenga, en caso de no contar con alguno, comparto uno que uso frecuentemente y les será de gran utilidad:

Esquema de definición de objetivos de desempeño

Colaborador evaluado:

Periodo en el que se volverá a evaluar el desempeño:

Objetivos de gestión SMART	Ponderación	Nivel de consecución (1 a 5)	Comentarios
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
	100%		

1: Supera la meta con excelencia (100%) - 2: Supera la meta (75 %) - 3: Alcanzó el objetivo (50 %) - 4: Estuvo cerca de alcanzar el objetivo (25 %) - 5: No alcanzó el objetivo (0 %) . -> : Ponderación

Imagen 9. Esquema de definición de objetivos de desempeño.
Fuente: Propia.

Con el tiempo he aprendido que esta una herramienta de uso para comprometer a los colaboradores evaluados en la consecución de metas alcanzables, pero que también lleva a la organización a trabajar conjuntamente y a comprometerse verdaderamente con el evaluado. En la medida que se definen metas retadoras, estas serán las que justamente servirán de ancla para mantener a los trabajadores arraigados a la organización y marcarán el mapa de ruta de gestión humana hacia el siguiente nivel en la mejora del desempeño organizacional.

Gestión del clima laboral, el bienestar y cultura organizacional

Siendo consultor de firmas tan reconocidas globalmente como Mercedes Benz y Audi, como uno de los resultados generados en los procesos de gestión humana, logramos dimensionar para sus operaciones en Colombia que factores como normalizar el comportamiento humano no es tan sencillo, pero por el contrario, que si se pueden dimensionar factores humanos que contribuyan tanto al bien estar como al clima y a la cultura organizacional.

Diseñar una Cultura Organizacional puede resultar fácil, lo realmente interesante, y el esfuerzo mayor consiste en preservarla día a día y transmitirla a los diferentes miembros de la Organización. Collen (Presidenta Emérita de Southwest Airlines), cuenta como en su compañía han logrado mantener esta Cultura a través del establecimiento de un Comité de Cultura de la Compañía, el cual está dedicado a preservarla en el tiempo. Este comité consta de unas 120 personas que se reúnen mínimo una vez por trimestre durante 3 años. Su objetivo es crear nuevas formas de sostener la Cultura, implementarla en las áreas donde no

se ha interiorizado y conservarla donde está en buena forma.

En lo que hemos de enfocarnos es en identificar señales organizacionales. Imagínense ingresando a una compañía donde nadie los conoce. En este primer ejercicio, ustedes tienen consigo medidores de percepciones, activémoslos, piensen en factores actitudinales, emocionales, motivacionales, sean ustedes los que detectan mediante sus sentidos lo que pasa en la organización. Ingresan al frente de la empresa, nadie los atiende, encuentran un timbre de acceso que seguro luego de contestar les abren, si se los permiten. Oprimen el timbre, uno, dos, tres segundos y nada, ya se dispone a timbrar nuevamente y, contestan, antes de escuchar la voz, piensen en estos nanosegundos, ¿Qué voz quieren escuchar? bueno, ok nos seguimos conectando, no, no, no es esa voz la que ha hablado, de hecho no percibe que es quien le debería estar atendiendo.

Bueno prueba superada, nos permiten el ingreso, suena un sistema eléctrico que le permite el acceso, conoce a quien origino la tan escuchada voz. Saluda y no le sonríen, normalmente ¿Se pensaría en qué sucede?, ¿A dónde llegué? ¿Por qué sucede esto?, ¿Cuál es la cara que ponemos como el primer contacto visual en las empresas? Sigamos avanzando en este ejercicio, imagine que ingresa al segundo piso y debe atravesar desde el las escaleras hasta la oficina del fondo a la izquierda hasta llegar al sitio donde debe encontrarse con quien responde por gestión humana. En este ejercicio, ¿Qué caras vio? Observó algún tipo de comportamientos entre los colaboradores, ¿Qué indica el medidor de caras felices de la gente trabajando?

Al finalizar ese ejercicio, que personalmente, también lo he hecho, encuentro una íntima relación entre el clima laboral, el bienestar y cultura organizacional. Volvamos a lo básico, que siempre es bueno. ¿Cómo planean, ejecutan y controlan las organizaciones sus procesos de modo que todo sea lo más armónico posible? Es ahí donde está el verdadero reto. Todo es el resultado del desempeño esperado, de los esfuerzos que se encaminen para lograrlo.

Para potencializar el clima laboral, no siempre están las encuestas de clima, o la batería del Ministerio de la Protección Social tal como lo expidió la Resolución 2646 de 2008, no estamos hablando acá de instrumentos, de medición, hablamos de gente, de la gente que nos produce, que nos lleva al éxito o al fracaso.

En una de aquellas empresas de cuyo nombre no me quiero acordar, con psicóloga, enfermera, eso de pide y se os dará, toca y se abrirá, pregunta y se os responderá, aplicaba en esta empresa, parecía una gran señal, pero de que servirá, si uno de los accionistas, el Director de la planta de producción, llegaba y no saludaba a nadie ¿Qué cambio de señales, cierto?

Pare determinar el clima laboral, existen varias formas, de las cuales, por ejemplo recuerdo haber desarrollado en varias ocasiones para diferentes empresas grupos con colaboradores de las diferentes áreas, motivándolos inicialmente, pero llevándolos también a que anónimamente retroalimenten por escrito al grupo de trabajo con respecto a ciertos factores que el equipo directivo determino eran importantes valorar. Luego de tabular y presentar esta información es la alta dirección la que debe también sensibilizarse, estar en capacidad

de reaccionar y redefinir sus esquemas. De lo contrario, es trabajo perdido.

Otro modelo es mediante la encuesta de clima, pero piense en esto, ¿Qué tan efectiva será si algunas empresas de cuyo nombre no me quiero acordar lo primero que colocan en la encuesta es el nombre de quién diligencia?

Pero, ¿De qué sirven los datos si no se valoran como son? La realidad es que no solo los colaboradores se valoran, las empresas se valoran en parte por el conocimiento y el conocimiento lo tiene la gente. De hecho el concepto que aprendí en mi carrera como Ingeniero Industrial con respecto al capital de trabajo significa el valor disponible de los recursos que se tienen para generar resultados económicos.

Pensemos entonces que el clima es contagioso, si está lloviendo, depende de la decisión que se tome si se contagia o no del síndrome del clima, y aun que no eres responsable de la cara que tienes, pero si responsable de la cara que pones, como no contagiar, ¿Por qué no apostarle a ser nosotros los que cambiemos las actitudes negativas por las positivas?

Clima, bienestar, cultura, todo está conectado. A mejor clima, mejor bienestar, ¿Y entonces la cultura? Conectemos estas palabras con el nombre del juego, resultados, las empresas solo juegan a generar resultados. Ahí es entonces donde entra la cultura, si la cultura es de gestión por resultados, si existe el enfoque de seguir resultados, esforzarnos por generarlos y capturarlos, esa es parte de la cultura, es cuando al final del día la mezcla de emociones, de reacciones, de vivencias dentro y fuera de la organización, son los diferentes componentes de la

cultura. Al generar cultura, al tener un buen clima, hablaré de bienestar.

El bienestar, la actitud, la respuesta interna a todo lo que pasa en nuestra vida, está encaminada a los resultados, los resultados se dan por la disciplina, el bienestar no es solo el que nos brinda una empresa, es el que nos brindamos a nosotros mismos. Adicionalmente, el ejercicio diario de reconocer todo cuanto nos rodea, lo que está bien, lo que está mal, el entendimiento del proceso de la vida de su ciclo, del momento actual que cada uno vive, y de la relación que existe entre inteligencia, esfuerzo y resultados, eso es lo que verdaderamente causa el bienestar.

Organizacionalmente, el clima, el bienestar, la cultura, son parte del día a día, no siempre se trata de lo que queremos, sin progreso, sin pasión, sin reto, sin enfoque en superar lo que de verdad nos da el medio para lograrlo, sin compromiso, no existirá agenda que lo alcance, sin un ritual, sin hábitos, sin esfuerzo mental, espiritual ni emocional, físicamente no se procederá nada. Somos lo que pensamos, y en mi experiencia, si esperamos que sea la empresa la que nos provea del mejor clima, nos brinde el bienestar esperado y nos planteé la cultura ideal, no legaremos a nada. Somos lo que pensamos y sobre lo que actuamos. El clima, el bienestar y la cultura son lo que yo hago de ellos como componente en mi trabajo.

Pueden existir muchos programas de bienestar, que involucren todo aquello que ni nos imaginemos, pero por encima de esto, tenemos que encontrar la estrategia para darle el valor al momento en el que nos encontramos en nuestra vida. Nos pueden traer el mejor cómic, al mejor evento, o invitarnos a un viaje por las Islas Griegas, pero

si eso no nos motiva, simplemente no nos generará bienestar. Las empresas han entonces de identificar qué es lo que mueve los intereses de sus colaboradores y a partir de ahí dimensionar los esquemas de bienestar.

La cultura, se puede hasta documentar, de hecho en alguna de las compañías en las que trabajé como consultor, una por cierto de las más grandes, con más de 4000 colaboradores, claro, una de aquellas de cuyo nombre no me quiero acordar, dentro de mi kit de bienvenida, me entregaron con la importancia que lo ameritó, el Manual de cultura del ciudadano, en donde me indicaban, desde normas del buen vestir, hablar, y presentarme a las reuniones, manejo del tiempo, entre otras. Interesante, pero discutible, que tanto se apegan las partes interesadas a este esquema de cultura, ¿Qué tan rígido es el humano al respecto?

La clave para lograr elevar el compromiso de las personas en torno a la cultura empresarial, es que trabajen con pasión, convencidos de su aporte día a día, de la generación de valor en torno la construcción de una mejor empresa, a alcanzar su realización personal, y con este a alcanzar los objetivos de competitividad y productividad organizacional.

Un cambio de cultura es un proceso extenso, que implica una transformación profunda en la organización, desde sus objetivos estratégicos, misión y visión, hasta las políticas de relacionamiento con empleados, proveedores y clientes.

Ya para terminar y agradecer la oportunidad de apoyarle en su crecimiento personal y profesional, solo quiero que piense con respecto a: ¿Qué tan humanos son los procesos

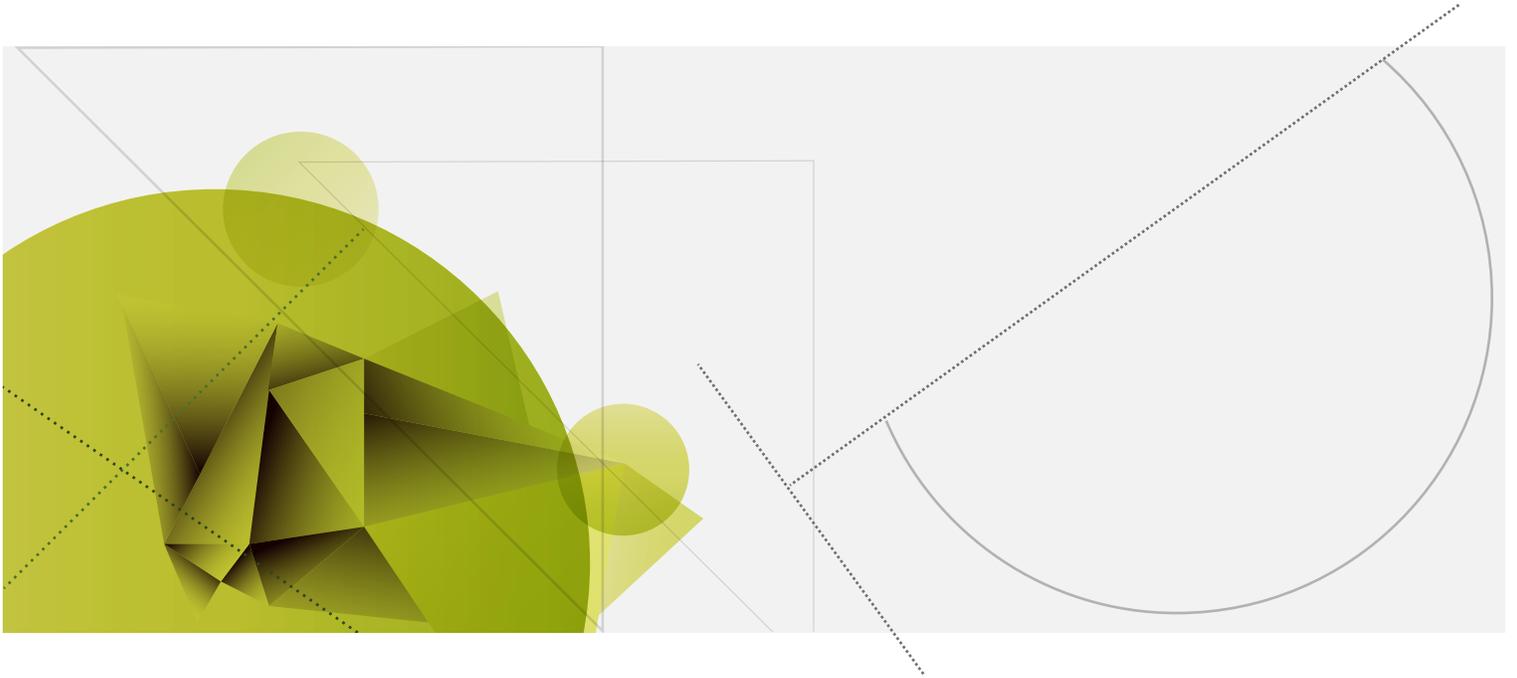
de gestión humana?, ¿Cómo hacemos para humanizarlos?, ¿Por qué no diseñar nuestro propio modelo de gestión humana, construido por y para nuestra gente? Los invito a dar un paso adelante, a superar y mejorar las guías previamente expuestas en esta y en las diferentes cartillas.

Gracias por elegir la Fundación Universitaria del Área Andina como su apoyo para fortalecer sus competencias y ser su guía en la potencialización de su crecimiento personal y profesional.

Bibliografía

- Castillo, J. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. Segunda Edición. Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2004). Gestión del talento humano. Mc Graw Hill.
- _____. (2007). Administración recursos humanos. Mc GrawHill.
- Dessler, G. (2001). Administración de personal. 8 Edición. México: Pearson Educación.
- Donald, S., Valle, C., Jackson, S. & Schuler, R. (2003). La Gestión de los Recursos Humanos. 2 Edición. España: Mc Graw Hill.
- Dubrin, A. (2007). Relaciones Humanas, Comportamiento humano en el trabajo. Novena Edición. Pearson.
- Morales, D. (2007). Gestión del talento humano. D.A Servicios & Asesorías.
- Robbins, S. (2004). ISO 9000:2005, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre
Tipografía Myriad Pro 12 puntos
Bogotá D.C.,-Colombia.



AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO