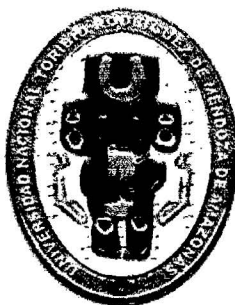


**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRIGUEZ DE  
MENDOZA DE AMAZONAS**



10 6 JUL 2012



**CARRERA PROFESIONAL DE TURISMO Y ADMINISTRACIÓN**

**INFORME DEL EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**“COMO POTENCIAR EL TALENTO HUMANO  
DE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS  
HOTELERAS EN LA CIUDAD DE  
CHACHAPOYAS-2010”**

**PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN TURISMO Y ADMINISTRACIÓN**

**BACHILLER:**

**Jenny Cinthia Collantes Salas**

**JURADOS :**

- **Presidente**    **Lic. Juan Manuel Buendía Fernández**
- **Secretario**    **Lic. Agustín Tamayo Beltrán**
- **Vocal**        **Mg. Maritza Revilla Bueloth**

**CHACHAPOYAS-AMAZONAS –PERÚ**

**2010**



**UNIVERSIDAD NACIONAL**

**TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**



---

**Ley de Creación N° 27347-Res. Función. N° 114-2001 - CONAFU**

---

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRIGUEZ DE MENDOZA  
DE AMAZONAS**

**RECTOR**

Dr. Vicente Marino Castañeda Chávez

**VICERECTOR ACADÉMICO**

Mg. Miguel Ángel Barrena Gurbillón

**VICERECTOR ADMINISTRATIVO (e)**

Mg. Miguel Ángel Barrena Gurbillón

**DECANO**

Lic. & Abog. Barton Sajami Luna

**JURADO**

**PRESIDENTE**

CPC.& Lic. Adm. Juan Manuel Buendía Fernández



---

**SECRETARIO**

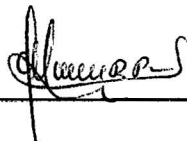
Lic. Agustín Tamayo Beltrán



---

**VOCAL**

Mg. Maritza Revilla Bueloth



---

*A Dios sobre todo por iluminar y guiar mi camino,  
A mis padres por su fortaleza para sacarnos siempre adelante,  
A mi Hija Fátima por ser la fuerza para superarme día a día,  
A mis hermanos queridos por su comprensión,  
A mi compañero Keith por su amor y apoyo.*

## INDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>9</b>
<b>I. GENERALIDADES</b>	<b>10</b>
1.1 Nombre del Tema	10
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo General	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
<b>II. DISEÑO DE SOLUCION DEL TEMA</b>	<b>10</b>
2.1 Materiales y Métodos.	10
<b>III. ANTECEDENTES</b>	<b>11</b>
3.1 A nivel Internacional	11
3.2 A nivel Nacional	13
3.3 A nivel Regional	15
<b>IV. RESULTADOS</b>	<b>16</b>
<b>PRIMER CAPITULO- MARCO TEÓRICO</b>	<b>16</b>
Administración	17
Educación como base del Crecimiento y Realización Humana	18
La Educación Empresarial	19
<b>A. Tendencias de la Capacitación del siglo XXI</b>	<b>20</b>
a) Desarrollo de competencias	20
b) Programación Neurolingüística	26
c) Facultamiento o Empowerment	33
<b>B. Hacia una concepción del Talento Humano</b>	<b>41</b>
1.- Talento Humano	41
2.- Desarrollo de la filosofía del Talento Humano	41
3.-El potencial humano en las organizaciones	43
4.- El arte de la comunicación, factor clave del Talento humano	45

<b>C. La Administración y su Talento Humano</b>	<b>48</b>
1.-Objetivos de la Gerencias de Recursos Humanos	49
2.- Proceso de la Administración de recursos Humanos	49
<b>D. Gestión del Talento Humano (GHT)</b>	<b>59</b>
1.- La Gestión del Talento Humano	60
2.- Visión actual de la gerencia del talento humano y su apoyo en la empresa	62
3.- Funciones de la GTH	64
4.- Atributos del Talento Humano	65
5.- Importancia de la GTH	68
<b>E. Rasgos distintivos de la Gestión del Talento Humano en el sector Hotelero</b>	<b>70</b>
Nuevos paradigmas de los gestores del Talento Humano en los Hoteles	71
<b>F. Dirección estratégica de la Gestión del Talento Humano</b>	<b>72</b>
1.- Evaluación del Desempeño	72
2.- Formación y Desarrollo del personal	76
<b>G.- Técnicas para Potenciar el Talento Humano</b>	<b>83</b>
➤ COUCHING	83
➤ FEEDBACK	86
<b>SEGUNDO CAPITULO-CASO PRÁCTICO</b>	<b>88</b>
1- Representación Gráfica de encuestas aplicadas a propietarios de las Empresas Hoteleras de la ciudad de Chachapoyas	89
2.- Representación Gráfica de encuestas aplicadas trabajadores de los hoteles de la ciudad de Chachapoyas	99
<b>V.- DISCUSIÓN</b>	<b>109</b>
<b>VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>111</b>
a) Conclusiones	111
b) Recomendaciones	112
<b>VII. ESQUEMA O RUTA A SEGUIR PARA POTENCIAR EL TALENTO HUMANO</b>	<b>113</b>
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>139</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>140</b>



## RESUMEN

El presente trabajo describe y configura formas y esquemas que dan cause y estructura a la potenciación del recurso humano ahora llamado talento humano con el propósito de dar a conocer el nuevo enfoque estratégico que las empresas modernas y de excelencia aplican en sus organizaciones. Para tener una noción anticipada sobre Como Potenciar el Talento Humano es necesario indicar los antecedentes en sus diferentes etapas internacional, nacional y regional lo que ayudará a comprender mejor el tema.

Se afirma que una empresa combina recursos humanos (personas) y materiales (cosas). Estos recursos son indispensables. Pero el papel que tiene es muy diferente. Las cosas son elementos pasivos ya que carecen de inteligencia y libertad. Las personas, por el contrario son activas en el desarrollo de las funciones ya que poseen habilidades, conocimientos, aptitud capacidades etc. se dirigen así mismos, dirigen a otras personas y dirigen a las cosas. Por esto la administración de cosas no puede ser dada sino a través de la administración de personas, originando la necesidad de gestionar estratégicamente el talento humano en las empresas.

La Gestión del Talento Humano es una filosofía que se basa en la gestión integral del potencial humano, es sin duda la virtual responsable de fortalecer, desarrollar, desplegar e impulsar el talento de las personas, para ello utiliza estrategias y técnicas que aplicadas correctamente dará como resultados el beneficio personal y empresarial.

Las estrategias y técnicas que se utilizan para potenciar el talento humano están descritas en el presente trabajo y son: La evaluación del desempeño y la formación, capacitación y desarrollo del personal. Así mismo se hace referencia del Coaching y Feedback como técnicas indispensables en la potenciación del Talento Humano.

El caso práctico realizado determina la situación actual de la Gerencia del talento Humano en los Hoteles Kuelap y Puma Urco de la ciudad de Chachapoyas.

Una vez culminado el análisis se procede a desarrollar conclusiones sobre los aspectos más relevantes del análisis a partir del cual se hacen recomendaciones que en mi humilde concepto permitirán fortalecer la Gestión del Talento Humano así mismo la educación empresarial, el aumento y despliegue del potencial humano.

Finalmente se propone un esquema o ruta a seguir para Potenciar el Talento Humano en las empresas.



## INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos que más preocupa en la actualidad y sólo en pocos casos ocupa a los directivos es el de los temas relacionados con la **formación** y el **desarrollo** de los hombres de la empresa e instituciones, que sin dudas es el elemento más valioso de la misma.

Cuando estudian e investigan estos temas coinciden en que lo característico a la empresa moderna es la **alta competencia** y **profesionalidad** de sus trabajadores y muy especialmente de los directivos.

Lamentablemente, en no pocas ocasiones ocurre que existe un plan de formación y desarrollo de los empleados, con más o menos efectividad, pero sin embargo no se perciben acciones necesarias de superación para los que dirigen.

Las **empresas de excelencia** hoy, invariablemente, tienen y mantienen niveles muy elevados de superación, capacitación y desarrollo de los trabajadores y además conciben éste como uno de los subsistemas más importantes de toda la Gestión de los Recursos Humanos.

No se trata de abordar el aprendizaje desde el punto de vista contemplativo, sino desde un componente transformativo. En última instancia el aprendizaje debe ser percibido como un cambio estable de comportamiento y de conducta.

Realmente no aprendemos alguna cuestión determinada hasta que somos capaces no solamente de interpretarla, sino cuando la llevamos a la práctica, como criterio valorativo de la verdad.

Una de las facetas más deterioradas en el sector turismo, lo es sin duda alguna la formación adecuada de los empleados del sector, que en muchas ocasiones asumen las actividades para satisfacer a los clientes bajo preceptos de improvisación, por lo que no cubren las expectativas de los cada vez más exigentes clientes de este momento.

No hay otra alternativa para sumir con agilidad y efectividad los estremeedores cambios actualmente que una oportuna potenciación del recurso humano a través de la formación y desarrollo, que sin pretender ser exhaustivos, es el tema de estudio e investigación en el presente trabajo.





## I. GENERALIDADES

### 1.1 NOMBRE DEL TEMA:

“COMO POTENCIAR EL TALENTO HUMANO DE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS HOTELERAS EN LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS”

### 1.2 OBJETIVOS

#### 1.2.1 OBJETIVO GENERAL

- Describir y configurar formas y esquemas que den cauce y estructura a la potenciación del recurso humano.

#### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las principales estrategias y técnicas utilizadas en las diversas empresas orientadas al desarrollo del recurso humano.
- Plantear las principales técnicas de potenciación del recurso humano en los Hoteles de la ciudad de Chachapoyas a través de la Gestión del Talento Humano.
- Proponer un esquema o ruta a seguir, de potenciación del Talento Humano que pueda ser empleado por cualquier empresa.

## II. DISEÑO DE SOLUCIÓN DEL TEMA

### 2.1 MATERIALES Y MÉTODOS

#### Material de Estudio:

**2.1.2 POBLACIÓN:** Está conformada por las Empresas Hoteleras de la ciudad de Chachapoyas.

**2.1.3 MUESTRA:** Conformada por las Empresas Hoteleras, "Kuelap Hotel" y "Puma Urco Hotel".

Se toma en cuenta a estas empresas gracias a la base de datos de categorización de establecimientos de alojamiento. (DIRCETUR)

**2.1.4 MÉTODO:** Se hará uso del método descriptivo.

**2.1.5 TÉCNICAS:** Se aplicará encuestas a los propietarios y trabajadores de los Hoteles Puma Urco y Kuelap de la ciudad de Chachapoyas.



### **III.- ANTECEDENTES SOBRE EL TEMA**

#### **3.1 A Nivel Internacional**

##### **CAPACITACIÓN EN MÉXICO**

En México se habla mucho de la productividad como fenómeno técnico y económico, del papel que juega en las empresas para mejorar la calidad y control de sus productos, la productividad la hacen los hombres y el compromiso y esfuerzo de las personas. Pero **¿qué importancia tiene la capacitación de los recursos humanos, es decir, de los trabajadores y empleados en relación con la productividad?**

El papel que juega la capacitación es determinante, es esencial, pero desafortunadamente su importancia y trascendencia no está evaluada en su exacta dimensión. Este es un gran problema y reto a la vez que tenemos en México; y deja constancia de ello la expresión del presidente a que se hizo referencia respecto de que la educación es la batalla decisiva de México: para lograr independencia, soberanía, crecimiento y salir del rezago en que vivimos, la educación es el camino. Esta declaración que por sí sola es contundente, debemos aplicarla a la función de capacitación que en todas las organizaciones debe existir.

Aunque el término capacitación es feliz y tiene su significado específico, es preferible hablar de la "educación" como concepto más amplio que incluye, abarca y trasciende a la misma capacitación. Hay muchos términos: adiestramiento, entrenamiento, capacitación, formación, habilitación, etc., todos estos términos se ven incluidos por uno mayor que es educación en las empresas.

El tema sigue siendo un reto, pues aunque la capacitación se ha elevado a garantía constitucional, ha quedado transformada en letra muerta pues falta a los empresarios, directivos y líderes sindicales mexicanos tener una concepción más sana, más de fondo, más educativa, más estratégica de lo que esta función significa; el adiestramiento, la capacitación, el entrenamiento, la formación de personal, todos estos conceptos que requieren de una revisión y de un manejo vivencial más profesional. Se concentran en seis premisas básicas las estrategias necesarias para alcanzar un mayor nivel de madurez en materia de educación en todo tipo de empresas:



1. Más que una función encomendada a un departamento de relaciones industriales o recursos humanos, **la educación en las empresas debe ser una filosofía de trabajo**, se debe crear una mística o cultura de capacitación.
2. Toda empresa debe realizar periódicamente un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación siguiendo un modelo científico. No vamos a saber qué se necesita enseñar si no conocemos las carencias o necesidades del personal en términos de preparación técnica, humana o administrativa y por tanto no va a poder realizarse exitosamente ningún evento de capacitación o desarrollo.
3. Los programas educativos se deben entender como una inversión más que como un gasto o un costo. Muchas veces deben reflexionar los empresarios, si la capacitación es un gasto o parece cara. ¿Cuál es el costo que tiene la falta de capacitación?; esta pregunta planteada así nos hace pensar seriamente, si el costo de la capacitación es alto, es indiscutiblemente más elevado el que tendría la falta de capacitación. Una nueva filosofía en el empresario es entender a la capacitación como una inversión estratégica y rentable a corto, mediano y largo plazo.
4. Una faceta relevante de la estrategia institucional de capacitación es concebir y aceptar que todos están o estamos involucrados en ella, desde el director general que debe ser verdadero líder de la capacitación y su primer promotor. Hay empresas maduras y hay líderes maduros que ellos mismos se convierten en instructores. Algunos directores generales y ciertos presidentes de empresa gustan de participar eventualmente como instructores y en esto dan un sello ejemplar: crean un modelaje muy convincente entre sus gentes. Lee Iacocca como presidente mundial de Chrysler constantemente está vinculado a conferencias, cursos y seminarios para los propios trabajadores.
5. Las organizaciones dependiendo de su giro y tamaño, deben entender el contenido de la capacitación con un carácter mixto, es decir, combinando esfuerzos internos (instructores y programas internos) con acciones y participación externa. A este tenor, creemos que los extremos no son benéficos pues por una parte resulta limitativo el que una empresa sólo maneje actividades internas y por la otra se encarece innecesariamente cuando el cumplimiento de los programas educativos depende al 100 % de servicios externos, amén de que la organización no crece en términos de autonomía respecto del manejo de esta responsabilidad.



6. Lo que un diagnóstico de capacitación manifiesta deberá agruparse en tres grandes dimensiones educativas:
  1. Una eminentemente técnica que responde a las necesidades del puesto y se enfoca a mejorar el desempeño de su titular.
  2. Otra administrativa que proporciona a la persona una concepción de lo que es el negocio, del funcionamiento de una empresa y de la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro productivo de resultados. Que el personal sepa en qué lugar está dentro de la empresa y teniendo una visión de conjunto ubique su papel dentro de ese universo.
  3. La dimensión humana que le permita conocer, practicar y vivir los principios de las relaciones humanas y de los procesos de comunicación, integración, motivación y manejo de conflictos, todo ello dentro de una línea de crecimiento personal, familiar y profesional.

Lo importante de estas tres dimensiones, es que cada una en su peso específico resulta igualmente necesaria para el desempeño productivo de la organización. A veces el empresario cree que nada más la técnica está orientada al mejor desempeño, pero se olvida de la humana y la administrativa, sin considerar que muy frecuentemente el no haber creado una atmósfera y actitud de apertura al aprendizaje, provoca graves fracasos de los programas de capacitación técnica. Tampoco vamos a educar en una empresa sólo en la temática de relaciones humanas porque entonces el puesto no crece, por ello debe hacerse una mezcla o suma acumulada de las tres áreas que darán como resultado integral un mejor desempeño, un trabajo más productivo, un quehacer más satisfactorio y un crecimiento más sólido del personal.

Concluamos este espacio recordando que el "saber" implica desarrollo en el campo de las habilidades como en lo relativo a las actitudes y valores.

*(Siliceo, Alfonso " Capacitación y Desarrollo del personal en México " 2008)*

### **3.2 A Nivel Nacional**

#### **◆ GESTIÓN HUMANA EN EL JW MARRIOTT HOTEL LIMA**

El Marriott es una empresa de hospedaje con 3200 hoteles en el mundo, en el Perú posee un hotel en Lima y otro en construcción en Cusco. Adicionalmente prestan servicios de alimentos y bebidas, eventos y tienen un gimnasio para los huéspedes así como para los clientes locales.



El JW Marriott Hotel Lima es considerado como una de las mejores empresas para trabajar a nivel de América Latina. El éxito del JW Marriott Lima radica en el trabajo constante por el bienestar laboral y familiar de sus trabajadores o asociados, como los llaman, el mismo que redundo en una mayor productividad. Fomentan una política de puertas abiertas, mediante el reconocimiento del trabajo de sus colaboradores y estimulando el desarrollo profesional de su personal dándole la oportunidad de ascender a nuevos cargos, tanto en Lima, como en otros países.

Los principales retos del equipo de Recursos Humanos son básicamente tres: la transformación, integración y creación de valor de las personas, a través de estrategias de desarrollo y gestión rentable de capacidades. Y esto se basa principalmente en cuatro lineamientos estratégicos:

1. Gestionar Capacidades: ¿Cómo contribuir al negocio potenciando la gestión del talento? Identificar, retener y desarrollar talento, planes de sucesión y de carrera. Utilización del coaching y feedback como herramientas de suma importancia para la potencialización del talento humano, optimizando el mayor capital intelectual posible
2. Experiencia del Colaborador, brindar una propuesta de valor al empleado (PVE): Generar Engagement, sentimiento de orgullo, productividad.
- 3.- Eficiencia interna: indicadores de productividad, gerenciamiento de costos, espacios de mejora, ganancias rápidas y de fácil implementación.
- 4.- Gerenciar Clima y Cultura: como eje facilitador e integrador. Participar y acompañar la visión, valores, planeamiento y estrategia de la empresa a fin de asegurar que los colaboradores sean socios del negocio, como principal fuente de inspiración y compromiso con el crecimiento, rentabilidad y convirtiendo a las personas en la primera ventaja competitiva. Brindar un ambiente de trabajo productivo e inspirador y constituir una cultura sólida y consistente. Esto le permite a la empresa contar con gente comprometida y feliz, y así satisfacer mejor a sus clientes.

Todo lo descrito anteriormente hace posible que la familia **JW MARRIOTT HOTEL** sea reconocida a nivel mundial gracias a las experiencias en formación y desarrollo de su cliente interno y satisfacción del externo.

*(Úrsula Gutiérrez Directora de Recursos Humanos del JW Marriott Hotel Lima-Perú)*



#### ◆ GRUPO SANTANDER LIMA, una experiencia exitosa en Gestión de Talento

Los líderes del Grupo Santander son la “palanca” fundamental para implementar la estrategia del Grupo, lograr los resultados anuales y crear una cultura de alto desempeño.

Las bases del modelo de desarrollo de líderes del Grupo Santander serán sus valores corporativos operacionalizados en instrumentos de gestión del desempeño y prácticas de liderazgo.

Se entiende que un líder es el “director de orquesta” de las conversaciones e interacciones de su equipo de trabajo para alcanzar resultados en efectividad, clima, calidad de servicio y fortalecimiento de la marca Santander **Talento Santander**. Cuando se habla de talento en el grupo, se identifica específicamente a los Jóvenes de Alto Potencial (JAPs), grupo de profesionales que por su perfil, pueden escalar posiciones de liderazgo de al menos 2 niveles. Se espera de este grupo que a futuro sean los sustitutos en los puestos clave de los bancos en toda la región.

**El talento Santander se caracteriza** específicamente por la presencia de tres grandes dimensiones de potencial: Aspiración, Compromiso y Potencial.

**¿Que se esta haciendo?** Talento es el 10% de líderes con desempeño superior, alto potencial y alineados con la cultura Santander”

✓ Creación de un sistema para identificar talentos con potencial.

Creación de programas especiales de desarrollo de habilidades de liderazgo para segmento de líderes jóvenes y líderes senior, como:

Programa Alas: desarrollo de habilidades de inteligencia emocional, comunicación.

Programa Delta: desarrollo de metodológicas para conducción de equipos

Programa STEP: Santander Executive Training Programme, tiene como objetivo principal potenciar la carrera de los profesionales talentosos dándoles la oportunidad de hacer carrera internacional al menos dos países donde tenga presencia el grupo Santander. Step es un programa que busca que sus participantes logren conocer diversas realidades dentro del grupo Santander y donde cada participante través de las experiencias que vaya teniendo pueda ser un aporte de innovación en los países donde le toque estar. ([www.infocapitalhumano.pe/rrhh-banco-santander](http://www.infocapitalhumano.pe/rrhh-banco-santander))

### 3.3 A Nivel Regional

En el ámbito regional en las 7 provincias, no se han realizado estudios ni existen experiencias exitosas sobre el tema de potenciación del talento humano, pese a que éste es el eje principal de toda organización y la base para lograr el desarrollo de la región.



## **IV.- RESULTADOS: PRIMER CAPITULO**

---

### **MARCO TEÓRICO**

---



## LA ADMINISTRACIÓN

El ser humano, al buscar satisfacer sus necesidades en la sociedad, descubre que requeriría el mejoramiento de una serie de funciones que el sólo no podría realizar, o bien, lo lograría con mas imperfecciones. Esto se puede apreciar dentro de las empresas modernas, al observar la casi milagrosa capacidad del trabajo humano es serie, pues al conseguir la unión de varios miles de personas debidamente organizadas y dirigidas, alcanzan a producir no el número de unidades sumadas que cada uno de ellos podría producir, sino un número mucho mayor.

Precisamente el lograr que ese grupo de personas estén bien organizadas para mejorar su producción origina el fenómeno administrativo, pues este se da donde quiera que exista un organismo social con la necesidad de obtener una coordinación sistemática en sus procesos para alcanzar un fin común.

Entonces se puede definir a la administración como la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

Es imprescindible que quien realiza por si mismo una función no merece ser llamado “administrador”; pero desde el momento en que delega a otras determinadas funciones, siempre que estas funciones se realicen en un organismo social, comienza a recibir el nombre de administrador.

Los administradores son encargados de planificar, organizar, dirigir y controlar cada proceso efectuado en las empresas, con el fin de llevarla por el camino acertado a la consecución de objetivos propuestos.

Se afirma que una empresa combina recursos humanos (personas) y materiales (cosas). Estos recursos son indispensables y no prescindir ni de unos ni de otros. Pero el papel que tiene es muy diferente. Las cosas son elementos pasivos ya que carecen de inteligencia y libertad. Las personas, por el contrario son activas en el desarrollo de las funciones: se dirigen así mismas, dirigen a otras personas y dirigen a las cosas. Por esto la administración de cosas no puede ser dada sino a través de la administración de personas, originando la necesidad de gestionar estratégicamente los recursos humanos.

*(Agustín Reyes Ponce, Administración de Recursos Humanos, 1997).*





### **La Educación, como base del crecimiento y realización humana.**

Existe una capacitación para hacer. Es la más común, la que generalmente se practica y que descansa casi siempre en el adiestramiento. Su objetivo es la transformación de la materia. Sus condiciones son lo observable, lo cuantificable, lo dominable. Es la capacitación que parece ser más útil y de resultados más inmediatos.

Pero existe otra capacitación, la capacitación para llegar a ser. Esta se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir, hacia el perfeccionamiento de su personalidad. Esta capacitación es generalmente ignorada. No obstante, es esencial para la vida de la empresa. Descansa en motivos principalmente éticos. Se refiere, entre otras cosas, a la conciencia de la responsabilidad personal en el trabajo, a la autovaloración de la dignidad humana, al acrecentamiento del sentido del deber y al desarrollo del espíritu de justicia (*Guzmán Valdivia, Isaac "Prólogo a Capacitación y Desarrollo de personal"*).

Y debe mencionarse una tercera capacitación, la capacitación para hacer y llegar a ser, simultáneamente. Se refiere al obrar humano en la convivencia de la empresa. A veces ocurre que se emplea únicamente la capacitación para hacer. Se piensa erróneamente que lo esencial es la eficiencia en el trabajo, como si éste pudiese desprenderse del trabajador en su calidad humana.

La única forma de sanar tales deficiencias es abordar toda la capacitación en toda su amplitud. Pero es preciso, para ello, que la capacitación descansa sobre dos conceptos fundamentales: el respeto a la dignidad humana del trabajador y el espíritu de justicia social en la realización del bien común de la empresa y de la sociedad en general. Es parte de la función de la educación (*Guzmán Valdivia, Isaac*).

La causa fundamental de la educación es que el ser humano se convierta en valioso para sí mismo y para la sociedad. Es la base del desarrollo y perfeccionamiento. Los grandes filósofos de la antigüedad que tienen como común denominador haber sido educadores, señalaron que es a través de la educación como se forma el espíritu del hombre, para que éste conozca y siga el camino recto. Las grandes civilizaciones cifraron su desarrollo superior en la educación.



### **La Educación Empresarial**

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización. Para entender la autorrealización y la concepción integral de la educación no encuentro mejor referencia que los siguientes párrafos de **Werner Jaeger** en su formidable *paideia, Los ideales de la cultura griega*: "todo pueblo que alcanza un cierto grado de desarrollo se halla naturalmente inclinado a practicar la educación. La educación es el principio mediante el cual la comunidad humana conserva, y transmite su peculiaridad física y espiritual. El espíritu humano lleva progresivamente al descubrimiento de sí mismo, crea mediante el conocimiento del mundo exterior e interior mejores formas de la existencia humana. La educación no es una propiedad individual, sino que, pertenece por su esencia, a la comunidad. La educación participa en la vida y el crecimiento de la sociedad, así en su destino exterior como en su estructuración interna y en su desarrollo espiritual. "

Precisamente los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados en la medida en que *a través de un modelo educativo integral*, se forme y transmita la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etc., para ello, estamos involucrados todos: padres, empleados, obreros, directivos, empresarios y funcionarios públicos. Se debe pensar en el entrenamiento, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto, de nuestra sociedad.

Con objeto de ubicarnos en el tiempo, vamos a mencionar algunas notas históricas que, directa e indirectamente, sirven como antecedentes de lo que hoy llamamos entrenamiento y capacitación.

(Guzmán Valdivia, Isaac "La Ciencia de la Administración", editorial Limusa-Mexico).



## **A. TENDENCIAS DE LA CAPACITACIÓN EN EL SIGLO XXI**

A finales del siglo xx se lograron importantes descubrimientos en relación con el **Talento Humano**: hoy se habla de la cuarta generación de la psicología (psicología transpersonal, espiritual, programación neurolingüística, inteligencia emocional etc), y dicho desarrollo ya se empezó a aplicar a las organizaciones modernas.

En este apartado trataremos tres de las más importantes disciplinas:

- a) Desarrollo de competencias
- b) Programación neurolingüística
- c) Facultamiento, facilitación o “empowerment”

Estas tres disciplinas, además de constituir materia de capacitación (cursos, diplomados sobre el Desarrollo de Competencias, PNL o Empowerment), configuran también formas o esquemas que dan cauce y estructura a la capacitación y al desarrollo integral. Sin embargo, por el auge que han adquirido y los lazos que les unen con todas las demás instancias del modelo de Recursos Humanos en las organizaciones (motivación, liderazgo, trabajo en equipo, evaluación del desempeño, evaluación del potencial, comunicación, liderazgo, plan de carrera, selección, etc.), es conveniente trazar un boceto de los puntos sobresaliente fundamentales de cada tema, sin pretender exhaustividad ni transmitir totalmente su cuerpo de doctrina, al que por lo demás, podrá accederse en la bibliografía anexa.

### **a) Desarrollo de Competencias**

Al evolucionar el concepto de capacitación se han ido perfilando, en el ámbito del mismo, algunos fenómenos que, sin ser complementarias inéditos, quedaban más o menos sumergidos en el fondo del proceso, con las inevitables consecuencias de confusión conceptual y difícil captura práctica en la vida laboral.

Uno de estos fenómenos son las competencias. El concepto no es nuevo, ni aun en su óptica moderna, pero su presencia se ocultaba, de manera embrionaria, en las fórmulas tradicionales que daban propósito a la capacitación desde sus inicios formales.

Clásicamente se hablaba-lo recordamos-, como materia de capacitación, de la trilogía: Habilidades-Actitudes-Aptitudes.

Se ha descrito con aceptable precisión, aunque en formatos verbales muy distintos, cada uno de estos tres factores:



La **Habilidad** como una predisposición profesional, intelectual o física para realizar muy bien algo. Hay personas muy hábiles y otras mediamente o poco hábiles para algunas, muchas o pocas cosas.

La **Actitud** como una predisposición emocional-afín, indiferente o adversa-hacia determinados hechos o actitudes.

La habilidad y la actitud no siempre apuntan en la misma dirección; a veces difieren y a veces se oponen. Quien es hábil para la música, por ejemplo, le tiene cierto resentimiento por algún sufrimiento que con ella experimentó. Quien es hábil para la pintura, es posible que la vea con algún desdén. Dado que no le permite ganar el dinero que quisiera. Etc.

La **Aptitud** coordina y armoniza las dos anteriores: una persona apta para algo es alguien que, teniendo la habilidad y el talento, pone su voluntad y encuentra su afecto al servicio de esa habilidad y de ese talento: es alguien que pudiendo, quiere y queriendo, puede.

Esta triada de conceptos que durante mucho tiempo, sirvieron como elementos de diagnostico para construir programas de capacitación y desarrollo muestran una característica en común: expresan, principalmente **posibilidades**. Un examen de aptitud, una prueba de actitud, un test de habilidades indican, con mayor o menor veracidad, la posibilidad de que una persona ejerza adecuadamente una u otra actividad o cumpla con una u otra función. Lo que su desarrollo logra es ampliar dicha posibilidad.

La **Competencia**, por una parte, al trenzar estos tres factores, casi siempre en forma situacional- flexible-se presta a ser descrita también situacionalmente, mas que permanentemente definida. La competencia siempre requiere habilidad, talento y actitud emocional positiva, pero no es fácil precisar en que proporción. Muchas veces vemos u oímos hablar de gente que, sin mucho talento o habilidad, “echándole ganas”, tienen logros muy brillantes, y otras veces presenciamos casos de personas que, con un enorme talento, casi casualmente, en forma indiferente y sin proponérselo, dan con solución geniales.

Por otra parte, la competencia incorpora algo nuevo, que le es propio y que, prácticamente, la define: la prueba: abandona la pura posibilidad para meter en su esencia lo hechos, la practica. Quien es competente lo es, principalmente, porque lo ha probado. En términos simples, la competencia esta hecha de habilidades y actitudes probadas. Son muchos los casos en que la diferencia, por ejemplo, para contratar aun



candidato u otorgar una promoción, está en la práctica: uno puede ser bueno para un puesto; otro ha demostrado ser bueno para ese puesto; es competente.

La practicidad esencial de las competencias y sus derivaciones hacia la productividad, la calidad y la motivación ha traído como consecuencia que el desarrollo de competencias como tal ocupe, desde no muy atrás en el tiempo, pero en forma vertiginosa, un sitio preeminente en el cuadro de capacitación. Si observamos con atención, nos damos cuenta de que, de facto, el sector sindical ha venido aplicando el desarrollo de competencias desde hace muchos años, en forma no consciente; los exámenes que se practican para ascender en el escalafón, si se realizan con profesionalismo y ética, invariablemente privilegian a aquellos que han probado sus habilidades y buena disposición: que son competentes.

Actualmente se tiende a describir lo puestos con base en competencias, es decir, es esa mezcla de disposición, conocimiento y prácticas de las funciones. En Europa cada vez se hace mas perentorio otorgar los empleos con fundamento en las competencias, dejando a un lado cualquier otro elemento de juicio, y esta tendencia tiene ya lugar en las leyes laborales europeas, estadounidenses y canadienses.

También la evaluación del desempeño y del potencial se rige, al menos en buena parte, por la revisión de competencias.

Un hecho que nos parece crucial y por el cual situamos el desarrollo de competencias en el cuenco de la capacitación es la relación que guarda la competencia con la formación del auto concepto y de la autoestima, que constituye lavase de realidad para cualquier intento de capacitación / desarrollo.

La evaluación de competencias concierne a personas adultas que tienen una formación específica y una experiencia adquirida dentro y fuera e su vida profesional, con una idea clara de sus competencias, virtudes, fortalezas, debilidades y carencias.

La evaluación de competencias constituye un sistema cognoscitivo estructurado, estrechamente ligado a objetivos, proyectos, valores, esperanzas y temores propios de cada individuo, que integran el auto concepto.

De aquí la importancia del papel del desarrollo y la evaluación por competencias como factor clave del proceso de formación de la autoimagen. (*Levy-Leboyer, Evaluación por Competencias*)

La técnica de desarrollo de competencias puede ayudarse de experiencias estructuradas, manejo de casos o centros de evaluación, pero la herramienta directa para este propósito



es la retroalimentación positiva y el reforzamiento sobre actividades que ejerciten determinada competencia en particular. Dichas actividades pueden tener lugar en el puesto mismo o en forma cruzada con otros puestos.

“La evaluación de competencias- dicen Levy-Leboyer-debería, ante todo, tener como objetivo hacer más conscientes a los individuos de su potencial personal, consecuentemente, de su desempeño”.

A continuación se muestra algunos ejemplos de formas estructuradas referentes al desarrollo de competencias. (Véase en las Fig.01, 02,03)

### Modelo de desarrollo basado en competencias

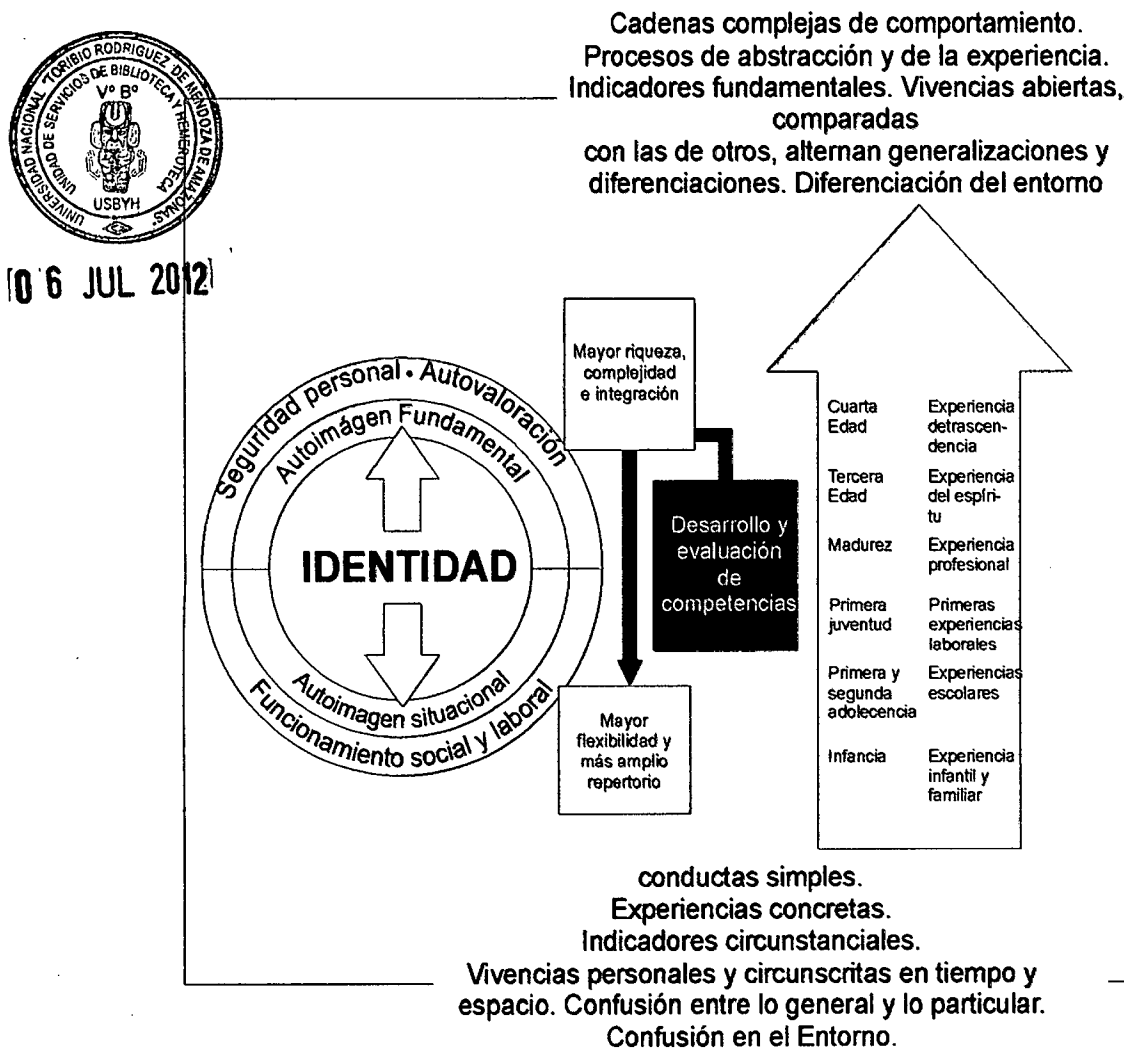
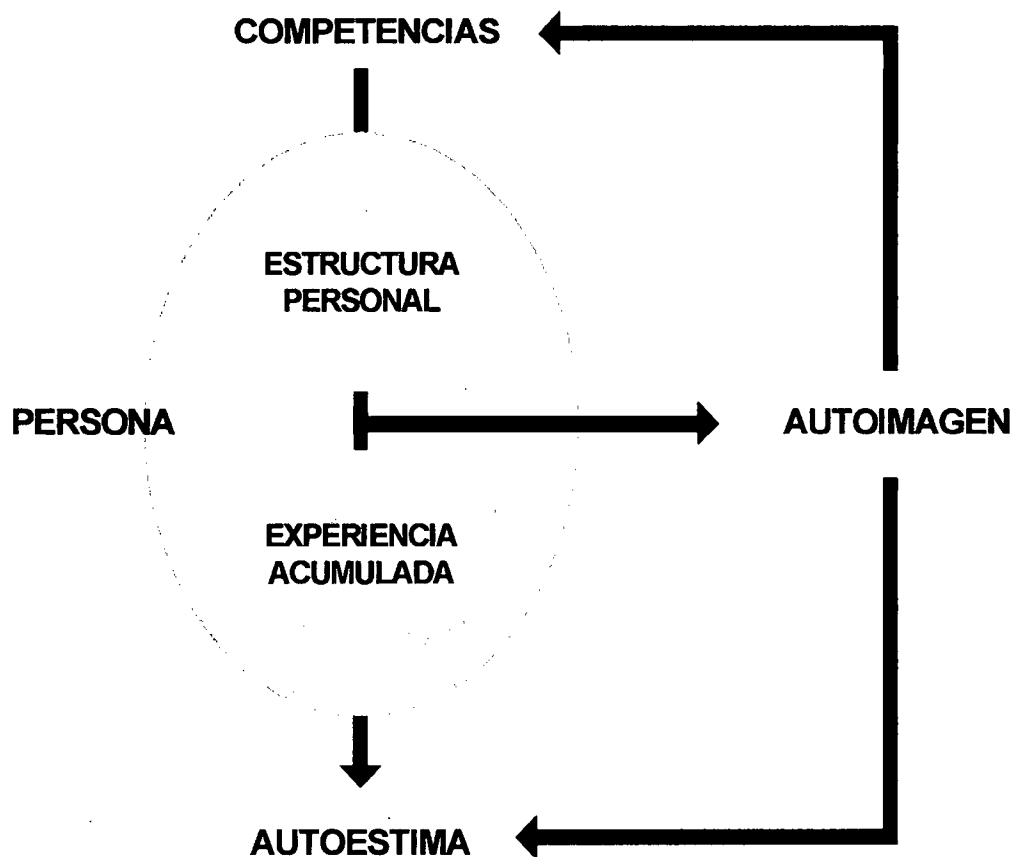


Figura 01: Esquema de Modelo de desarrollo basado en competencias



## RELACION PERSONA AUTOIMAGEN- COMPETENCIAS-AUTOESTIMA



*Figura 02: Relación persona autoimagen-competencia -autoestima*

La persona, con su propia estructura y experiencia, se forma una autoimagen que lleve a concretizar sus competencias.

La aplicación práctica de las competencias le reporta datos propioceptivos y retroalimentación del entorno sobre la misma.

El éxito o falta del mismo captados por la propiocepcion y la retroalimentación determina el nivel de la autoestima.

El grado de autoestima se refuerza la autoimagen.

La autoimagen confirma las competencias.

Las competencias vuelven a probarse en la práctica



## ÉXITO Y COMPETENCIAS

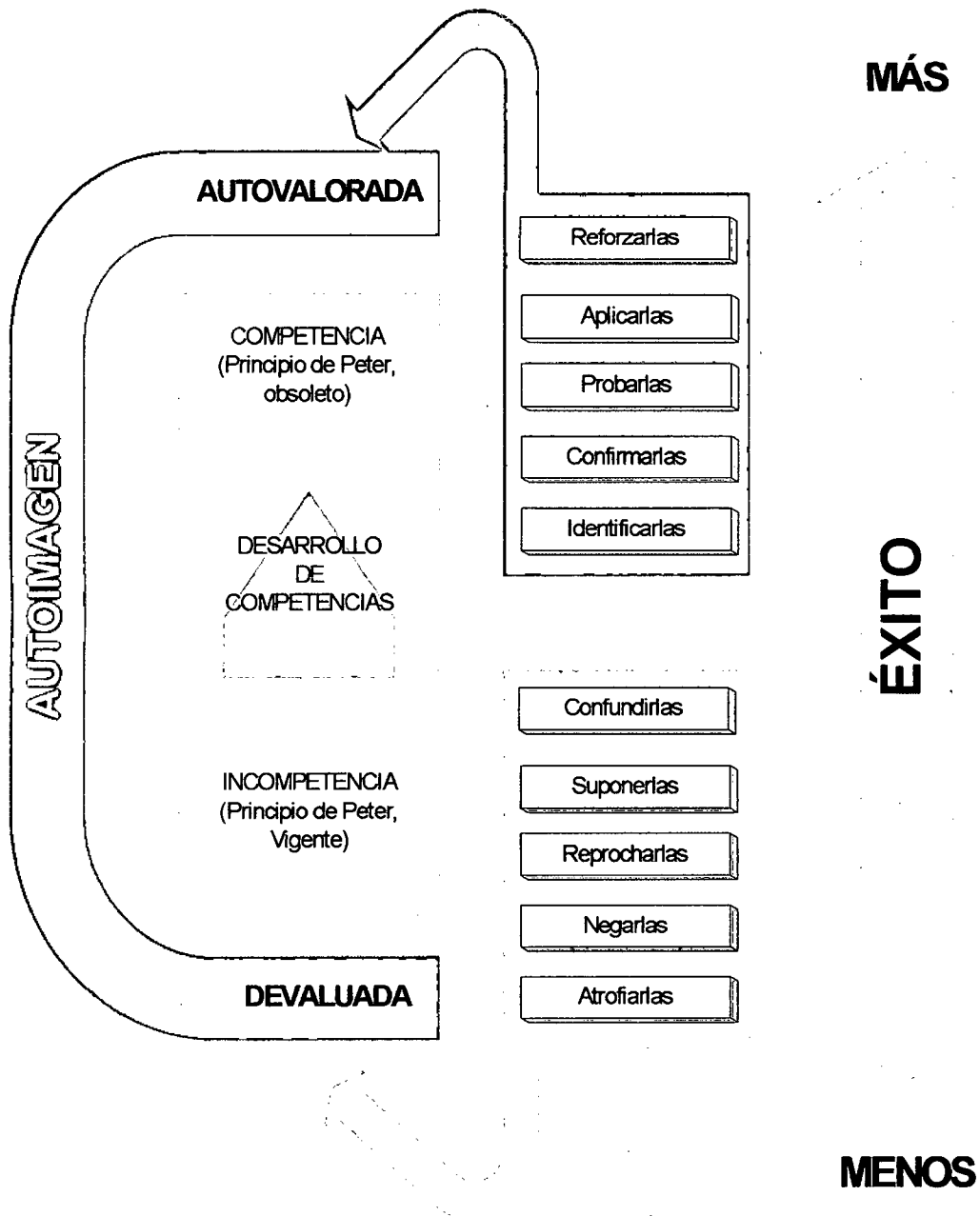


Figura 03: Esquema de Modelo de Éxito y Competencias





## **b) Programación Neurolingüística.**

La programación neurolingüística (PNL), sin ser un concepto que se conecte a la capacitación y desarrollo con evidencia lógica, muestra con éxito una nítida coincidencia en algunas de sus coordenadas, ya que ambos tiene como objeto el crecimiento del ser humano en la productividad mediante el cambio.

El PNL es una disciplina que puede enmarcarse en el ámbito psicológico, pero, más que una escuela que describa la dinámica del comportamiento, o una teoría que lo explique como pueden serlo el psicoanálisis, el conductismo o la psicología humanística, se considera un modelo práctico “de cómo las personas estructuran sus experiencias individuales de la vida”

Hay consenso en considerar como creadores de la PNL a Jhon Grinder y Richard Bandler, quienes se propusieron “identificar los patrones de los mejores psicólogos del momento y divulgarlo”. Los psicólogos que dieron antecedentes a la PNL fueron Virginia Satir, terapeuta familiar, Fritz Perls, creador de la Gestalt, y Milton Erickson, extraordinario hipnoterapeuta.

Los tres términos onomásticos de la PNL tienen un estrecho vínculo con la capacitación y el desarrollo del individuo.

**Programación.** Se refiere a los modelos, procesos o caminos que tomamos opcionalmente para armar las piezas de nuestra experiencia, nuestra emotividad y nuestras ideas en función de los resultados que buscamos. El mosaico infinitamente variado de esta programación integran nuestros mapas de realidad y traza las rutas de nuestra acción.

**Neuro.** Todo el comportamiento humano- y su etiología- necesariamente arrancan de cómo percibimos la realidad, a través de esas puertas que son los sentidos, cuyo mecanismo regulador es el sistema neurológico. Ya decía la Escolástica que “nada hay en el intelecto que antes no estuviesen los sentido”. Quedan incluida la parte emotiva, si se considera que, en su aspecto neurológico, interactúa en una relación de antecedentes-consecuentes con el conjunto de neurotransmisores y las glándulas de secreción interna.

**Lingüística.** Así como los sentidos, sin ser causa, son condiciones especiales para nuestra percepción, el lenguaje (en su acepción mas completa) es condición tanto para



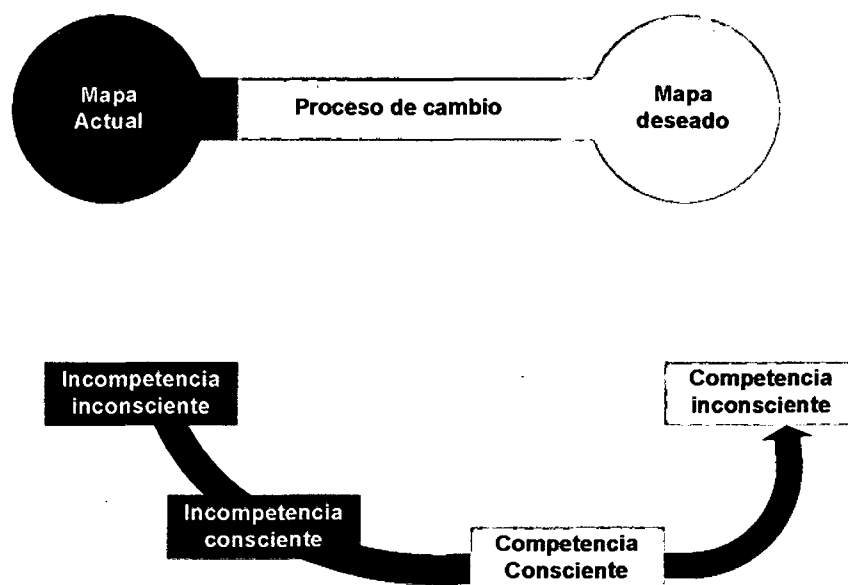
organizar internamente lo que percibimos mediante la conceptualización y su simbolización), como para comunicarnos con los demás. El uso del lenguaje puede limitar o ampliar nuestra percepción y representación de la realidad y en la PNL cobra una enorme importancia como vehículo de ingreso al inconsciente y facilitador del cambio.

La PNL constituye lo que se conoce como un metamodelo; es decir un modelo que puede aplicarse a cualquier instancia de la vida. Han proliferado huestes de entusiastas promotores de la PNL, así como cientos de libros talleres y cursos con las mas variada temática de aplicación; PNL en la familia, PNL para niños, PNL y liderazgo, PNL en la empresa, PNL aplicada en ventas, PNL calidad total. Etc.

También con la capacitación y el desarrollo de la PNL puede mostrar vínculos de fondos, en cuanto a que su propósito es el crecimiento del individuo, mediante un cambio que le permita optimizar sus posibilidades y talentos. ( O' Connor, Jhosep yJhon Seymour, *Introducción a la PNL. Ediciones Urano México*)

### El proceso del cambio.

La PNL enfrenta a la persona con su responsabilidad en un análisis simple de campo de fuerza;



**Figura N° 04: Proceso del Cambio en cuatro estadios de aprendizaje**



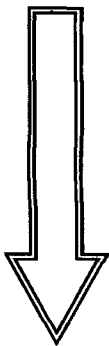
El cambio, si la persona lo desea, se realiza en cuatro estadios de aprendizaje, que combinan los grados de competencia y de conciencia.(Figura 04)

El binomio inconsciencia- conciencia puede darse en seis diversos niveles lógicos.

El binomio incompetencia – competencia puede referirse a cualquiera (uno o varios) de esos niveles.

El cambio pretendido consiste en pasar de la incompetencia a la competencia en cualquiera de estos niveles.

### Niveles lógicos



- Ambiente** Lo que ocurre fuera de nosotros: políticas, negocios, relaciones familiares, trabajo, etc.
- Conducta** Acción producida por el ser humano unitario (cuerpo-mente-espíritu): lo que hacemos y decimos y que los demás pueden observar.
- Capacidades** Recursos internos aplicados para producir nuestras conductas. Competencias
- Creencias** Criterio para medir la congruencia de la conducta. Puntos de vista con carga emocional, no intelectual ni dependiente de los hechos. Valores
- Identidad** Sentimiento que cada uno tiene de ser igual, idéntico a si mismo y permanente, así como de su propósito en el mundo. Misión exclusiva de cada ser humano.
- Visión** Relación con los sistemas más amplios en los que estamos inmersos. Sentido unitario del tiempo. Sentido transpersonal. Sentido ecológico. Sentido cósmico.



## Modelo de desarrollo basado en PNL

El proceso del cambio requiere tres elementos  
Tomar conciencia de dónde estamos y a dónde queremos llegar:  
Percibir con claridad qué estamos obteniendo:  
Modificar nuestra forma de actuar hasta obtener lo que queremos:  
El proceso del cambio es, al mismo tiempo, un modelo de aprendizaje:

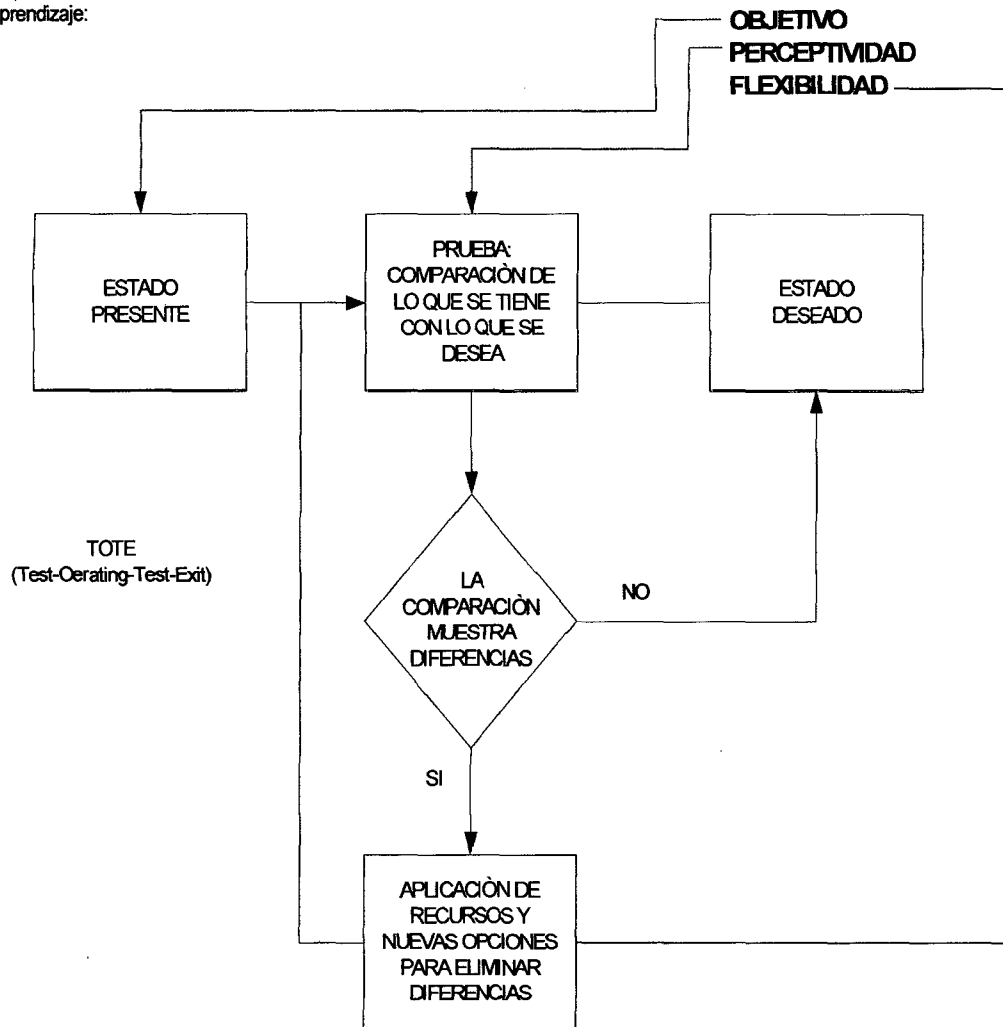


Figura N°05: Esquema de Modelo de desarrollo basado en PNL

### La Técnica

Para ampliar continuamente nuestro nivel de conciencia y subir de los factores ambientales externos hacia los factores internos y trascendentes, la PNL maneja dos sistemas: los sistemas representativos y el “metamodelo lingüístico”.

### Sistemas representativos




Constituyen la base de las estrategias con que construimos los mapas de la realidad a los que nos referimos cuando actuamos y tienen que ver con nuestra naturaleza neurológica y endocrina y, en gran parte, con nuestra herencia social.



Los sistemas representativos se refieren a los sentidos y son: visual, auditivo y Kinestésico.

Estos sistemas dan origen, en la PNL, a tipos predominantes de personas: personas predominantes visuales, personas predominantes auditivas y otras predominantemente Kinestésicas.

Esquemáticamente, lo visual se puede ubicar en la parte superior. Lo auditivo se ubica en la parte media. Lo Kinestésico corresponde a la parte baja.

Voz alta y aguda, figura erguida, mirada hacia arriba, respiración en la parte alta del pecho.	VISUAL	
Voz grave, cabeza ladeada, mirada a los lados, respiración en la parte media del pecho.	AUDITIVO	
Cabeza dirigida hacia abajo, voz profunda, mirada hacia abajo o hacia dentro, respiración profunda	KENESTÉSICO	

De acuerdo con esta codificación de la forma en que percibimos y comunicamos la realidad y de la personalidad correspondiente, los sistemas representativos propuestos por la PNL resultan útiles auxiliares- una vez que se maneja experta y sabiamente – para seleccionar los contenidos de la capacitación, pero, sobre todo para diseñar la metodología que concurrirá, en forma mas efectiva, el rápido logro de los cambio gnoseológicos y conductuales que se pretenden.

### Claves de acceso

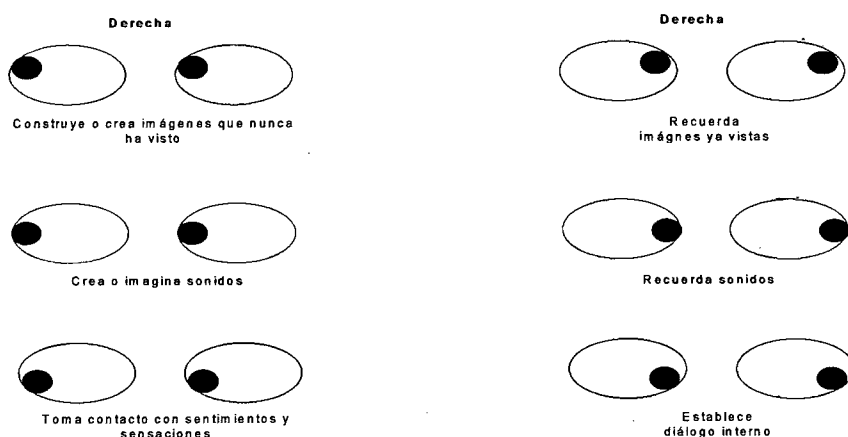
La metodología de capacitación y desarrollo podrá puntualizar con mucha mayor precisión sus esfuerzos y resultados si utiliza, además, una concretización de los sistemas representativos llamada por la PNL claves de acceso. Son modalidades con las que cada persona accede a la información. Quien maneja la PNL detecta estas claves de acceso observando los movimientos oculares.

Sabemos que toda la información adquirida mediante la precepción se graba, por así decirlo, ambos lóbulos cerebrales. En el lóbulo derecho se alberga la creatividad, la continuidad, los cambios y la intuición; el lóbulo izquierdo archiva la lógica, el razonamiento, las estructuras y los números. También conocemos que la capa cortical del cerebro es el área donde se asocian las diversas piezas de información ya adquirida,



incluido el lenguaje verbal y las experiencias actuales, y que en ciertos estratos de la parte subcortical, mas primitiva, residen las emociones.

La PNL demuestra la validez literal de la milenaria afirmación “Los ojos son las ventanas del alma”. Cuando se afirma que una persona es, por ejemplo predominantemente visual: lo tópico (no lo único) es que esa persona se haya formado un mapa del mundo con base de imágenes, luces, brillo, tonalidades, dimensiones y colores. Sin embargo, su forma personal de acceder inicialmente a esa información figurativa, puede ser a través del lóbulo izquierdo o a través del lóbulo derecho de su cerebro, consiguiendo marcadas diferencias. La PNL ha confirmado que son los ojos de la persona los que nos dicen, con veracidad infalsificable, en qué cuadrante de su cerebro esta buscando lo que nos va a comunicar y cual será la puerta mas accesible para establecer una profunda comunicación con ella.



Las claves de acceso representadas en la figura anterior son válidas para la mayoría diestra. Para la minoría zurda, el esquema es al revés, ya que en estas personas las conexiones de los lóbulos cerebrales están invertidas. Han comprobado los autores de la PNL que esta regla se aplica en todo el mundo, menos en el país vasco. Esta información constituye un resorte poderoso para el avance de la capacitación si se tiene en cuenta que, desde el punto de vista neorolinguístico, desarrollo significa utilización óptima y productiva en la práctica de TODO el cerebro.

Los expertos en programación neurolingüística sostienen, juntos con otras corrientes psicológicas, que en la infancia todos los sistemas representativos-inmaduros, pero totalmente presentes- trabajan en armonía y todos en altos niveles, pero, en el proceso de socialización, mediante esquemas educativos o morales limitados, mucho de esa plenitud se pierde. De esta óptica, desarrollo, para la PNL, significa recuperación.



## El Métamodelo Lingüístico

Para la PNL, el lenguaje es nodal. Gran parte de la pérdida y limitación de la experiencia y del uso posible de todas nuestras facultades se debe a la forma en que – inevitablemente- pusimos en palabras (conceptualizamos o simbolizamos) el mundo.

El metamodelo lingüístico reviste tal importancia porque, en palabras de O'Connor y Seymour, “es como reconectar el lenguaje con la experiencia”.

Los autores esquematizan el modelo del lenguaje y el necesario flujo de diferenciación entre éste y el mundo vivo de la realidad.

1.- La primera diferencia consiste en el imperativo de traducir a palabras la experiencia. Equivale, más o menos, a explicar una esplendida sinfonía por su partitura, o a sustituir una secesión de exquisitos platillo por la carta del menú.

2.-El paso del pensamiento latente (a veces inconsciente), a la expresión lingüística evidente sufre una perdida inevitable que, por lo demás, es necesaria y hasta cierto punto, funcional.

3.- Esta pérdida sufrida al poner en las palabras la experiencia se esquematiza con el ejemplo siguiente:

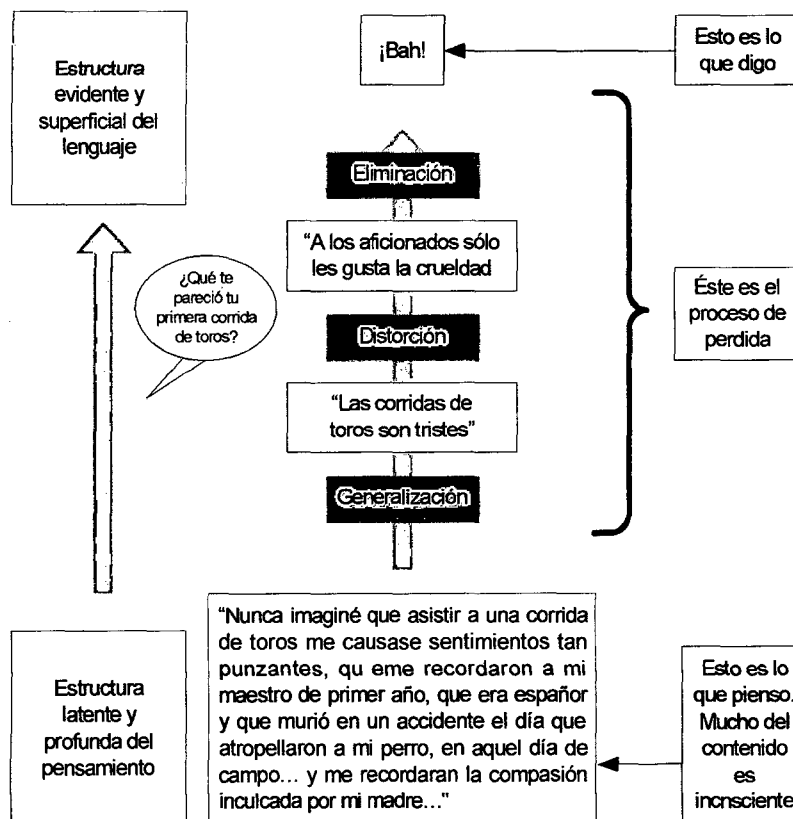


Figura N°06



## **El Método de Milton Erickson**

Aplicando los principios del cambio adoptados por la PNL, utilizando los niveles lógicos para identificar en (las) áreas(s) en que la persona desea cambiar, detectando los sistemas representativos con los que ha percibido y construido su propio mundo de posibilidad y limitantes e identificando las claves de acceso al inconsciente, el orientador utiliza las características del metamodelo lingüístico para inducir los cambios deseados en forma casi instantánea.

Este proceso, referido a una sesión de capacitación, se asimila a otras herramientas que utiliza el instructor avezado para poner a la persona en contacto con su estrato más profundo, como la fantasía dirigida, la meditación, la relajación. Etc.

El modelo miltoniano procede bajo condiciones que le son propias:

1.- **Introducir al trance** hipnótico, que la PNL toma tal como lo utilizaba Erickson: lenguaje orientado a distraer al consciente, utilizando fraseología confusa a propósito, para que la parte lógica se ocupe en descifrarla, dejando así expuesto el inconsciente y mezclando, en dicha fraseología, las palabras clave sugerentes, confiriéndoles una especial inflexión.

2.- **Sintonizar:** un estado de comunicación con la persona equivalente a la empatía de los humanistas. En la PNL, esto se logra “igualando”, es decir, copiando hasta las más sutiles señales fisiológicas perceptibles, como el ritmo y nivel respiratorio, el cambio de coloración y temperatura, los cambios en la expresión y en la postura, el tono y velocidad de la voz de la otra persona, etc.

3.- **Recurso a los mecanismo de distorsión, eliminación y generalización.**- contemplados por el metamodelo lingüístico, que son los que la persona ha utilizado siempre para percibir el mundo y construir su mapa de la realidad y que, esta vez, le llevará a lo que desea. Es una forma de igualar lingüísticamente.

4.- **Utilización de contenidos** referentes a la sustitución de lo actual por lo deseado (cambio), acordes con los sistemas representativos y con las claves de acceso que son propias de la persona: metáforas imaginativas para la persona visual, metáforas sonoras para la persona auditiva y metáforas de sensación para personas kinestésicas

### **c) Facultamiento (empowerment)**

Entre las tendencias actuales que están tomando cada vez mas fuerza en los procesos organizacionales se cuenta la facultación o “empowerment”.

La utilidad del modelo de facultación en el recinto de la capacitación y del desarrollo implica dos instancias: primera, la aplicación del modelo de facultación en el proceso de capacitación. Segunda, la utilización de técnicas de facultación en los eventos de capacitación.





Puede considerarse el concepto de la facultación como un producto de la evolución convergente de los fenómenos del management, el liderazgo y la orientación al mercado.

En la década de 1980 existió un serio cuestionamiento a las estructuras que ostentaban puestos “poderosos” que, en realidad, no manejaban poder alguno y necesitaban acudir sumisamente a instancias superiores a la hora de las decisiones. A raíz de ese cuestionamiento y apoyadas por las investigaciones y experiencias obtenidas con respecto a la calidad (principalmente por Peters y Waterman, Demming y Karou Ishikawa), la mayoría de las empresas suprimieron estratos enteros de puestos (subgerencias, subdirecciones, subjefaturas...) y comenzaron a examinar la manera de conferir poder real a los mandos intermedios, primero mediante la delegación efectiva; después, mediante la descentralización y, finalmente mediante la naciente facultación.

Simultáneamente, la hipótesis y trabajos sobre el liderazgo comenzaron también a ser objetos de toma de conciencia, y los conceptos que prácticamente confundían al líder con una especie de gerente carismático evolucionaron hacia concepciones que involucraban a los seguidores no sólo en las consecuencias del liderazgo, sino también en sus premisas de suerte que la pirámide organizacional no solo se aplano, sino que el poder se comenzó a distribuir en toda ella.

El vuelco de la filosofía empresarial hacia el mercado y el cliente, originado fundamentalmente en la competencia por la calidad y en la incorporación del servicio como la primera ventaja competitiva tuvo dos consecuencias prácticas: primera, se integro a clientes y proveedores, como elementos del mismo proceso y se comenzó a considerar socios, y segunda, se comenzó a facultar efectivamente a los niveles que tenían contacto directo con las necesidades, los reclamos y los problemas de los clientes y de los proveedores, quedando como responsabilidad de los niveles superiores la función de apoyar poderosamente y fijar estrategias, lográndose así un el objetivo de optimizar la calidad del producto y del servicio.

Los enfoques de la facultación han sido numerosos; pueden agruparse en tres:

1.-Facultación mediante el contagio, sin ser relevantes los aspectos estructurales o jerárquicos y partiendo del principio de que el poder real reside en proponerse lo que se pretende y encontrar los caminos técnicos y humanos para lograrlo. Ésta es la corriente que ilustra William Byham en su fábula “Zapp”.

2.- Facultación mediante la distribución del poder a través de la descentralización y la autonomía administrativa. Una especie de “Federalismo empresarial”

3.- Facultación mediante el cambio de mentalidad y el compromiso con el riesgo. Según la tesis de Peter Block, la facultación comienza con el cambio de políticas, que a su vez, son productos de dos concepciones opuestas con respecto a la empresa: la estructura



patriarcal. Tradicional, lastrada por la burocracia, y la estructura intrépida (entrepreneur), arriesgada, transparente y funcional.

Este enfoque parece especialmente interesante porque, a la vez que implica en sus consecuencias prácticas a los otros dos, constituye una “reingeniería” del pensamiento-necesaria e muchas organizaciones actuales- que parte de los siguientes postulados, surgidos de nutrida experiencia sobre el manejo del poder.

- **Aun la gente en la cumbre está en medio.**  
Podemos decir que, como jefes, tenemos el control, pero esto es mas un deseo que la realidad.
- **El cambio desde arriba se da a voluntad de los de abajo.**  
Como gerentes, señalamos propósitos y directrices, pero muchas opciones críticas se toman en la línea, por gente de abajo.
- **El poder de un jefe es “asimétrico”**  
Es mas fácil usar el poder para encoger y hacer cautelosa a la organización, que para abrirse y hacerla mas intrépida.  
Ésa es la causa de que la gente de abajo esté lista para esperar siempre lo peor.  
(Block, Peter, “The empowered manager”)

### Ventajas

#### ✓ *Convierte el poder en potencial*

La facultación, bien cimentada, hace efectiva la capacidad real de tomar decisiones y resolver problemas dentro de la propia área de responsabilidad.

Por lo mismo, retribuye en productividad el gasto realizado por la empresa para mantener los puestos gerenciales, que siempre son necesarios.

La lucha por el poder, inevitable en organizaciones burocráticas en la cultura intrépida adquiere un significado de búsqueda de efectividad en la aportación a los objetivos de todo el equipo empresarial.

#### ✓ *Siembra la motivación*

La muy popular consigna querer es poder está arraigada en algunas culturas burocráticas que enfocan el trabajo sobre el intento repetitivo, anclado al debe ser. La motivación en estas culturas nace de que algún día, tal vez si se espera lo suficiente, se llegará a posiciones donde las cosas se logren con pronunciar una palabra.

En la cultura intrépida, imbuida de facultación, la consigna es poder es querer. Cuando la gente comprueba que realmente tiene la posibilidad de conseguir lo que su función le



exige y que no todo se resuelve en esfuerzos, sino en resultados, germina la motivación. El compromiso se fortalece día a día con la certeza comprobada de poder cumplirlo.

✓ ***Genera un clima productivo***

En un ambiente burocrático, los esfuerzos más brillantes están atados a conservar límites, agradar a otros, defenderse de errores y escalar posiciones.

En un ambiente intrépido, de impulso, el interés está puesto en forzar los límites y en explorar las propias posibilidades al servicio del producto de cada puesto, con la certeza de que esta actitud es bienvenida. Si todas las unidades y niveles de la empresa proceden en esta forma, los esfuerzos siempre culminarán en resultados cada vez mejores. El trabajo, en esta cultura, es una escuela de aprendizaje y desarrollo en las que los retos empresariales son interminables y cada imperfección en la aventura es semilla de muchos aciertos.

✓ ***Optimiza las posibilidades de negociación***

En una cultura burocrática, la negociación difícilmente es genuina. Las normas no la permiten, el peso específico de todos los proyectos es el mismo y las prioridades están marcadas por la conveniencia personal de algunos.

En una cultura intrépida, cada proyecto es fruto de una visión de grandeza y surge como el compromiso concreto y personal de trabajar a la luz de valores comunes. Cada persona elige los mejores de sus proyectos e identifica cómo y con quienes obtener apoyo a los mismos. En una cultura facultativa, cada persona genera argumentos que confieren a cada uno de sus proyectos autoridad de fondo, que no necesita doblegar ante objeciones que busquen solo beneficio personal.

✓ ***Influencia positiva recíproca***

En las culturas burocráticas, la consigna es “primero yo, caiga quien caiga”. En la cultura intrépida, el trabajo en equipo es condicionante para cualquier proyecto o resultado. En un ambiente de facultación, los intereses visionarios sustituyen a los intereses miopes. La contribución y el servicio toman el lugar prioritario del dinero y el estatus. El liderazgo transformativo y directo sustituye a la imposición y la manipulación de quien carece de poder propio. La facultación general es una influencia positiva más allá de las buenas relaciones humanas tradicionales, porque postula



proyectos que no piden realizarse a costa de otros, sino siempre, en beneficio del grupo total.

✓ *Eleva la calidad de proyectos y productivos*

En las empresas burocráticas, la única calidad apreciable es la que ayuda a preservar el sistema.

En las empresas intrépidas, la acción está fundamentada en los valores. El desarrollo está guiado por la visión futura. Solo son validas las políticas de apertura y autenticidad. Todo producto, proyecto o relación con el cliente –interno o externo- están enmarcados en ese ambiente. La gente puede realmente, optar por lo que, con base en riesgos corridos, han demostrado ser mejor. Y además de elegir lo mas selecto de su creatividad, debe negociarlo de poder a poder y hacerlo valer sin ambages y por sí mismo. Un producto o servicio así promovido, garantiza un proceso de calidad por derecho propio.

✓ *Despliega todo el potencial creativo*

En las culturas burocráticas todo está hecho ya. Todo está previsto. Nada es sorprendente. La creatividad es una entidad amenazante que hay que matar. En las empresas burocráticas las personas creativas amagan al sistema y terminan siendo abortadas.

En las empresas intrépidas una enorme porción del poder con que se vive debe ser producida mediante habilidades creativas. El impulso lleva a la empresa intrépida velozmente hacia el encuentro con la visión. Cada persona, cada ser humano con poder real, lo utiliza para imaginar y realizar mejores formas de llegar, mejores ambientes y mejores metas..

La creatividad, en las empresas intrépidas, es la compuerta por donde el potencial humano se desborda.

De los tres modelos descritos (esquematisados en la siguiente página), se desprende algunas características que, al tiempo que sellan el futuro de los procesos humanos dentro de la administración, constituyen útiles plataformas para impulsar los proyectos de capacitación y desarrollo: aplicabilidad, responsabilidad y vinculación congruente con todo el modelo de recursos humanos.



## MODELO DE DESARROLLO BASADO EN LA FACULTACION

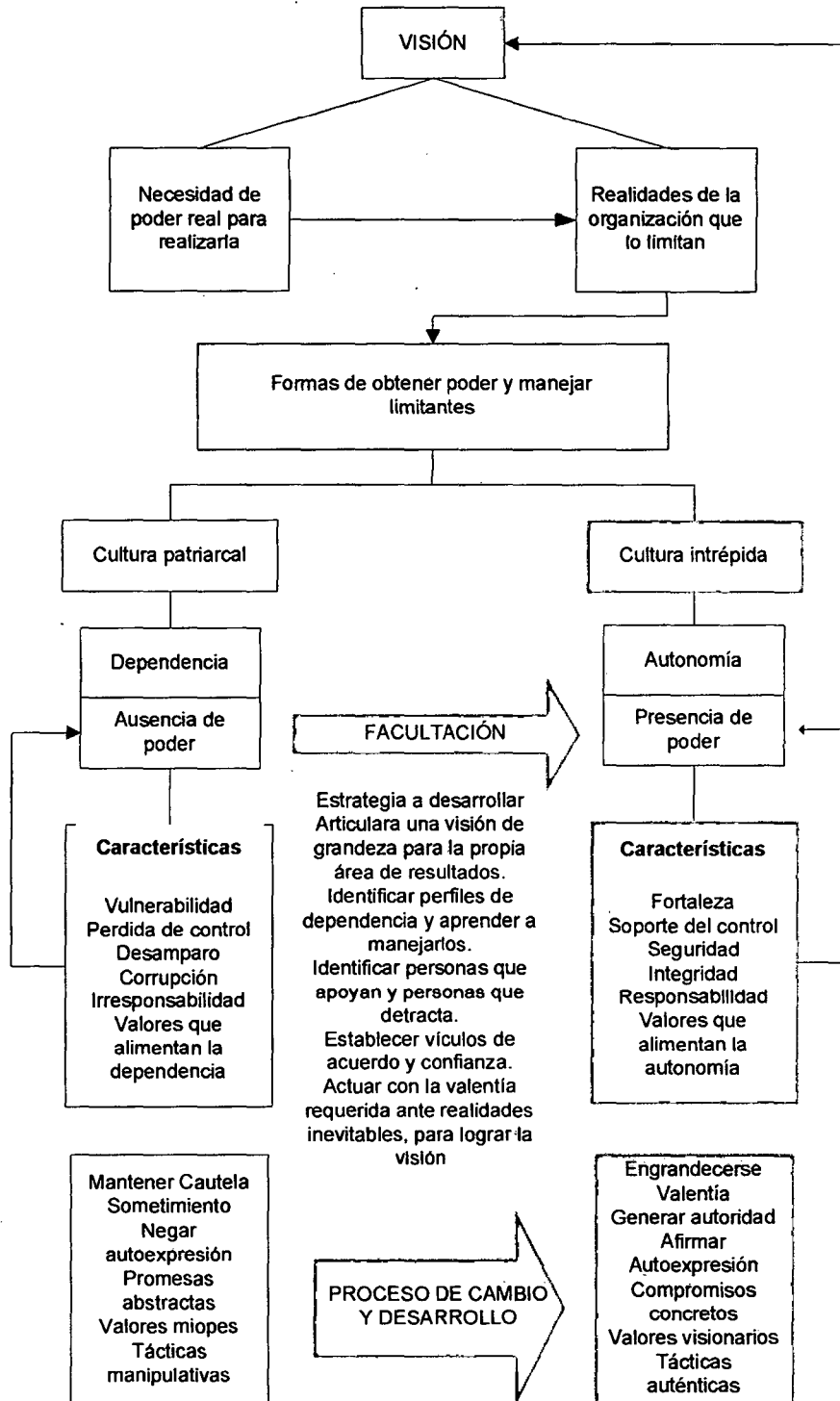


Figura N° 07: Esquema de Modelo de desarrollo basado en la facultación (empowerment)



## **Aplicabilidad**

Aunque la intención lógica y elemental de todo los procesos de entrenamiento, capacitación y desarrollo ha sido, en cualquier época y bajo diversos esquemas, la aplicación a los procesos de trabajo y en último termino, a los resultados, sin embargo, al observar desde un punto de vista panorámico, se perciben en el tiempo y en el espacio infinidad de esfuerzos de capacitación y desarrollo que quedan interrumpidos o se esfuman por falta de impacto serio y permanente en la aplicación. Posiblemente ésta haya sido la queja más seria de la gerencia – siempre al pendiente de la productividad-, con respecto a los programas de capacitación y desarrollo.

Muchos análisis y trabajo en la proyección de cursos, talleres y seminarios se han orientado a impulsar una dinámica practica y de acción en aspectos formales, es decir, de metodología, consiguiendo eventos con gran movimiento de energía e interés y generando estados de animo muy positivos; sin embargo, en el terreno ulterior, ya en el lugar de trabajo, el cambio practico no aparece. Hemos visto y escuchado más de lo necesario sobre que los cursos y manuales se almacenan en el librero y se olvidan.

El desarrollo de competencias, la PNL y la facultación albergan en su esencia misma y en su estructura, procesos que impiden la pasividad y el empolvamiento. Los tres requieren el comportamiento de la estructura y de los niveles de decisión entes y después de los eventos, para funcionar. Los tres pasan, desde que se planean, a formar parte de los procesos organizacionales y, en muchos casos, provocan un cambio profundo que los coloca como modelo y herramientas centrales de la organización.

## **Responsabilidad**

Como pocos temas de capacitación –desarrollo, las competencias, los fenómenos de la PNL y la fuerza de la facultación exigen la responsabilidad personal y el contagio de dicha responsabilidad hacia el grupo de trabajo.

Todo el peso de los resultados radica en la entrega de los participantes, dentro del contexto de su trabajo, a la aplicación de lo aprendido.

Formalmente, los tres temas incluyen estructuralmente, sea cual sea el esquema en que se presenten, la necesidad de planes de acción- personales o grupales- y un programa de



seguimiento permanente en que la empresa o unidad organizacional queda prioritariamente involucrada.

Los participantes en estos temas desarrollan necesariamente, el interés por la innovación, la única competencia medular, al decir de P.F Drucker, requería para el cambio

### **Vinculación congruente con todo el modelo de recursos humanos**

Tal vez, la razón profunda de aplicación práctica y de la responsabilidad por la misma radique en que tanto el desarrollo de competencias, como las técnicas de la PNL y el proceso de facultación están esencialmente ligados al proceso completo de recursos humanos.

Un desarrollo de competencias serio requiere que la selección del personal, para trabajo o para promociones, se base en la detección de competencias, las cuales serán ponderadas en el sistema de calificación del desempeño y de evaluación del potencial y constituirán los criterios germinales para los planes de vida y carrera.

La PNL, en su carácter de metamodelo, una vez captada su idoneidad para impulsar los procesos de excelencia y efectividad y una vez dominada la técnica, permite su utilización en cada una de las instancias del proceso de recursos humanos: entrevista de selección, cambios de encuadre en la revisión del desempeño y fijación de objetivos, movimiento hacia arriba en los niveles lógicos, al evaluar el potencial, fortalecimiento de la misión y expansión de la visión en los planes de vida y carrera etc.

El paradigma de la facultación conduce a cambios fundamentales no sólo en el manejo de los recursos y la responsabilidad por las decisiones y los resultados, sino que, cuando es aplicado en forma congruente y sabia, traza horizonte de enorme libertad y flexibilidad para fijar criterios de selección, evaluación de actuación, determinación del potencial y planes de carrera.

Aun los aspectos de administración de personal, como pueden serlo los tabuladores, las descripciones de puestos y los métodos y procedimientos, las tablas de reemplazo, etc... Quedarían esencialmente incluidos en los procesos de desarrollo de competencias, el uso de técnicas de PNL y la dinamiza de la facultación. (*Siliceo, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo del Personal", editorial Limusa 2008*)



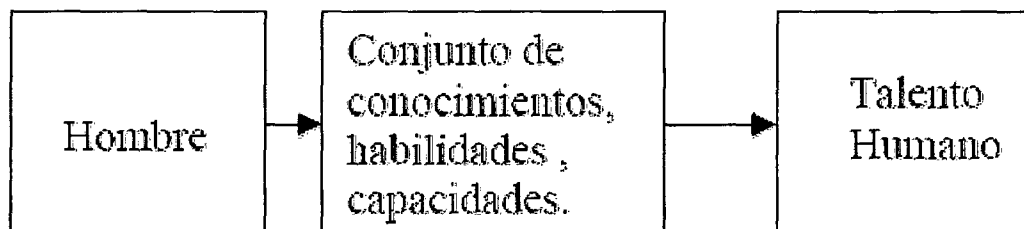
## **B. HACIA UNA CONCEPCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

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

### **1.- Talento Humano.**

Es la conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una Organización y entorno determinado, así mismo es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia.

El esquema que aparece a continuación no demuestra la veracidad de la definición planteada.



Esta visión tiene que llevar a un estilo de trabajo diferente y es que si la meta de toda organización es innovar y adaptarse a los cambios con rapidez, la principal vía para lograrlo con efectividad es a través de la Gestión del Talento Humano.

(CARPIO, José Alberto (2004), "El Talento Humano en las Organizaciones").

### **2.- Desarrollo de una Filosofía Propia del Talento Humano**

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la Administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les





desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias.

Por lo tanto, se procede a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

• **Influencia de la filosofía de la alta Administración.**

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

• **Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.**

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas **McGregor** distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y.

Afirma que las suposiciones de la **Teoría X** sostienen que:

- 1.- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- 2.- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- 3.- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la **Teoría Y**, las cuales sostienen que:



- 1.- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- 2.- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- 3.- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- 4.- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- 5.- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

**Rensis Likert** afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala:

- 1.- La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
- 2.- El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
- 3.- Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
- 4.- El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

- 1.- La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
- 2.- La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
- 3.- Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
- 4.- Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
- 5.- La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

### **3.- El Potencial Humano en las Organizaciones:**

Todos los gerentes se proyectan a futuro, preparando sus empresas, introduciéndose en estas nuevas filosofías en aras de ser más competitivas en el mercado de bienes y servicios.



Durante los últimos años ha surgido gran cantidad de modelos para gerenciar de forma eficiente y eficaz; éstos con sus respectivas filosofías tales como Calidad Total, Reingeniería, Rediseño de procesos, Apertura Comercial y Globalización en general.

Es así como vemos los efectos de estas nuevas filosofías en reducción de salarios, minimización de contrataciones, despidos, reducción de equipo, espacio, presupuestos globales y para capacitación, etc.

Los gerentes partidarios de estas nuevas filosofías dejan de lado o al margen, el recurso máspreciado de la empresa: "el humano". Sólo aquellas empresas que capitalicen en este recurso podrán sobrevivir o hacer frente a este mundo empresarial tan cambiante y competitivo.

Para un gerente puede ser más fácil reducir o eliminar un salario, que verificar el porqué se está dando una reducción en los ingresos de la empresa, es decir el culpable de todo es siempre el empleado.

Es claro que el camino más fácil no es siempre el correcto, reducir presupuestos, capacitación y salarios entre otros, no es precisamente la solución; hacer esto es castigar a nuestra propia empresa, porque en un horizonte no muy lejano, veremos florecer estas decisiones en bajas de desempeño, reducción de la calidad en el servicio, altos índices de rotación, desmotivación; características sin lugar a duda de gerenciar una empresa para el corto plazo.

Hay otra variable aún más importante, que el gerente olvida en su proceso decisorio para hacer la empresa competitiva y es La Calidad de Vida del Colaborador. Ésta se refiere a varias cosas, por ejemplo ¿Qué posición económica posee el colaborador?, qué posibilidades le da la empresa de desarrollarse? ¿Qué posición social tiene?, ¿qué cultura posee? Pero sobre todo, comprender que el trabajador pertenece a otra organización no menos importante, la cual tiene en él una fuerte influencia en su manejo conductual y por la cual siente un sólido sentimiento de pertenencia: su familia.

El gerente debe ponerse en los zapatos de su cliente interno y saber qué es lo que piensa este, cuando por ejemplo se le dice: hay que incrementar producción, hay que incrementar la jornada de trabajo, debemos hacer el trabajo con calidad total, seamos conscientes; el colaborador está dispuesto a trabajar pero; ¿A costa de qué? ¿Acaso no debemos, además de pedir más, dar un poco más? Es por eso que algunos tratadistas han expresado algunas ideas interesantes al respecto en las que concluyen que es probable



que se nos haya pasado la mano con la globalización. Se concluye igualmente que debe haber globalización, pero con calidad de vida, y tienen razón; ¿como vamos a pretender que todo se nos dé y nosotros no dar nada?

El colaborador podrá estar dispuesto a jornadas de trabajo especiales, mejoramiento de los bienes y servicios, responsabilidades; pero el empresario debe recompensar su esfuerzo con un manejo adecuado de incentivos económicos y reconocimientos los cuales serán el motor que impulse su motivación.

La organización debe propender por el cumplimiento de los objetivos empresariales pero previamente debe haberse coordinado con los objetivos personales de acuerdo con las capacidades y posibilidades de los trabajadores. De tal forma que se sienta que es parte de la empresa, la identifique como suya.

Se debe tener en cuenta que ya pasaron los tiempos en donde se gerenciaba con órdenes, buscando los culpables de los problemas y atacándolos, donde se diseñaban organigramas verticales y en donde se tenía un colaborador autómeta.

Con el propósito de que nuestra organización sea cada vez más eficiente y eficaz, debemos adoptar nuevos valores, buscar soluciones y no culpables, atacar las acciones y no las personas, gerenciar inculcando el liderazgo participativo y no la obediencia, diseñar organigramas más horizontales y menos complejos, escuchar al trabajador de los niveles operativos, hacerlo parte del proceso decisorio ¿Quiénes mejor que ellos, conocen las necesidades de la empresa?

Pero, sobre todo, el gerente debe concientizarse de que el Talento Humano es lo más importante de una empresa y que sólo a través de un mejoramiento de la Comunicación y la Capacitación Continua, podremos llegar a tener un desarrollo pleno de nuestros recursos y así poder enfrentar el cambio exitosamente. El talento humano constituye por tanto la ventaja competitiva de las empresas, su verdadero conocimiento.

*(Esparragosa, Alberto.J "Administración de Recursos Humanos")*

#### **4.- El Arte de la Comunicación Corporativa como Factor Clave del Talento Humano.**

En una empresa, la comunicación corporativa se entiende como el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, así como entre ésta y el



entorno donde se esté desarrollando. Sin ella, es casi seguro que no podría existir nada, ya que es la base para construir estrategias y planear la subsistencia de la actividad empresarial.

La comunicación constituye por tanto un pilar que permite al empleado el logro de todos los objetivos empresariales. Constituye herramienta fundamental de la planeación, ejecución y posterior control de las estrategias administrativas, de la retroalimentación de las fallas y de la prevención de las mismas.

Dentro de las empresas se presentan inconvenientes, problemas y malentendidos porque la comunicación no es realmente efectiva y las directrices para el desarrollo de un trabajo no son las adecuadas. Muchas empresas han fracasado en sus intentos por implementar programas de cambio o estrategias de transformación, porque sus sistemas de comunicación, tanto internos como externos, han sido deficientes gastando una gran cantidad de esfuerzo y dinero difíciles de recuperar posteriormente.

Para que el proceso y control de la comunicación corporativa se lleve a cabo de forma exitosa, existen asesores profesionales encargados de que ésta no falle manejando el desarrollo, implantación y planeación del proceso, logrando persuadir a los diferentes tipos de empleados para lograr un fin en común. Los asesores deben impulsar en los trabajadores la adquisición de destrezas comunicacionales, basadas en los siguientes aspectos:

- **Diagnóstico**

Al conocer a una persona, lo primero que impacta es su forma de vestir, sus movimientos corporales, su físico y el contacto personal con los demás. Para lograr dicha sensación de impacto con los clientes, es muy importante cuidar el comportamiento NO VERBAL, ya que es la primera impresión que se llevan y en el caso de la organización, son los empleados a quienes se intentará persuadir para llevar a cabo eficientemente el proceso de comunicación.

La habilidad de diagnosticar se refiere a que las personas, no sólo los clientes, incluso nosotros mismos, determinamos por las primeras apreciaciones, niveles de calidad o necesidades relacionadas con la apariencia. la importancia del comportamiento no verbal para llevar a cabo la comunicación en la organización parte de un mensaje que se genera a través de la comunicación no verbal.



- **Escuchar**

El sentido del oído es uno de los cinco sentidos con los que la mayoría de los seres humanos contamos al nacer, sin embargo oír es un comportamiento deliberado, mientras que escuchar va más allá: es un acto o habilidad natural que debe ser desarrollada.

Existen varias razones que revelan por qué el ser humano escucha la mayor parte del tiempo en la que permanece en una organización. Una de ellas es debido a que es una manera natural de adquirir información y de entablar relaciones laborales o interpersonales; de igual forma al hablar, el individuo se siente reconocido. Finalmente escuchar es poder disfrutar de la comunicación.

- **Preguntar**

La tercera habilidad de la comunicación es muy importante pues es la manera más directa y sencilla de obtener información de las personas que nos rodean, además de ser una forma de mostrar interés y empatía por el interlocutor.

Para el correcto desarrollo de esta habilidad se debe cuidar la forma en que se hace la pregunta y la expresión de la misma.

- **Sentir**

Ésta es la habilidad que nos ayuda a lograr empatía y formar un camino para obtener buenos resultados en el proceso de la comunicación. El sentir se refiere a ser enfáticos, es decir, ponerse en lugar del cliente o bien del empleado. Para desarrollar la habilidad de sentir, se debe saber diagnosticar, escuchar y preguntar, así como desarrollar las capacidades de la empresa para comprender más fácilmente y poder llevar a cabo un proceso de comunicación efectivo en la organización.

Con el desarrollo de las cuatro habilidades en la empresa se logra acercar más a los clientes tanto externos como internos y adelantar estrategias que permiten acortar la brecha entre lo que se ofrece y las expectativas tanto del empleado como del cliente.

Una empresa unida y comprometida siempre tendrá un mejor desempeño. Para lograr esto, se debe implantar un sistema de comunicación que ayude a lograr todos los objetivos de la empresa y conseguir el dominio total de este arte apasionante: el arte de la comunicación.

*(Esparragosa, Alberto.J "Administración de Recursos Humanos")*



### C. LA ADMINISTRACIÓN Y SU TALENTO HUMANO

La Administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable

Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

*(CARPIO, José Alberto (2004), "El talento humano en las organizaciones" Tecnia, San José de Costa Rica)*

El papel y la función primordial de Recursos Humanos de la empresa debe contener como mínimo los siguientes aspectos

- ✓ Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorear el progreso de desarrollo.
- ✓ Desarrollo de talento Ejecutivo. Potencial Humano de la empresa que es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- ✓ Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para realizar, implementar y sostener este principio. Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- ✓ Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.



## **1.-Objetivos de la Gerencia de RH**

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

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

El objeto del Potencial Humano es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Otros objetivos son:

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

## **2.- Proceso de la Administración de Recursos Humanos**

El proceso de Administración de Recursos Humanos implica, atraer, desarrollar y mantener una fuerza laboral, talentosa y llena de energía para apoyar la misión, los objetivos y las estrategias organizacionales. A fin de que las estrategias corporativas se implementen correctamente, se necesitan trabajadores con las habilidades y entusiasmo necesarios.

Se tiene tres grandes responsabilidades en el Proceso de administración de recursos





humanos. En primer lugar está la responsabilidad de atraer una fuerza laboral de calidad, a través de un proceso de planeación, reclutamiento y selección del personal. En segundo lugar está el desarrollo de una fuerza laboral de calidad, que incluye la inducción al empleado, su capacitación y desarrollo; y la planeación y desarrollo de su trayectoria profesional en la empresa. En tercer lugar está el mantenimiento de una fuerza laboral de calidad, lo cual implica administrar para conservar el personal la evaluación de su desempeño, así como la compensación y las prestaciones.

La actual Administración de Personal, como doctrina y como práctica, debe comprender y coordinar, en forma dinámica, las siguientes funciones:

### ***1.- Planeación de Recurso Humanos***

Es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos. A través de la planeación, las organizaciones evitan la escasez o abundancia repentina de personal. La planeación de recursos humanos supone de dos pasos: (1) la evaluación de los recursos humanos actuales y (2) el cumplimiento de las futuras necesidades de RH.

1.1- Evaluación actual: los gerentes comienzan la planeación de RH con un inventario de los empleados actuales que incluye información como nombre, educación, capacitación, empleo anterior, idiomas que hablan, habilidades especiales y capacidades especializadas identificando la gente que necesita en su empresa. Una parte importante es el análisis de puestos ya que define el puesto y el comportamiento necesario para realizarlo.

1.2.- Cumplimiento de necesidades futuras: las necesidades futuras se determinan mediante la misión y las estrategias de la organización.

### ***2.- Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción)***

**Reclutamiento.**-Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas. Es así



como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal. (Freeman, E. Stoner, J. Gilbert, D. "Administración" octava edición 2010)

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

**Selección.-** El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de TH deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección del TH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación y eficiencia del hombre al cargo
- Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.



Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace)

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

**Contratación:** Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

**Inducción:** Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización viceversa. : Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostraran las instalaciones donde de la empresa y principalmente de su área de trabajo. Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción).

### **3.- Capacitación y Desarrollo.**

Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual que se desean. Con base a este análisis, se identifican los métodos, técnicas, estrategias y necesidades de capacitación para potenciar el talento humano. Así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente, mientras los programas de desarrollo pretenden desarrollar



capacidades para empleos futuros. Tanto los gerentes como las personas que administran pueden obtener beneficios de los programas de capacitación y de los de desarrollo, pero es probable que la mezcla de las experiencias varíe. Es mucho más probable que las personas que no son administradores reciban capacitación para las habilidades técnicas que requieren sus trabajos presentes, mientras que los gerentes, con frecuencia, reciben ayuda para desarrollar las habilidades que se requieran para trabajos futuros; en particular habilidades conceptuales y relaciones humanas.

### ***3.1 Programas de capacitación para trabajadores.***

Los empleados nuevos tienen que aprender habilidades nuevas y, como es probable que estén muy motivados, se pueden familiarizar, sin grandes dificultades, con las habilidades y la conducta que se esperan de su nuevo puesto. Por otra parte, capacitar a empleados con experiencia puede ser bastante problemático.

No siempre resulta fácil definir las necesidades de capacitación de estos empleados y, cuando se puede hacer, la persona involucrada se podría molestar si se le pide que cambie la manera acostumbrada de desempeñar su trabajo.

Los administradores pueden valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesita las personas de su organización o subunidad.

- 1.- Evaluar el desempeño. El trabajo de cada empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.
- 2.- Analizar los requisitos del trabajo. Se estudian las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y los empleados que no cuenten con las habilidades o los conocimientos necesarios pasan a ser candidatos para un programa de capacitación.
- 3.- Analizarla organización. Se estudia la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias que existen. Por ejemplo, los miembros de un departamento con una tasa elevada de rotación o con antecedentes de bajo desempeño quizá requieren capacitación adicional,
- 4.- las encuestas de los empleados. Se pide a los gerentes y a los no gerentes que describan los problemas que están teniendo con su trabajo y las medidas que consideran necesarias para resolverlos.

Cuando se ha identificado las necesidades de capacitación de la organización, el gerente de recursos humanos debe iniciar las actividades de capacitación correspondientes. Los



gerentes tienen a su disposición una serie de posiciones para la capacitación. Las más comunes son los métodos para capacitar-sobre-la marcha, incluso la rotación de empleos, en la cual los empleados, durante cierto plazo trabajan en una serie de empleos, aprendiendo con ello una gama amplia de habilidades; los internados, en los que la capacitación laboral se combina con las instrucciones correspondientes en aulas; y los aprendizajes, en los que el empleado es capacitado bajo la guía de un compañero que cuente con muchas habilidades. Sony usa una serie de estos enfoques como para satisfacer la capacitación que necesitan sus empleados.

La capacitación fuera del trabajo ocurre fuera del centro de trabajo, pero pretender simular las condiciones laborales reales. Este tipo de capacitación comprende la capacitación de vestíbulo, en la cual los empleados se capacitan con el equipo verdadero, en un marco laboral realista, pero en una habitación que no es en la que trabajarán. El propósito es evitar las presiones del trabajo verdadero, que podrían entorpecer el proceso de aprendizaje. En la capacitación de experiencia conductuales, se realizan actividades como ejercicios de simulación, juegos de negocios y se simulan casos que giran en entorno a problemas, de tal manera que el educando puede aprender la conducta conveniente para el trabajo, por medio de la actuación de roles. La capacitación fuera del trabajo se puede dar en el aula, con seminarios, conferencias y películas, o puede involucrar la instrucción por medio de computadoras (IMC), la cual puede reducir el tiempo que se necesita para la capacitación y brindar mas ayuda a los educandos en lo particular.

*(Freeman, E. Stoner, J. Gilbert, D. "Administración" octava edición 2010)*

### **3.2 Programa para el Desarrollo de Gerentes**

El desarrollo tiene por objeto mejorar la efectividad general de los gerentes en sus puestos presentes y prepararlos para asumir más responsabilidad cuando son ascendidos. Los programas para el desarrollo de gerentes se han generalizados más en años recientes debido a que los gerentes, cada vez, exigen demandas mas complejas y a que capacitar a los gerentes sólo por medio de la experiencia representa un proceso que requiere mucho tiempo y no es confiable. La inversión que se necesita de las compañías para el desarrollo de gerentes es bastante grande. Por ejemplo, IBM ha requerido, desde hace muchos años, que todos los gerentes nuevos cumplan con un mínimo de 40 horas de capacitación administrativa en Recursos humanos.



Después de esta capacitación inicial, se siguen exigiendo cantidades similares de participación. Sin embargo, algunas compañías no dependen de aplicaciones costosas para una capacitación formal. Por ejemplo, los gerentes de Exxon prefieren alimentar los talentos nuevos proporcionándoles experiencias prácticas en el trabajo. Así los ejecutivos de todos los niveles son enviados a puestos claves, en todo el mundo, con el objeto de que puedan ampliar su perspectiva y afinar su juicio.

### ***Métodos en el trabajo.***

Los métodos en el trabajo suelen ser los preferidos tratándose de programas para el desarrollo de gerentes. Es mucho más probable que esta preparación, a diferencia de la preparación fuera del trabajo, se adapte al individuo, tenga relación con el trabajo y se ubique en un lugar cómodo.

Existen 4 métodos formales básicos para el desarrollo en el trabajo.

1.-La preparación – la capacitación de un empleado por parte de su supervisor inmediato – es, con gran diferencia, la técnica más efectiva para desarrollar gerentes. Por desgracia, muchos gerentes no quieren o no pueden preparar a quienes supervisan. Para que la preparación en el trabajo tenga sentido, el desarrollo debe estar templado con bastante vigilancia ya que los empleados no se pueden formar, a no ser que se les permita resolver los problemas a su manera.

Con frecuencia, los gerentes se sienten obligados a decir a los empleados, con exactitud, qué deben hacer, negando con ello la eficacia de la preparación. Además algunos administradores se sienten amenazados cuando se les pide que preparen a un empleado, por temer a estar creando a un rival. De hecho, el gerente tiene mucho que ganar con preparar a otro, pues con frecuencia, un gerente no será ascendido mientras no exista un sucesor disponible que pueda ocupar su lugar.

Muchas empresas incluso han cambiado los nombramientos de los gerentes por nombramientos de preparadores. Muchas empresas se desempeñan en capacitar a sus gerentes en el refinado arte de la preparación. Los administradores conscientes, con frecuencias, llevan un “expediente de la formación” de cada una de sus empleado en el indican la capacitación que esta recibiendo, las habilidades que adquiere y los resultados que esta obteniendo. Quizá incluya también un registro de incidente crítico-situaciones en las que un empleado manifiesta una conducta deseable o indeseable. Al discutir estos incidentes con el empleado, los gerentes pueden reforzar los hábitos aceptables (“en realidad manejaste muy bien la queja del cliente”), señalar con sutileza



los hábitos malos (“¿no piensa que debería ser mas firme con el proveedor?”) e identificar los renglones en los que el empleado necesita mas desarrollo.

2.- La rotación de empleos implica cambiar a los gerentes de un puesto a otro para que puedan ampliar sus experiencias y familiarizarse con los diversos aspectos de las operaciones de la empresa.

3.- Los puestos de entrenamiento son el tercer método para desarrollar gerentes. Los educandos ocupan puestos en el staff administrativo desde el momento de su ingreso, bajo la vigilancia de un gerente, muchas veces con la nombramiento de “asistencias de”. Estas asignaciones brindan a los educandos la oportunidad de trabajar con gerentes sobresalientes, pues de lo contrario tendrían poco contacto con ellos, permitiéndoles además seguir su modelo.

4. Por ultimo, las actividades laborales planificadas implican asignar a los educandos laborales importantes, con objeto de desarrollar su experiencia y capacidad tal vez se pida al educando que dirija un equipo de trabajo o que participe en la reunión importante de algún comité. Estas experiencias le ayudan a conocer la forma en que operan las organizaciones y también mejora sus habilidades para las relaciones humanas.

#### ***Los Métodos fuera del trabajo.***

Las técnicas para el desarrollo, fuera del trabajo, sacan a las personas de las tensiones y las exigencias constantes del centro de trabajo, permitiéndoles concentrarse plenamente en la experiencia del aprendizaje. Además, les ofrece la posibilidad de conocer a personas de otros departamentos u organizaciones. Por consiguiente, los empleados quedan expuestos a ideas y experiencias nuevas, muy útiles, al mismo tiempo que establecen contactos que también pueden ser útiles. Los métodos más comunes de desarrollo fuera del trabajo son las instrucciones en aulas, impartida por la empresa y los programas para el desarrollo de gerentes, dirigidos por universidades y organizaciones como la Asociación Americana de Administración.

Casi todo programa para el desarrollo de gerentes incluye alguna forma de instrucción en aulas, en la cual especialistas de la organización o ajenos, enseñan a los educandos un tema específico. La instrucción académica, muchas veces, se complementa con casos de estudio, actuación de roles y juegos de negocios o simulaciones. Por ejemplo, tal vez se pida a los gerentes que actúen los dos papeles en una disputa obrero – patronal simulada.



Algunas organizaciones envían a ciertos empleados seleccionados a programas para el desarrollo para el desarrollo de gerentes, dirigidos por las universidades. Muchas universidades importantes cuentan con estos programas y su duración varía de una semana a tres meses o más. Algunas universidades también tienen programas de estudio, que duran todo un año, para gerentes de niveles medios. Por regla general, estos gerentes han sido señalados para su ascenso. Sus organizaciones los envían a programas universitarios con objeto de que amplíen sus perspectivas y se preparen para ascender a la gerencia general (en lugar funcional). Los programas universitarios suelen combinar la instrucción en aulas con casos estudio, actuación de roles y simulación.

Las corporaciones grandes, cada vez con mayor frecuencia, están asumiendo muchas de las funciones de las universidades con relación a la preparación avanzada, fuera del trabajo, de los empleados. Muchas corporaciones y asociaciones industriales ofrecen grados académicos, acreditados y avanzados. (*Edward B. Fiske, "Blooming Corporate Education Efforts Rival College Program", The New York Time 1985*)

#### **4.- Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño, es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización.

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos:

- Resultados; es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un período determinado.
- Desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado
- Factores críticos de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber como marcha en el trabajo. La organización debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener idea de sus potencialidades.





Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones despidos
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. Sirve de base para guiar a los jefes para aconsejar a los subordinados acerca de su desempeño.

La evaluación del desempeño debe mostrar al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente.

El principal interesado en la evolución es el empleado. La jerarquía, el staff y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas de evaluación y son quienes realizan la evaluación. Lo ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en la que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios.

#### **5.- Compensación y Beneficios**

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

#### **6.- Ascensos, Transferencias, Descensos y Despedidas.**

El movimiento del personal dentro de la organización- su ascenso, transferencia, descenso y despido- es un aspecto principal de la administración de los recursos humanos. La verdadera decisión de a quien ascender y despedir también se puede contar entre una de las mas difíciles e importantes que debe toma un gerente.

*(Freeman, E. Stoner, J. Gilbert, D. "Administración" octava edición 2010)*



#### **D. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. (GTH)**

“La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (CHIAVENATO *Idalberto*, (2004).

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar.

El vertiginoso cambio en el entorno de las Organizaciones implica que, más que vivir una época de cambios, vivimos un cambio de época. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia. Repetidamente se ha comprobado, en ocasiones a través de experiencias dolorosas, que estar "mejor preparado" significa contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.

Es por ello, que la gestión del TH tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan.



La capacidad intelectual es la clave, y en la nueva economía global de la información, ésta será la que lleve al poder financiero a las empresas. "En el sistema empresarial antiguo, la gente era considerada según posición, títulos universitarios o por la relaciones familiares, el talento no importaba. Hoy esto es sustituido por la destreza y capacidad de acción de los empleados". Si no existe un Talento humano capaz de innovar y aprender, las empresas fracasarán.

*(Chiavenato, I. (2004). Gestión del talento humano. Primera Edición. Mc Graw Hill. México.)*

### **1.- La Gestión del Talento Humano (GTH)**

Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

La GTH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GTH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

La GTH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como marketing, ventas, etc. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea.

Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de la GTH reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves



reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

La Gestión del Talento Humano se analiza en dos enfoques: interna y externa. (véase fig. N°08.) En la dimensión interna se aborda todo lo concerniente a la composición del Talento Humano y en la externa lo elementos o factores del entorno que inciden en la capacitación, desarrollo y permanencia del Talento.

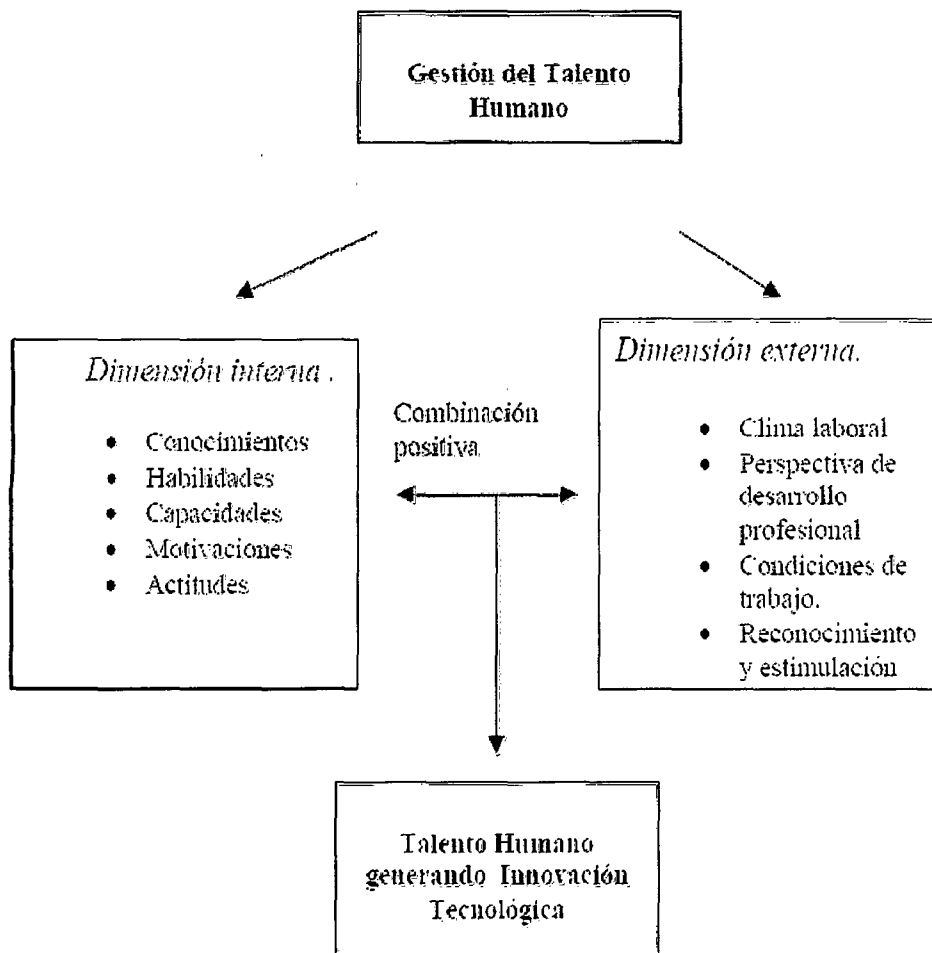


Figura N° 08: Análisis de la Gestión del talento humano



## **2.- Visión actual de la gerencia del Talento Humano y su apoyo en la estrategia de la Institución Empresa**

Hace algún tiempo se conocía al área encargada de administrar al talento humano como administración de personal, posteriormente pasó a ser la administración de recursos humanos, hoy se habla de la gestión del talento humano, del capital humano o del área de aprendizaje organizacional. Solo esta evolución de nombres da la idea de los cambios que se vienen presentando en este frente.

Y es que el foco de la administración de recursos humanos hace tiempo que dejó de estar en el reclutamiento y la selección de personal o en la evaluación de cargos, aunque esas son tareas básicas de la gestión de recursos humanos en cualquier empresa. Hoy la organización enfrenta variables diferentes a las del pasado cercano; rápidos cambios, nuevas tecnologías, mayor competencia, globalización, clientes con mayor poder; que hacen necesario dar un giro y encarar cómo debe ser el nuevo panorama económico. Vivimos en lo que algunos llaman la era del trabajador del conocimiento y es verdad, hoy es menor la demanda de mano de obra no calificada y cada día es mayor la de personas con altos conocimientos y habilidades muy específicas en determinadas áreas. Por esto las empresas deben entender que la tarea principal de la administración del recurso humano, del talento humano, o como se quiera llamar, si quieren mantenerse competitivas, tiende hacia la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

¿Pero Que es la gestión del conocimiento? es un proceso que ayuda a las organizaciones a encontrar, seleccionar, organizar, diseminar y transferir la información y la experiencia necesarias para desarrollar actividades tales como el aprendizaje dinámico, la resolución de problemas, la planeación estratégica y la toma de decisiones.

Es importante destacar que ningún modelo o tendencia teórica es superior a otra, simplemente lo que hay que analizar es la adaptabilidad a la Empresa u Organización en cuestión, pues de una forma u otra se entrelazan entre si. Ahora bien, existe un elemento que si es común a todas, y es que cada una de ellas de una forma u otra hacen alusión al Talento Humano como el factor decisivo en la supervivencia y prosperidad de las Empresas, algunas le otorgan mayor peso, otras menos, pero lo cierto es que está presente en todas. Sin embargo es la tendencia que menos adeptos prácticos posee ya que su fruto no lo genera ella misma sino el efecto de su Gestión, es por eso que los



directivos empresariales comprenden que es una fuente para el progreso , pero no la han concientizado lo necesario como para aplicarlo con éxito. (Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano. Primera Edición. Mc Graw Hill. México.*)

A continuación se presenta un gráfico que resume las ideas anteriores y que ejemplifica la dinámica a seguir por las Empresas si quieren alcanzar altos niveles de competitividad.



**Figura N°09**

Como se puede apreciar en la figura N° 09 el Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las Organizaciones, pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la Organización ya que a través de él es que se pueden implementar , reacomodar , adaptar y hacer factibles cualquier adelanto tecnológico, concepto teórico o aplicación práctica , incluso es el que le abre las puertas a la Innovación Tecnológica; y es esta ultima precisamente una de las vías fundamentales que deben desarrollar las Organizaciones que aspiren a un posicionamiento de elite dentro del mercado territorial, nacional o internacional.



### 3. Funciones de la Gestión del Talento Humano

Luego que una organización tiene definida su misión general es necesario que cada una de las subdivisiones que la compongan elaboren sus propias misiones, las cuales deben estar encaminadas en su conjunto al logro del objetivo supremo de la empresa.

Dentro de estas subdivisiones es de gran importancia la del Capital Humano, pues constituye un sistema cuya misión fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

#### 3.1 Un círculo virtuoso.

El círculo virtuoso de la multiplicación del talento (*figura N°10*) se pone en movimiento con la mentalidad adecuada, un sólido liderazgo y unas estrategias claramente formuladas. Las capacidades que se refuerzan entre sí para definirlo, descubrirlo, desarrollarlo y desplegarlo hacen posible que las organizaciones impulsadas por el talento lo multipliquen mediante la combinación y la recombinación de conocimiento, habilidades y procesos para mejorar la creatividad, el aprendizaje, la adaptabilidad y el rendimiento. La organización que dentro de sus funciones impulsa el talento de sus trabajadores consigue elevados niveles de productividad, calidad, innovación y satisfacción del cliente obteniendo resultados extraordinarios de negocio.

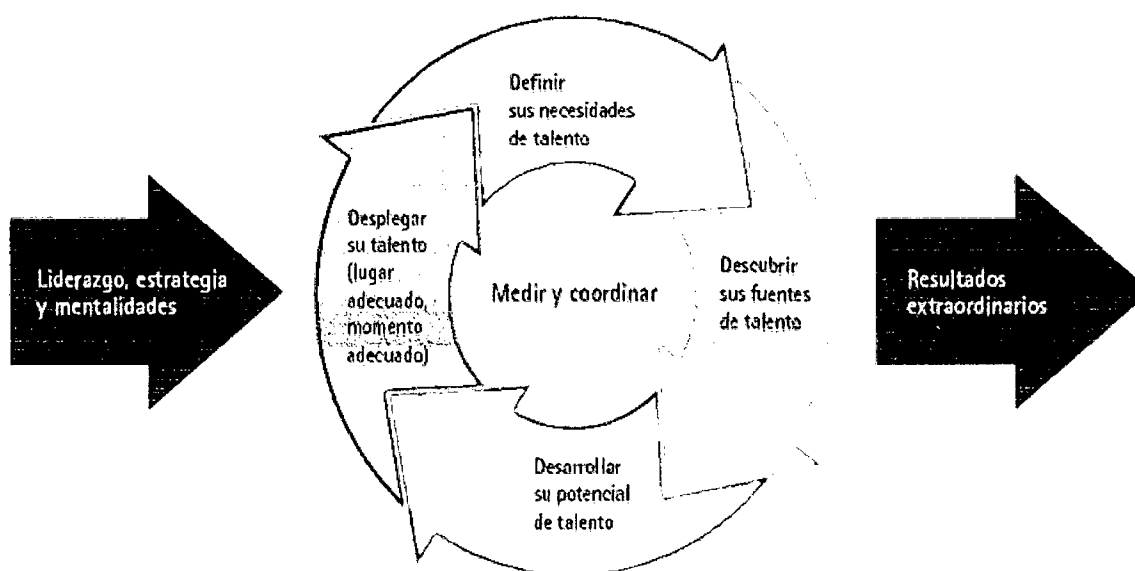


Figura N°10

Peter Cheese, Robert J. Thomas y Elizabeth Craig, *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*, Kogan Page Limited, 2007.



Por lo tanto, las funciones de la GTH a través de estrategias descubrir nuevas fuentes de talento planteándose opciones novedosas para acceder al necesario y ofrecer propuestas de valor claras tanto orientada hacia un objetivo único para asegurar que la empresa pueda:

- Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras.
- Contar con trabajadores con disposición al cambio, capaz y dispuesta a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa.

Un TH con las características anteriores es imprescindible para que la empresa pueda hacer frente a todos los factores que condicionan su actividad y la obligan a adoptar programas de mejora en todas sus funciones.

#### **4. La motivación, integración y satisfacción laborales, atributos del talento humano**

- **Integración**

El líder subordina el comportamiento individual, estimula una atmósfera agradable, reduce los conflictos y promueve al ajuste individual al grupo.

Aprender a descubrir los valores y sentimientos de los individuos que trabajan en la organización es fundamental. La conformación de equipos surge del compartir, del integrarse más allá de las tareas de rutina, la calidad del tiempo que ponemos en nuestro trabajo y que compartimos con personas que no conocemos es mucho, el primer paso es mejorar la calidad del tiempo que compartimos.

- **Motivación**

- ✓ Es la energía dirigida al logro de un objetivo, que cuando es alcanzado habrá de satisfacer una necesidad insatisfecha.
- ✓ Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estímulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo.





- ✓ Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección se encauza la energía.
- ✓ Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.
- ✓ Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.
- ✓ Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

Por lo tanto, la motivación haría las veces de combustible que permitiría impulsar al hombre en su accionar. Si el combustible es de calidad adecuada seguramente nos permitirá llegar al objetivo.

Los líderes, por lo general, no hacen las cosas por si mismos sino que las hacen a través de la gente. Por eso, entender las motivaciones de la gente que trabaja con ellos es una competencia clave para ser un líder efectivo. Si comprendemos los factores de motivación resulta más fácil generar un ambiente de trabajo donde florezca la auto-motivación. No hay una receta única de cómo lograr este ambiente sino que se logra apalancando los distintos factores de motivación de los individuos. Si no comprendemos esto podemos realizar acciones que sean neutras o contraproducentes.

Los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y resolver problemas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria, y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros.

Para lograr motivar a un equipo es necesario entender que:

- ✓ Es imposible motivar un equipo de trabajo si los integrantes del mismo no tienen sus necesidades básicas satisfechas.
- ✓ En general, el trabajo suele tomar mas tiempo de lo previsto, ya que lograr el acuerdo de todos los miembros del equipo puede resultar difícil y necesita mucho empeño.



- ✓ Se debe invertir en la capacitación de los individuos para que se pueda aprovechar la sinergia del equipo
- ✓ El equipo debe tener libertad y autoridad para poner en práctica sus decisiones
- ✓ El trabajador debe sentir el compromiso de la organización con su accionar, esto es lo que se denomina: “ponerse la camiseta”
- ✓ Sólo el entender el proceso motivacional en forma global nos ayudará a establecer el mejor camino para conseguir motivar a un equipo.

- **Satisfacción laboral**

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

***Reto del trabajo:*** Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

***Sistema de recompensas justas:*** En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas

***Satisfacción con el salario:*** Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

***Condiciones favorables de trabajo:*** Además de que el trabajador, perciba su salario como un pago equitativo con respecto a la prestación de sus servicios y sentirse satisfecho con él, esto no es suficiente para que exista una completa satisfacción laboral. Un punto fundamental, es que éste encuentre óptimas condiciones de trabajo, ya que así



la productividad del trabajador mejora, al estar en un ambiente favorable y en el cual se sienta a gusto.

***Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo:*** Un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les genera mayor satisfacción.

*(Esparragosa, Alberto.J (2004) "Administración de Recursos Humanos") (Talento humano).*

## **5. Importancia de la Gestión del Talento Humano**

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración del personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los Activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos



financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

“La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones”.

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

*(Esparragosa, Alberto.J (2004) “Administración de Recursos Humanos).*



## **E. RASGOS DISTINTIVOS DEL SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR HOTELERO Y TURÍSTICO.**

Lo vital del componente humano de las organizaciones, especialmente de este sector turístico, se encuentra tipificado por la interrelación cliente interno- externo.

Cuando se estudian las más actualizadas bibliografías se aprecia que los rasgos de la Gestión del Talento Humano (GHT) se repiten en varios connotados autores son entre otros:

- Las personas en toda organización constituye, a inicios de siglo el talento competitivo más importante. Por ende, la excelencia de una organización, en última instancia, se medirá por la profesionalidad y habilidad de sus hombres.
- El talento humano, y muy especialmente su formación y desarrollo, no son un coste, si no una estratégica inversión.
- La gestión del talento humano no es privativa de los que trabajan en esa dirección, área o parcela, sino que es una función integral de la organización, debiendo ser apreciada por cada directivo.
- La GTH demanda concebirla con carácter científico y posee sus bases en los análisis y diseños de puestos de trabajo, así como la planificación de necesidades.
- El aumento de la satisfacción laboral en interrelación con la productividad son objetivos fundamentales de la GTH en el sector hotelero.
- El desafío fundamental de la GTH es lograr el rendimiento y eficiencia en las organizaciones sobre la ascendente de una superación del propio sistema, a partir de una retroalimentación que permita detectar las desviaciones, analizarlas y corregirlas.
- La GTH ofrece una posición de cambio y perfeccionamiento cotidiano de los métodos y estilos de dirección de la organización.



### Nuevos paradigmas de los Gestores del Talento Humano en los Hoteles.

<i>Paradigma tradicional</i>	<i>Nuevo paradigma</i>
<i>Permanencia</i>	<i>Dinamismo</i>
<i>Conocer</i>	<i>Ser capaz</i>
<i>Autoridad formal</i>	<i>Autoridad moral</i>
<i>Controlar tareas</i>	<i>Dirección de procesos</i>
<i>Protegerse del entorno</i>	<i>Conquistar el entorno</i>
<i>Superación frecuente</i>	<i>Auto preparación continua</i>
<i>Exigir</i>	<i>Motivar</i>
<i>Reconocer</i>	<i>Estimular</i>
<i>Informar a los empleados</i>	<i>Implicar a todos</i>
<i>Administrar</i>	<i>Liderar</i>
<i>Orientar</i>	<i>Alentar la iniciativa</i>
<i>Ordenar</i>	<i>Lograr Consenso</i>
<i>Centralizar</i>	<i>Descentralizar</i>
<i>Desempeño individual</i>	<i>Desempeño Colectivo</i>
<i>Relaciones Jerárquicas</i>	<i>Compañerismo</i>
<i>Uniformar</i>	<i>diversificar</i>
<i>Suprimir conflictos</i>	<i>Solucionar conflictos</i>
<i>Conservar</i>	<i>Transformar y Potenciar</i>
<i>Repetir</i>	<i>Variar</i>

**Tabla N° 01: Nuevos paradigmas de los gestores del talento humano en los Hoteles**

(Acosta, Jorge. Fernández, Nuria. Mollón, Marta. "Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería")



## **F. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

- 1.-Evaluación del Desempeño
- 2.- Formación y Desarrollo del personal.

### **1.- La Evaluación del Desempeño Como Una Estrategia Para Potenciar El Talento Humano**

#### ***“LOS QUE NO SE MIDE, NO SE PUEDE MEJORAR”***

Se trata de un sistema que mide el desarrollo del empleado en su puesto y su **potencial de desarrollo**.

Una evaluación pretende estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de persona. Su esfuerzo por mejorar sus aptitudes y aptitudes con respecto a la siguiente evaluación y sus necesidades de formación para la consecución de su desarrollo profesional.

La evaluación del desempeño es el proceso que estima el rendimiento global del empleado. Así éste debe obtener a través de retroalimentación la información sobre el cumplimiento de sus actividades en la empresa y, de la misma manera, los evaluadores (los responsables de las áreas funcionales junto con el apoyo y asesoramiento de las personas de recursos humanos o, de forma descentralizada, observando a la propia persona con algún control por parte del superior directo) evalúan el desempeño individual para tomar las decisiones sobre las acciones que hay que tomar.

Por tanto, es un proceso dinámico ya que los empleados son siempre evaluados, formal o informalmente, con cierta continuidad por las empresas. Generalmente esto se realiza cada seis meses y siempre por el jefe inmediato, supervisado posteriormente por la Dirección del Departamento de Recursos Humanos.

Para la dirección de la empresa debería considerarse una técnica imprescindible ya que pueden detectarse problemas de supervisión del “recurso humano”, de integración a la empresa o al cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de una mayor potencial que el exigido para el puesto, motivación, etc.

Dependiendo de los tipos de problemas que permite observar e identificar, la evaluación del desempeño colabora en el desarrollo y determinación de una política adecuada a las necesidades de la empresa.



La responsabilidad del proceso de evaluación del desempeño es función de:

- La línea fundamental de mando que aplica y desarrolla el dentro de su círculo de acción, es decir el jefe directo es quien, mejor que nadie, tiene las condiciones para realizar este seguimiento y verificar el desempeño de cada uno de sus empleados destacando sus debilidades u sus fortalezas.
- Por su parte el dispositivo de recursos humanos proyecta, fija y realiza el seguimiento y control del sistema. Mantiene su autoridad ya que asesora a todos los responsables de áreas mediante orientación e instrucciones necesarias para la buena aplicación del plan

También de debe tomar en consideración estos dos aspectos que posibilitarán el perfeccionamiento de la evaluación del desempeño:

- De forma descentralizada, aunque poco común, el sistema de autoevaluación desarrollado por parte de los propios empleados que rellenan el **cuestionario de evaluación** de su desempeño, sometiéndose a su superior y que juntos posteriormente analizan los resultados obtenidos, las medidas reguladoras y marcación de los objetivos que debe alcanzarse.
- En todo este proceso pueden provocarse distorsiones, pérdida de precisión y abundancia de subjetivismo. Lo cual se llevará a su mínima expresión en la medida en que se priorice y se comprenda su enorme impacto en el componente humano.

### **1.1 Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

Para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño es un medio o herramienta a través del cual se trata de alcanzar los siguientes objetivos:

- Vincular a la persona con su puesto de trabajo
- Estimación del potencial de desarrollo del personal
- Herramienta para la promoción profesional del personal y salarial
- Incentivos para el buen desempeño
- Mejorar las relaciones entre el empleado y su superior





- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa

Cuando un programa de evaluación del desempeño esta bien planeado, coordinado y desarrollado traerá beneficios a corto, medio y largo plazo beneficiando al empleado, ya que:

- Conoce la importancia que la empresa ofrece sobre el comportamiento y desempeño de sus empleados.
- Conoce las expectativas de su jefe respecto a desempeño, fortalezas y debilidades
- Conoce los programas de formación y seminarios que el jefe tendrá en cuenta y que el propio empleado tomará por iniciativa propia (atención, esmero y autocorrección).

Por otra parte una correcta evaluación propicia:

- Estimulación al trabajo en equipo.
- El desarrollo de acciones adecuadas para motivar a la persona y conseguir que se identifique con los objetivos de la empresa.
- Estimulación para que los esfuerzos de los empleados mejoren, brinden y velen para que la lealtad y entrega a la empresa sean debidamente recompensados.

También deben considerarse los aspectos que pueden catalogarse de desventaja:

- En caso de no realizarse un correcto seguimiento, se convierte automáticamente en un elemento inútil y desmotivador para la empresa.
- En caso de no estar totalmente apoyada por el equipo directivo, se convertirá en una desventaja ya que se supone un coste para la empresa

### **1.2 Los métodos de la evaluación del desempeño son:**

- ✓ Escalas gráficas.- método basado en una tabla de doble entrada, en la que en la fila se muestra los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación.
- ✓ Selección forzada.- se evalúa mediante bloques de frases descriptivas que enfocan ciertos aspectos del comportamiento.
- ✓ Investigación de campo.- Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación del desempeño, requiere entrevistas con



especialistas en evaluación y los gerentes para en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados.

- ✓ Incidentes críticos.- este método no se ocupa de desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos.
- ✓ Lista de verificación.- funciona como una especie de recordatorio, para que el gerente evalúe las características principales de un empleado.

A continuación detallados un modelo de lo que sería un formulario de evaluación del desempeño:

Datos del empleado: .....	Nombre: .....
Apellidos: .....	Antigüedad: .....
Edad: .....	Titulación: .....
Remuneración actual: .....	
<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Responsabilidades del puesto:</b>
<b>Actividades:</b> .....	.....
.....	.....
.....	.....
<b>Fecha de evaluación:</b> .....	
<b>Evaluación:</b> .....	
<b>Comentarios del evaluado:</b>	<b>Comentario del evaluador:</b>
.....	.....
.....	.....
.....	.....
<b>Firma de evaluador:</b>	<b>Firma del evaluado:</b>
<b>Necesidades formativas del evaluado:</b>	<b>Inquietudes respecto a puestos:</b>
.....	.....
.....	.....

*Tabla N°02: Formulario de evaluación del desempeño*

Existen diferentes métodos de evaluación, algunos de ellos incluyen un manual explicativo de cómo rellenarlo que va dirigido al evaluador, y además el propio manual de la evaluación del desempeño. A veces es demasiado extenso, ya que incluyen todas y cada una de las tareas del evaluado, todas y cada una de las actitudes y aptitudes que



debe tener el buen desarrollo del puesto de trabajo y la evaluación por parte del evaluador en cada una de ellas.

Otras empresas optan por un método más breve, claro y no por ello menos válido como el expuesto en el cuestionario de evaluación.

Puede clasificarse de altamente significativo, que en lo fundamental la evaluación del desempeño debe ejecutarse en función de dos puntos de partida básicos:

- ✓ El análisis y diseño de puestos de trabajo implementado en la empresa
- ✓ Los objetivos y criterios de medida fijados y negociados entre jefes y subordinados, son una derivación gradual de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa.

**El método Moderno de evaluación del desempeño** y que actualmente se utiliza en muchas empresas es el de Evaluación Participativa por Objetivos, mismo que se caracteriza por un enfoque totalmente nuevo: la auto evaluación y auto dirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño, la EPPO, es democrática, participativa, envolvente y motivadora.

La evaluación trata de verificar qué objetivos se alcanzaron y cómo se puede mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados.

*(Acosta, Jorge. Fernández, Nuria. Mollón, Marta. "Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería)*

## **2.- Formación y Desarrollo del Talento Humano.**

La formación y desarrollo es el subsistema que intenta ser una vía para garantizar los recursos humanos capacitados y entrenados y satisfacer los requerimientos de las empresas e instituciones para cumplir con sus objetivos y la misión encomendada.

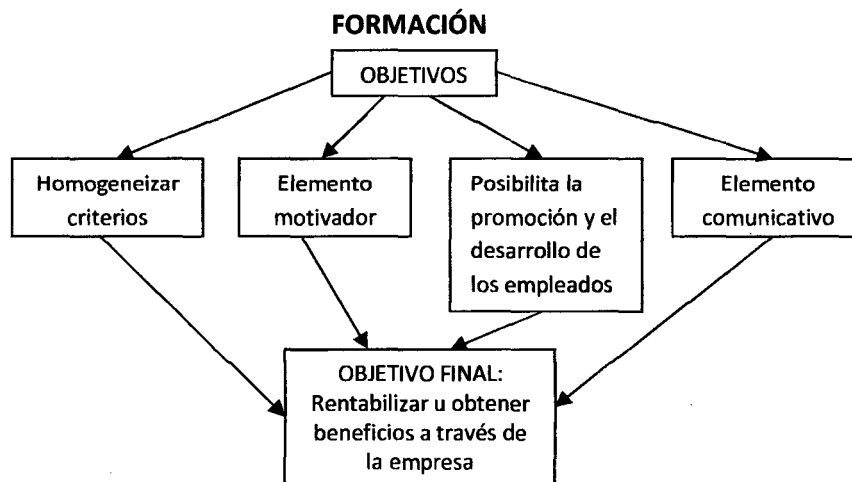
Para eso tiene que estar orientada hacia los resultados, con una importante sistematicidad, y sobre todo enfocada hacia el perfeccionamiento de los equipos de trabajo y genialidades individuales.

Además, la formación es un motivador del personal siempre que se dirija hacia el desarrollo de los empleados y dicha formación tenga una aplicabilidad real. Es importante comprender que la formación es una de las pautas que ayudan a soportar



creación y mantenimiento de la cultura corporativa, así como la integración del personal.

A continuación, mostraremos los objetivos que pretende abordar la formación:



## 2.2 Enfoque de a la Formación

Para poder cumplir todos y cada uno de estos propósitos resulta indispensable –siendo consecuente con el modelo de cambio posible que acredite la planificación estratégica – saber dónde nos encontramos, cual en nuestro estado real, examinar las metas en los niveles de la organización, el trabajo, la tarea, el conocimiento-habilidad-capacidad (CHC), lo que posibilitará llegar a la brecha que nos indicará lo que falta por recorrer.

De aquí se desprende lo que se conoce como necesidades de formación

## 2.3 Detección de necesidades de formación

En todas las empresas existe personal con necesidades formativas sea cual sea su finalidad (mejorar su situación actual o desarrollo profesional).

Para detectar las necesidades de formación existentes, debemos tener claros una serie de puntos como son:

- Análisis de la organización donde se analiza y se conoce con profundidad la cultura interna de la empresa, ambiente e imagen que transmite.
- No hemos de olvidar que la formación como hemos dicho anteriormente, debe ir siempre unida a las ideas políticas o líneas estratégicas de la empresa
- Tener muy claros los ATP (Análisis de Puestos de Trabajo), tareas y funciones de todos los departamentos de la empresa.



- Cualquier movimiento dentro de un departamento es un buen indicativo de una posible necesidad.
- Cuestionario interno. Una buena herramienta de la detección de necesidades es la evaluación del desempeño.
- Además existe la posibilidad de la realización de cuestionarios internos de la empresa. A través de la entrevista por parte del Departamento de Recursos Humanos con cada uno de los empleados en cuestión, determinaríamos las actitudes y conocimientos que se deberán potenciar en el plan de formación con el fin de mejorar y confirmar el desarrollo de la tarea laboral.

#### **2.4 Plan de formación y seguimiento**

Una vez detectada las necesidades formativas, surge como fruto el desarrollo del plan de formación siempre en línea con el plan estratégico de la empresa donde se especifican de forma clara los objetivos de dicho plan a corto, medio y largo plazo.

Algunos hablan en estos términos:

“Sin el apoyo de la Dirección es difícil el desarrollo y cumplimiento de dicho plan”

Ésta es una filosofía incorrecta que denota una concepción errónea, ya que es cada jefe, en cada nivel, el responsable íntegro de todo el subsistema de formación y desarrollo, de todos y cada uno de sus subordinados.

Se ha de conseguir que la necesidad de la realización del mismo sea compartida por todo el equipo de la empresa como un aspecto fundamental del negocio.

Las empresas que no asumen esto con entereza están condenadas a un estancamiento, que las conducirá a un fracaso

Un plan de formación debe ser siempre realista, dinámico y flexible, y siempre se ajustará a las exigencias y necesidades de las personas afectadas.

Para que un plan de formación sea realmente eficaz, debe estar coordinado y en línea con la política y demás herramientas de recursos humanos que la empresa utilice, como son:

- El APP (Adecuación de la Persona al Puesto)
- **Análisis del Potencial del talento humano.**
- Evaluación del rendimiento
- Selección y plan de acogida.
- Plan de carrera.



Un plan de formación debe cumplir los siguientes los siguientes aspectos:

- Precisión en el objetivo de dicha formación.
- Especificar tipo de formación.
- Delinear los métodos formativos a utilizar.
- Tomar en cuenta los recursos con los que se cuenta, como son :
  - Formadores.
  - Equipos formativos.
  - Manuales.

Es necesario insistir en que la superación en aula o presencial no es la única vía eficaz para la formación y el desarrollo. Existe una práctica bastante generalizada a buscar de esta variante.

Se ha podido comprender que métodos como el entrenamiento en el puesto de trabajo, la tutoría, la auto superación y el autodidactismo ofrecen resultados muy altos, sabiendo explotarlos debidamente. Es más cómodo superarse en cursos, pero también es bastante menos diferenciado.

Al organizar la formación más tradicional es bueno tener en cuenta:

- Especificar los formandos, haciendo hincapié en sus características personales y números de trabajadores.
- Aula o lugar donde se imparta la formación. Este punto no es considerado en la mayoría de las ocasiones con la importancia debida. El lugar, condiciones, ambiente, tamaño, etc. del entorno formativo es importante no sólo para el formando y su comodidad sino también a nivel psicológico para la asimilación de la información transmitida
- Dejar muy claro qué instrumento o cuestionario se utilizará para valorar y evaluar las acciones formativas realizadas.

De forma esquemática, un plan de formación debe constar de:





En cuanto a la evaluación y seguimiento de la formación, cabe decir que es muy importante ya que nos permite observar y confirmar si la formación impartida ha producido ese cambio o desarrollo que se deseaba o se detectó en la evaluación de necesidades en cada uno de los empleados.

Nótese que, como se ha expresado, el aprendizaje debe ser materializado a través de comportamientos, de conductas de los empleados.

Además, en la evaluación de la acción formativa se confirma si las técnicas utilizadas son las más efectivas.

Por otro lado, con dicha evaluación podemos demostrar hasta que puntos los resultados de dicha evaluación se relacionan con la consecución de objetivos de la empresa.

Podemos encontrar, según las políticas de las empresas dos tipos de evaluaciones:

**1.- La evaluación formativa:** se evalúan los resultados y realización de dicho plan teniendo en cuenta el tiempo, el presupuesto y la logística. Se evalúan también la operatividad de dicho plan comprando la realidad y la previsión tanto en acciones, número de cursos, horas de los mismos y asistentes.

Ya por último, la eficacia y la rentabilidad del mismo, se evalúa según el grado de aplicación por parte de los asistentes, de los contenidos impartidos en el plan de formación

**2.- La evaluación presupuestaria:** posibilita que se evalúa tres tipos de inversiones:

2.1 Directas: hacen referencia a las actividades de aprendizaje, materiales utilizados, honorarios del formador. (Sea interno o externo)

2.2 Indirectas: se refieren a las que utilizan en la creación de dicho programa formativo (programas informáticos)

2.3 De Estructura: gastos de alquiler o amortización de los equipos audiovisuales y gastos de mantenimiento, en general, como pueden ser luz, calefacción, etc.

Finalmente hemos de tener en cuenta que para un buen seguimiento se necesita la colaboración de todos los participantes, manteniendo un feed-back o retroalimentación entre los formadores y los formandos

Muestra de ello puede realizarse con un envío de material documental de apoyo referente al curso con cuestionarios a rellenar, donde se puede confirmar el



aprovechamiento del curso por parte del empleado o su aplicación o no en el trabajo. Los resultados de ello se reunirán en el modelo de acción formativa que se presenta a continuación.

### ➤ *Outdoor Training*

Dicen que una persona aprende el 80 por ciento de los que ve y descubre por sí misma. Posiblemente debido a ello, cada vez más son las empresas que implementan el “Outdoor Training” (aprendizaje fuera de la empresa)

El Outdoor Training nació, según la Harvard Business Review, en 1964. Se trata básicamente de experimentar y superar una serie de inconvenientes u obstáculos que posiblemente representen en algún momento aspectos de la vida empresarial y personal de los participantes. De esa forma se puede observar su reacción ante ciertos problemas, la superación de los mismos a dos niveles:

- Desde el formando o ejecutor del ejercicio
- Desde el formador o entrenador del equipo

Actualmente el Outdoor Training se realiza a través de actividades en el agua, en la tierra y aire. Pueden ser tan simples o complejas como la empresa organice o diseñe, o en algunos casos, según la empresa que se contrata para su organización.

Por curioso que parezca este tipo de aprendizaje permite desarrollar y observar las habilidades y competencias que requieren los empleados de una empresa para tener éxito.

Normalmente las experiencias vividas en este tipo de aprendizaje estimulan posibles actuaciones ante el trabajo en equipo, planificación, liderazgo, iniciativa, comunicación etc.

El Outdoor Training consta de cuatro fases:

- La **experiencia**: se desarrollan aspectos determinados en la personas
- La **práctica**: se viven y sufren dichas experiencias.
- La **retroalimentación**: se exponen las vivencias del equipo realizando analogías entre lo vivido y el día a día laboral. En este punto se hace consciente de los puntos a mejorar, eliminar o potenciar.





- La **generalización**: se sientan las bases de los puntos débiles y fuertes observados para triunfar

Cabe decir que el **Outdoor Training** es una herramienta avanzada dentro de los procesos de formación de las empresas,

➤ **Formación on-line**

La formación on-line implica que los usuarios realicen unas tareas de aprendizaje, trabajo y estudio en un entorno no presencial y que conozcan el uso y dominio de todo un conjunto de herramientas tecnológicas imprescindibles.

Una de las ventajas que ofrece este tipo de formación es la posibilidad de estudiar y aprender en coordenadas de tiempo y espacio diferentes de las convencionales. Este ritmo asíncrono que permite esta formación virtual parte de procesos de información y comunicación no presencial pero sin perder la realidad, es decir, el hecho de no ser presenciales es tan real como cualquier otro.

El formador se convierte en un intermediario entre la información y los conocimientos disponibles y el trabajador. Éste es el verdadero sujeto protagonista del proceso de aprendizaje y quien decide en cada momento los conocimientos que necesita y porqué.

A diferencia de la formación tradicional, explicada anteriormente, es imprescindible que el que el trabajador tome conciencia de sí mismo como usuario del internet y asuma positivamente esta necesidad progresiva de aprender conectado en la red como forma de aprendizaje, estudio, y trabajo, ya que se le puede aportar las máximas y mejores opciones de información y comunicación

En estos casos, el material didáctico puede representarse mediante papel, es decir, siguiendo los parámetros de edición convencional, organizados linealmente, soporte magnético, grabados en cintas de audio y/o video, o soporte electrónico donde los contenidos y materiales didácticos se presentan en combinaciones de texto, sonido, imágenes y efectos informáticos sin tener una organización lineal.

*(Acosta, Jorge. Fernández, Nuria. Mollón Marta. "Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería)*



## G. TÉCNICAS PARA POTENCIAR EL TALENTO HUMANO

### ➤ EL COACHING

El coaching es una oportunidad para contribuir al desarrollo de otra persona, es una técnica muy eficaz para descubrir y potenciar el talento de las personas que forman parte de una organización, y así alcanzar sus objetivos profesionales con resultados extraordinarios y a corto plazo. Utilizando las técnicas de coaching se incrementa la productividad no sólo del empleado, La aplicación del coaching dependerá de las necesidades concretas de cada profesional, colectivo u organización. Para asegurarse de que el coaching responde a estas necesidades es importante saber distinguir entre formación y coaching. Es decir, la selección del proveedor es vital. En un proceso de formación de habilidades se adquieren conocimientos, mientras que la metodología del coaching estimula el desarrollo permanente de esas habilidades y consigue que una persona, colectivo u organización las interiorice para convertirlas en hábitos sostenibles en el tiempo.

**“El principal beneficio del coaching es la potenciación del talento del equipo humano.** El coaching permite a la empresa contar con profesionales altamente cualificados y de esta forma conseguir resultados cuantitativos a corto plazo

Todo buen líder es un educador, es por ello que el coaching ha cobrado fuerza como una nueva forma de dirección de personal, desarrollo de organizaciones de alto desempeño y, sobre todo, de formación de líderes.

¿Qué es coaching?

Este proceso se asocia con:

- 1.- Liderazgo y tutoría
- 2.-Logro de metas y efectividad
- 3.-Desarrollo y potenciación de individuos
- 4.- Desarrollo de equipos de alto desempeño
- 5.- Enriquecimiento de la cultura organizacional

El coach por sí mismo no desarrolla. Un coach motiva y habilita a las personas y a los grupos para que ellos mismos se comprometan con su propio desarrollo y se conviertan en personas orientadas al logro de metas específicas.



Siguiendo el proverbio chino, el coach "enseña a pescar", no regala pescados. El coach, por tanto, no es una figura de autoridad paternalista, un inspirador, un verdadero líder, un ejemplo a seguir y alguien que señala retos.

El vocablo coach se ha aplicado en el campo del deporte; recuérdese a Vince Lombardi, Phil Jackson y Pat Riley en el fútbol americano y en el basquetbol, respectivamente, quienes lograron increíbles triunfos en sus campañas. Este concepto, sin embargo, se ha adoptado y se aplica cada vez más en la administración de negocios, en particular en los procesos de capacitación en liderazgo, planeación de carrera de ejecutivos y de formación de equipos de alto desempeño.

### **Perfil de un coach**

El perfil básico de todo auténtico y exitoso coach, integra las siguientes diez habilidades y talentos:

- 1.-Conoce a su personal. Sabe de las fuerzas, debilidades y potencial de desarrollo de su gente.
- 2.-Habilita (equipa) a su gente con conocimientos, habilidades y oportunidades para que sean responsables de su propio desarrollo.
- 3.-Apoya en la definición y logro de metas específicas.
- 4.-Tiene fe en su gente y es realista y optimista con respecto a las capacidades de sus seguidores (aplica el principio Pigmalion, que al generar confianza en la persona, ésta supera sus estándares de desempeño).
- 5.-Es cercano y entusiasta. Maneja razones y sentimientos (inteligencia emocional).
- 6.-Es exigente, directo, claro y confrontador, pero no autoritario ni negativo.
- 7.-Fomenta el trabajo en equipo y la formación de redes de apoyo en su departamento, área u organización.
- 8.-Es un formador y promotor de la cultura organizacional.
- 9.-Es un visionario y estratega que logra una visión compartida.
- 10.-Es un creador y promotor de un código de valores.



El coach no es un jefe; véanse las diferencias en el cuadro de la página siguiente.

Jefe	Coach
Habla	Habla y escucha
Distante	Es cercano y hace contacto
Señala e instruye	Propone, pregunta y define
Prejuzga	Analiza y concluye
Busca control	Busca compromiso
Impone	Negocia y propone retos
Orientado al poder	Orientado a metas y logros
Asigna y culpabiliza	Comparte responsabilidades
El producto es primero	El proceso es primero y genera el producto

↓  
**IQ**

(Inteligencia racional)

↓  
**EQ**

(Inteligencia emocional)

### El coach es inteligente emocional

Vince Lombardi se ha distinguido como uno de los head-coaches más exitosos en la historia de los deportes y del desarrollo de equipos. Al frente de los Green Bay Packers logró récords y campeonatos como ningún otro coach en la historia de este deporte.

Para motivar y retar a sus jugadores y generar un ambiente de equipo, usaba los siguientes 10 principios:

- 1.-Debemos ser líderes
- 2.-Tengamos carácter y firmeza
- 3.-Vivamos un alto compromiso
- 4.-Si es necesario sacrifiquémonos
- 5.-Tengamos/e y confianza en nosotros mismos
- 6.-Preparémonos y capacitémonos todo lo necesario
- 7.-Que la disciplina sea nuestro principio
- 8.-Manifestemos siempre deseo y voluntad
- 9.-Siempre debemos trabajar en equipo
- 10.- Tengamos siempre un espíritu ganador

*(Harvard Business Press "Coaching People" 2009)*



### ➤ **FEEDBACK O RETROALIMENTACIÓN**

Es una habilidad básica que los ejecutivos desarrollan para trabajar con otros, así mismo es un mensaje objetivo sobre las conductas y sus consecuencias ya sea este el reconocimiento de un trabajo bien hecho o una sugerencia de cómo mejorar en el trabajo. La meta del feedback es animar al receptor del mismo a avanzar mediante el aprendizaje, el crecimiento y el cambio. (*Harvard Business Press "Giving Feedback" 2009*)

El feedback 360° es un instrumento que recoge información del empleado a través de los que están trabajando activamente alrededor del mismo. Éstos pueden ser compañeros de trabajo, responsables directos e incluso clientes externos que mantienen una relación con el empleado que es evaluado.

Un elemento que puede ser el que inicie el proceso puede ser la propia autoevaluación de la persona, lo que resulta una información valiosa. En dicha evaluación se determinan las conductas, habilidades y competencias de los individuos que permiten conocer aquellos elementos o factores que influirán **para mejorar y potenciar el desempeño de este empleado**, y sobre todo, maximizar los resultados de la empresa.

Para determinar y conocer exactamente estas habilidades y competencias que caracterizan a cada uno de los empleados que son evaluados, se realizan preguntas, comentarios y sugerencias aquellas personas que conocen el trabajo y que mantienen relaciones laborales a diario o constantemente con la persona evaluada.

Para esta tarea es imprescindible el apoyo de la dirección conjuntamente con la persona responsable de los recursos humanos ya que al inicio se crea escepticismo por parte de las personas que ayudarán a evaluar. Algunas de estas personas pueden sentirse reacias al observar que sus funciones se vean amenazadas. La dirección debe explicar el proceso de forma clara y transparente y darlo a conocer como algo positivo.

Debe transmitir confianza y considerarse como una acción confidencial.

El método utilizado para realizar la evaluación mediante los 360° empieza con la elaboración de unos cuestionarios que se complementan a través de los resultados de las entrevistas que se realizan al personal de la empresa.

Los resultados obtenidos de estas entrevistas permiten detectar posibilidades problemas que servirán de apoyo en la realización de dicha evaluación.

Se realizan entrevistas con la dirección para definir y revisar la misión y los objetivos de la organización, entrevistas individuales a los empleados para conocer las ideas y



pensamientos que tienen sobre la empresa e incluso se componen grupos de trabajo para el aporte de posibles soluciones a las necesidades de la empresa.

Mediante las entrevistas se detectan los posibles problemas y así se avanza con el plan de acción.

La finalidad de utilizar un sistema de valuación mediante 360° es ayudar a la persona que se evalúa, estableciendo un plan de desarrollo personal en la empresa y marcarle unos objetivos para que su desempeño y habilidades se vean mejoradas.

*(Acosta, Jorge. Fernández, Nuria. Mollón Marta. "Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería")*

	<b>FEEDBACK</b>	<b>COACHING</b>	<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>
Propósito	Reforzar o cambiar conductas	Mejorar destrezas	Evaluar el trabajo hecho
Participantes	Dos o más personas	Normalmente del supervisor hacia el subordinado directo pero puede ser multidireccional	Supervisor hacia el subordinado directo
Lugar	Espacio Privado y silenciosos	Depende de la Destreza que debe aprenderse	Normalmente en la oficina del Supervisor
Tono	Por lo general casual aunque puede ser más formal	Algo formal, pero potencialmente relajado	Muy formal a menudo estresante
Cuándo	Inprovisado o medida que sea necesario o durante sesiones formales	Reuniones regulares	Programado cada seis meses o una vez al año.
Seguimiento	Continuo	Continuo	Según plan de acción

**Tabla 03: Diferencias entre el feedback, coaching y evaluación del desempeño**

*(Harvard Business Press "Coaching People" 2009)/ (Harvard Business Press "Giving Feedback" 2009).*



## SEGUNDO CAPÍTULO

---

### CASO PRÁCTICO

Resultados de encuestas aplicadas a los propietarios y trabajadores de las  
Empresas Hoteleras

Kuelap y Puma Urco Hotel

---



**I. REPRESENTACIÓN GRAFICA DE ENCUESTAS APLICADAS A PROPIETARIOS DE LAS EMPRESAS HOTELERAS EN LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS KUELAP HOTEL Y PUMA URCO HOTEL**

**PREGUNTA N° 01 ¿EN SU OPINIÓN CUAL ES LA BASE DEL CRECIMIENTO Y REALIZACIÓN HUMANA?**

**CUADRO N° 01**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Educación	3	100%
Trabajo	0	0
Economía	0	0
Otros	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 01**



***Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a propietarios de las empresas Hoteleras de la ciudad de Chachapoyas (2010)***

Según la opinión de los empresarios hoteleros plasmada en el presente grafico el 100% (3), considera que la educación es la base del crecimiento y realización humana.



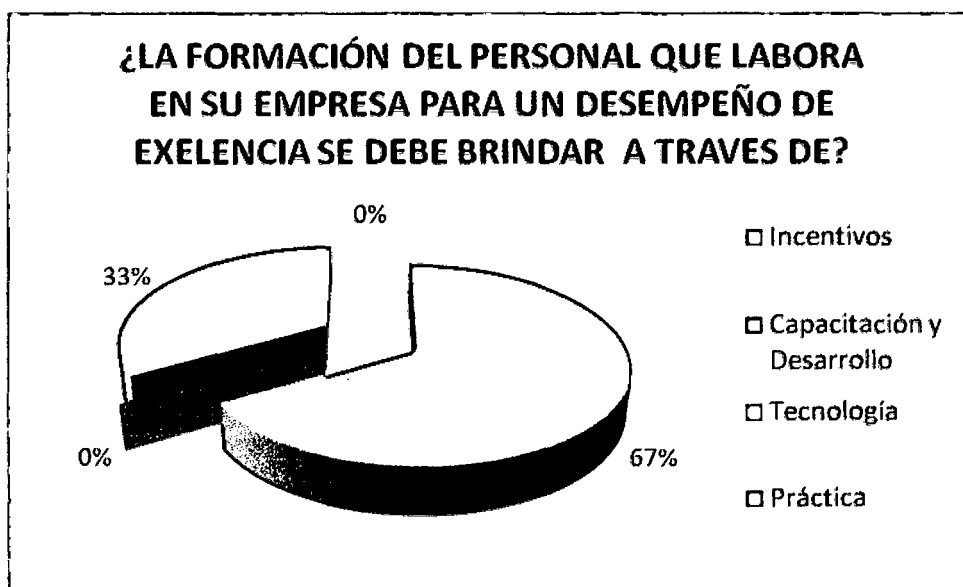


**PREGUNTA N° 2 ¿LA FORMACIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN SU EMPRESA PARA UN DESEMPEÑO DE EXELENIA SE DEBE BRINDAR A TRAVES DE?**

**CUADRO N° 02**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Incentivos	0	0%
Capacitación y Desarrollo	2	67%
Tecnología	0	0%
Práctica	1	33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 02**



*Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a propietarios de las empresas hoteleras de la ciudad de Chachapoyas (2010)*

El resultado nos indica que el 67% (2) considera a la capacitación y desarrollo como el principal factor que ayudaría a brindar un desempeño de excelencia, seguido por la práctica con 33%(1).

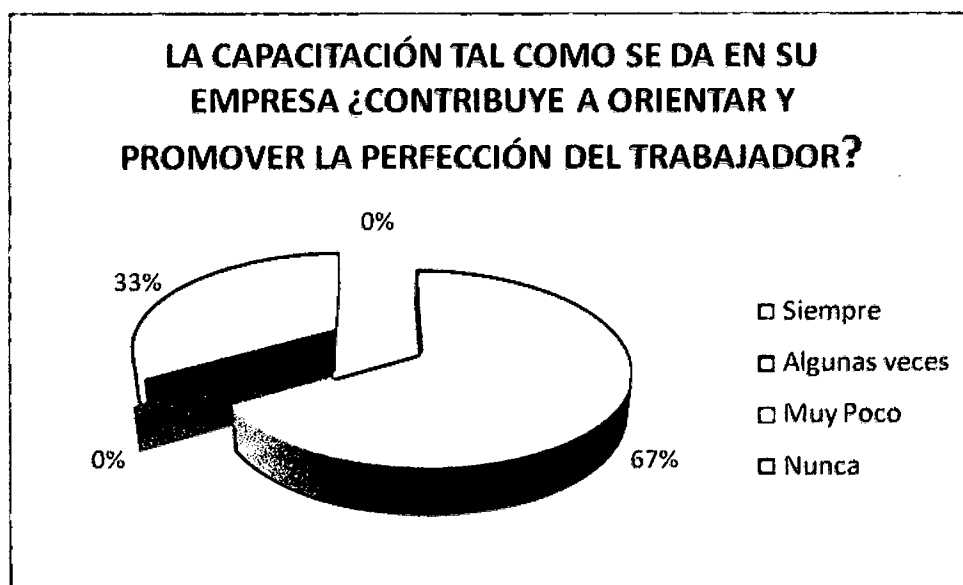


**PREGUNTA N° 03 LA CAPACITACIÓN TAL COMO SE DA EN SU EMPRESA ¿CONTRIBUYE A ORIENTAR Y PROMOVER LA PERFECCIÓN DEL TRABAJADOR?**

**CUADRO N° 03**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Siempre	0	0%
Algunas veces	2	67%
Muy Poco	0	0%
Nunca	1	33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 03**



*Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a propietarios de las empresas hoteleras representativas de la ciudad de Chachapoyas (2010)*

El presente grafico nos indica que el 67 % (2) estima que alguna veces la capacitación contribuye a la perfección del trabajador y el 33%(1) considera que nunca.

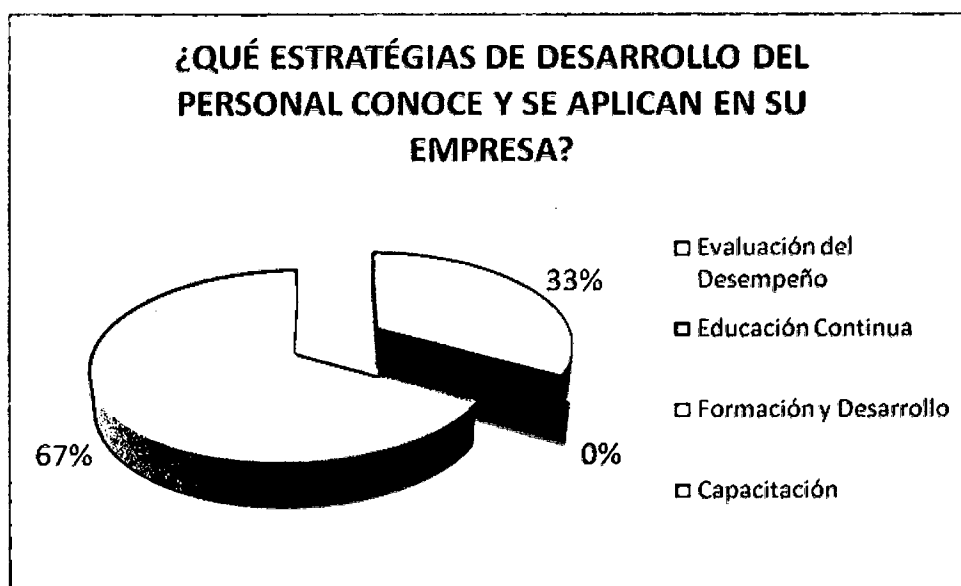


**PREGUNTA N° 04 ¿QUÉ ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DEL PERSONAL CONOCE Y SE APLICAN EN SU EMPRESA?**

**CUADRO N° 04**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Evaluación del Desempeño	1	33%
Educación Continua	0	0%
Formación y Desarrollo	0	0%
Capacitación	2	67%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 04**



*Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a propietarios de las empresas hoteleras representativas de la ciudad de Chachapoyas (2010)*

Mediante los resultados del presente grafico se concluye que el 67% (2) conoce como estrategia de desarrollo del personal a la capacitación, mientras que un 33% (1) a la evaluación del desempeño.

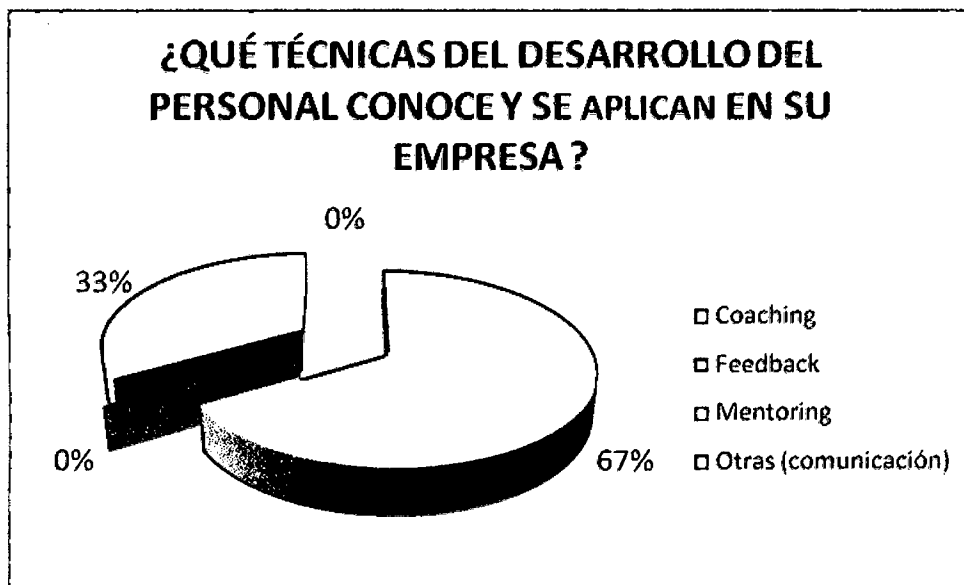


**PREGUNTA N° 05 ¿QUÉ TÉCNICAS DE DESARROLLO DEL PERSONAL CONOCE Y SE APLICAN EN SU EMPRESA?**

**GRAFICO N° 05**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Coaching	0	0%
Feedback	2	67%
Mentoring	0	0%
Otras (comunicación)	1	33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 05**



*Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a propietarios de las empresas hoteleras representativas de la ciudad de Chachapoyas (2010)*

Como puede verse el 67% (2) de los propietario conoce al feedback como técnica de desarrollo del personal y un 33% (1) considera la comunicación como otra técnicas.

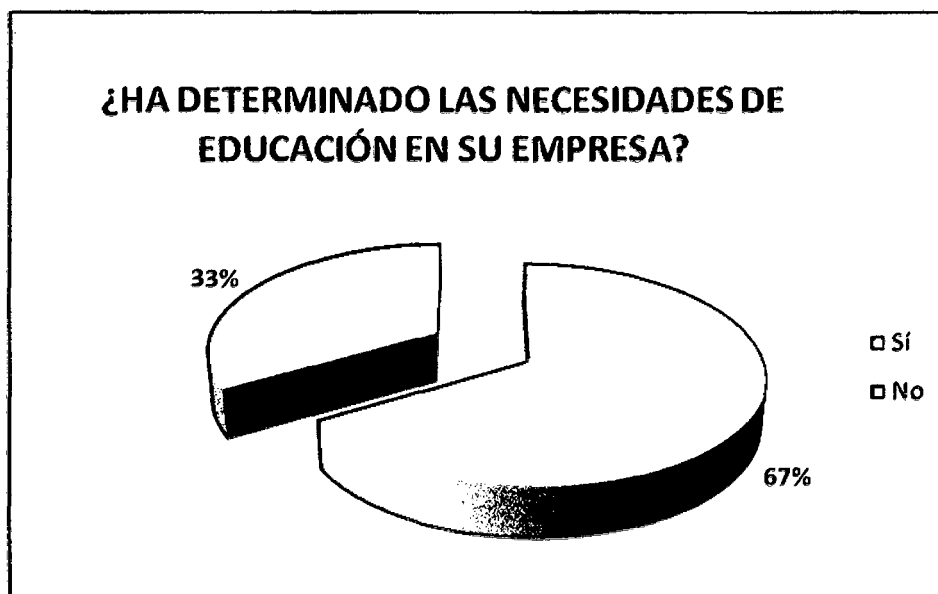


**PREGUNTAN° 06 ¿HA DETERMINADO LAS NECESIDADES DE EDUCACIÓN EN SU EMPRESA?**

**CUADRO N° 06**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Sí	2	67%
No	1	33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 06**



*Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a propietarios de las empresas hoteleras representativas de la ciudad de Chachapoyas (2010)*

Estos indicadores muestran que los empresarios en su mayoría y con un porcentaje significativo de 67%(2) Si han determinado las necesidades de educación en su empresa mientras que 33%(1) no ha determinado.

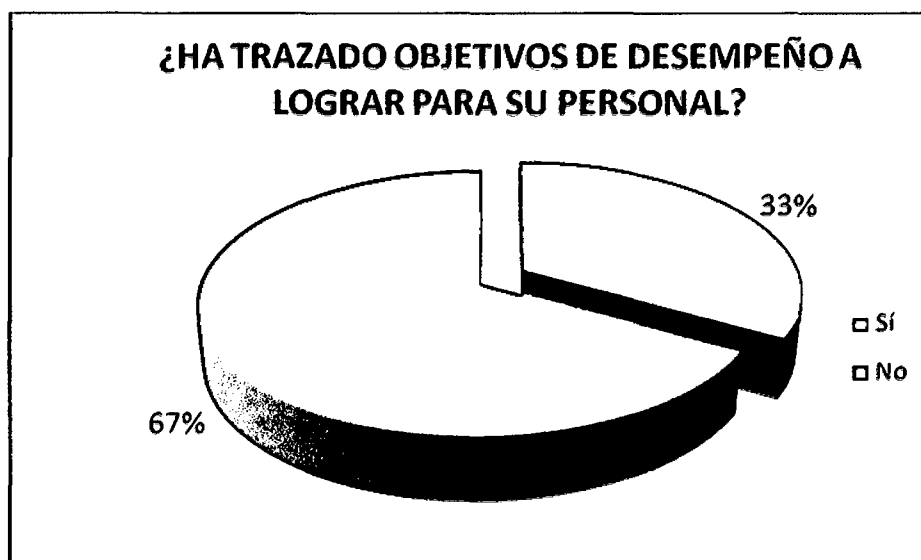


**PREGUNTA N° 07 ¿HA TRAZADO OBJETIVOS DE DESEMPEÑO A LOGRAR PARA SU PERSONAL?**

**CUADRO N° 07**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Sí	1	33%
No	2	67%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 07**



*Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a propietarios de las empresas hoteleras representativas de la ciudad de Chachapoyas (2010)*

Si bien es cierto el grafico demuestra que el 67 %(2) de los propietarios hoteleros acepta que no trazado objetivos de desempeño hacia su personal, mientras que solo 33% (1) si lo ha realizado

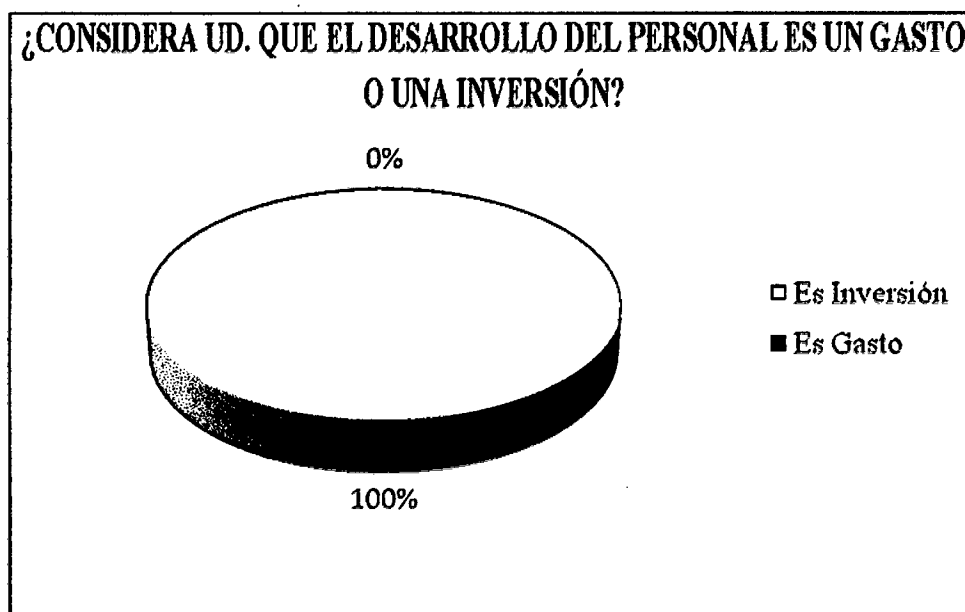


**PREGUNTA N° 08 ¿CONSIDERA UD. QUE EL DESARROLLO DEL PERSONAL ES UN GASTO O UNA INVERSIÓN?**

**CUADRO N° 08**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Es Inversión	3	100%
Es Gasto	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 08**



*Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a propietarios de las empresas hoteleras representativas de la ciudad de Chachapoyas (2010)*

Como se demuestra en el grafico 08 los propietarios hoteleros en su totalidad 100% (3) consideran que la capacitación y desarrollo del personal es una inversión.



**PREGUNTA N° 09 ¿ESTARÍA DE ACUERDO EN PARTICIPAR EN UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL?**

**CUADRO N° 09**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	3	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 09**



*Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a propietarios de las empresas hoteleras representativas de la ciudad de Chachapoyas (2010)*

En cuanto a la programación de eventos de capacitación y desarrollo del personal, los propietarios en su totalidad 100%(3) demuestran tener interés en participar en dichas actividades.



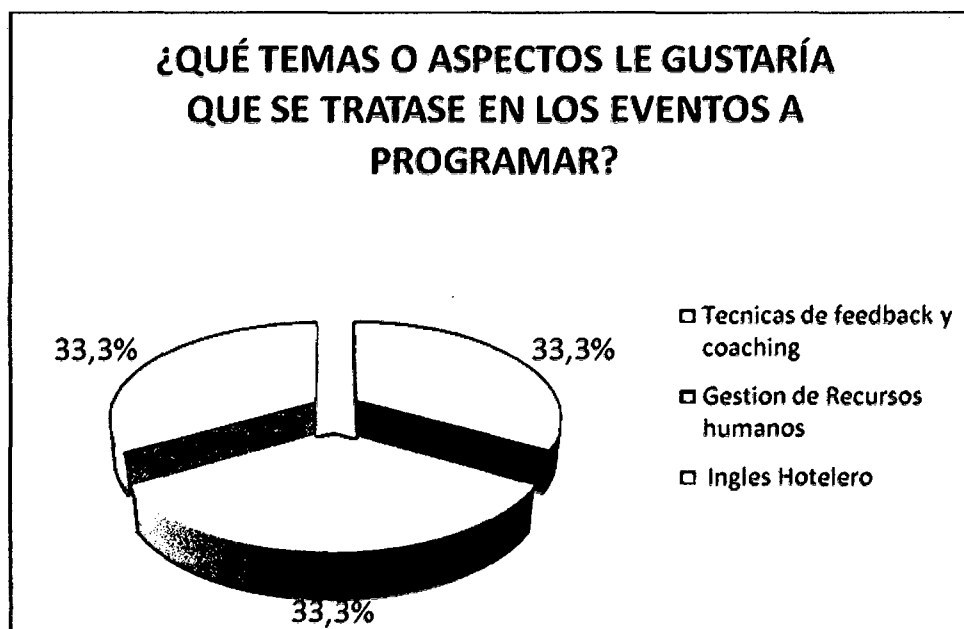


**PREGUNTA N° 10 ¿QUÉ TEMAS O ASPECTOS LE GUSTARÍA QUE SE TRATASE EN LOS EVENTOS A PROGRAMAR?**

**CUADRO N° 10**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Técnicas de feedback y coaching	1	33,3%
Gestión de Recursos humanos	1	33,3%
Ingles Hotelero	1	33,3%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 10**



*Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a propietarios de las empresas hoteleras representativas de la ciudad de Chachapoyas (2010)*

Como se puede apreciar en el grafico 10 en relación a los temas de interés a tratar en los eventos de capacitación el 33%(1) considera que las técnicas de feedback y couching sería los apropiado e interesante, así mismo el 33% (1) decide la Gestión de Recursos Humanos y finalmente el 33(1) Inglés Hotelero



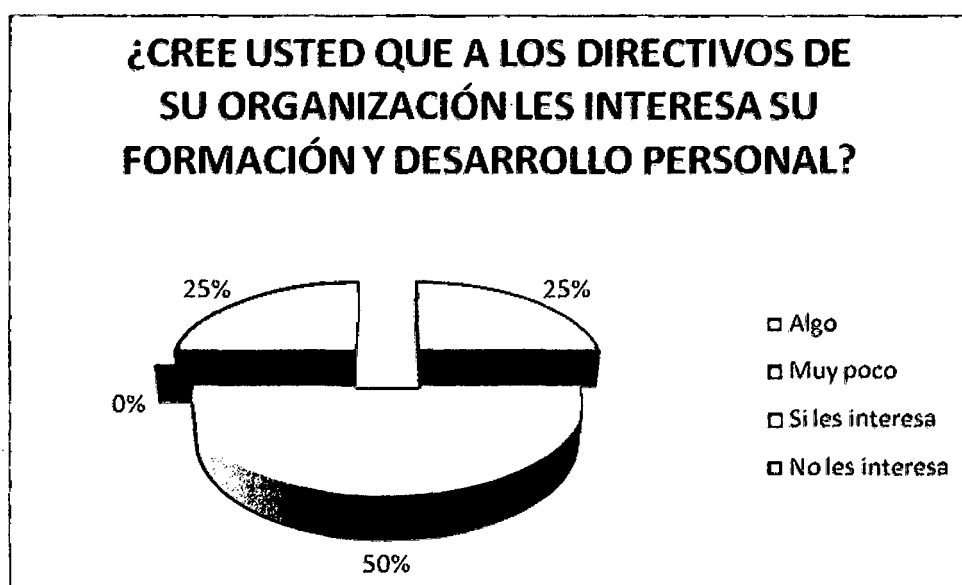
**II. REPRESENTACIÓN GRAFICA DE ENCUESTAS APLICADAS A LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DE LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS KUELAP Y PUMA URCO HOTEL**

**PREGUNTA N° 01 ¿CREE USTED QUE A LOS DIRECTIVOS DE SU ORGANIZACIÓN LES INTERESA SU FORMACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL?**

**CUADRO N° 01**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Algo	2	25%
Muy poco	4	50%
Si les interesa	0	0%
No les interesa	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 01**



***Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a los trabajadores de kuelap Hotel y Puma Urco Hotel***

Tal como se demuestra en el presente gráfico el 50% (04) de los trabajadores considera que a los directivos de su organización muy poco les interesa la formación y desarrollo de su personal. Así mismo, el 50% restante percibe que algo les interesa (2) y nada les interesa (2)

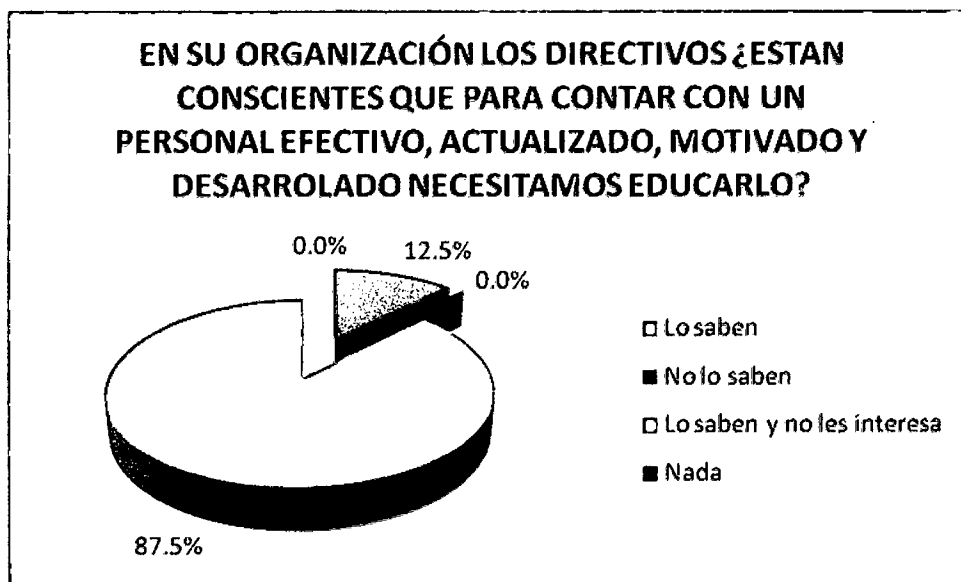


**PREGUNTA N°2 EN SU ORGANIZACIÓN LOS DIRECTIVOS ¿ESTAN CONSCIENTES QUE PARA CONTAR CON UN PERSONAL EFECTIVO, ACTUALIZADO, MOTIVADO Y DESARROLLADO NECESITAMOS EDUCARLO?**

**CUADRO N° 02**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Lo saben	1	12,5%
No lo saben	0	0,0%
Lo saben y no les interesa	7	87,5%
Nada	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 02**



**Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a los trabajadores de kuelap Hotel y Puma Urco Hotel**

El presente grafico demuestra con un porcentaje significativo de 87,5% (7) de los trabajadores opinan que los directivos si bien lo saben no les interesa capacitar y desarrollar a su personal, mientras que el 12,5 %(1) indica que los directivos lo saben.

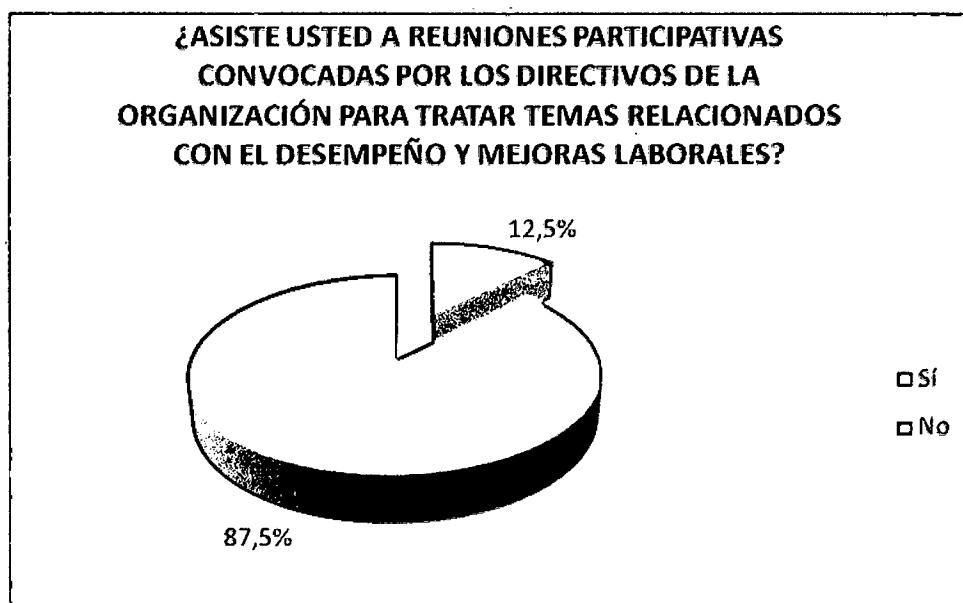


**PREGUNTA N° 03 ¿ASISTE USTED A REUNIONES PARTICIPATIVAS CONVOCADAS POR LOS DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN PARA TRATAR TEMAS RELACIONADOS CON EL DESEMPEÑO Y MEJORAS LABORALES?**

**CUADRO N° 03**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Sí	1	12,5%
No	7	87,5%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 03**



***Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a los trabajadores de kuelap Hotel y Puma Urco Hotel***

El presente grafico demuestra que sólo el 12.5% (1) de los trabajadores encuestados afirma su asistencia reuniones participativas programadas por los directivos, Sin embargo el 87.5%(7) de los trabajadores no asisten a dichas reuniones participativas.



### SI SU RESPUESTA ES NO ¿POR QUÉ?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
No dispongo de tiempo	0	0,0%
Nunca lo realizan	7	100,0%
<b>TOTAL</b>	7	100%



***Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a los trabajadores de kuelap Hotel y Puma Urco Hotel***

El resultado vertido en el presente grafico demuestra el por qué no de su asistencia, concluyendo que los directivos nunca realizan reuniones participativas para tratar temas relacionados con el desempeño y mejoras laborales.

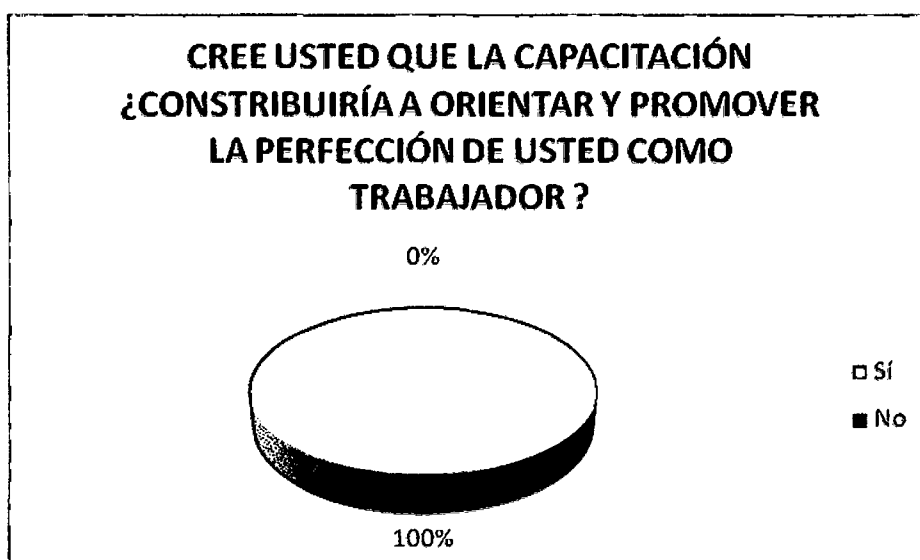


**PREGUNTA N° 04 CREE USTED QUE LA CAPACITACIÓN  
¿CONTRIBUIRÍA A ORIENTAR Y PROMOVER LA PERFECCIÓN DE  
USTED COMO TRABAJADOR?**

**CUADRO N° 04**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Sí	8	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 04**



*Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a los trabajadores de Kuelap Hotel y Puma Urco Hotel*

El grafico 05 nos indica que el 100%(8) es decir el total de trabajadores considera que la capacitación es la pieza clave para contribuir la perfección del trabajador.

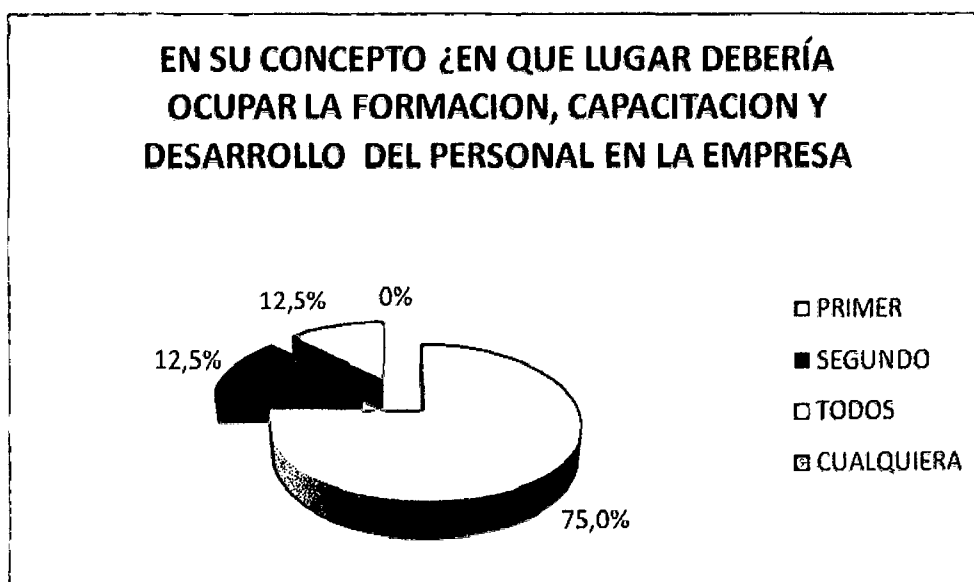


**PREGUNTA N° 05 EN SU CONCEPTO ¿EN QUE LUGAR DEBERÍA OCUPAR LA FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL EN LA EMPRESA?**

**CUADRO N° 05**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Primer	6	75,0%
Segundo	1	12,5%
Todos	1	12,5%
Cualquiera	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 05**



*Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a los trabajadores de Kuelap Hotel y Puma Urco Hotel*

El grafico 06 muestra que el 75% (6) considera que la capacitación y desarrollo debe ocupar el primer lugar tanto en las organizaciones publicas y privadas a nivel nacional e internacional, a diferencia de un 12,5% (2) que afirma en el segundo lugar, mientras que un 12,5% asegura que en todos.

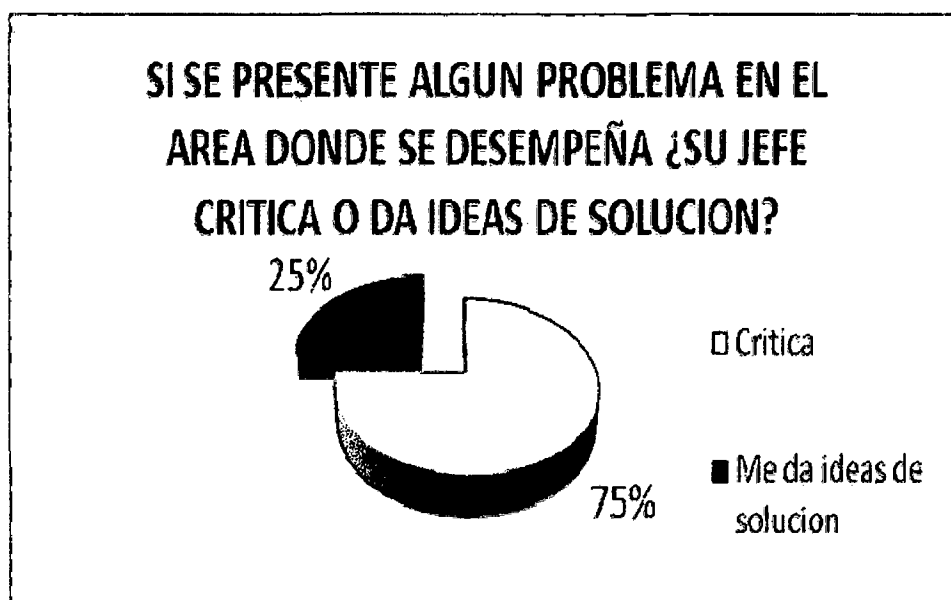


**PREGUNTA N° 06 SI SE PRESENTA ALGUN PROBLEMA EN EL ÁREA DONDE SE DESEMPEÑA ¿SU JEFE CRITICA O DA IDEAS DE SOLUCIÓN?**

**CUADRO N° 06**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Critica	6	75%
Me da ideas de solución	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 06**



*Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a los trabajadores de kuelap Hotel y Puma urco Hotel*

El presente grafico demuestra que el 25%(2) de los trabajadores indican que su jefe brinda ideas de solución frente a problemas laborales, mientras que con un porcentaje significativo de 75% (6) afirman que su jefe los critica.





**PREGUNTA N°7 COMUNICA A LOS DIRECTIVOS LOS MALESTARES Y NECESIDADES QUE USTED COMO TRABAJADOR PERCIBE DIRECTAMENTE**

**CUADRO N° 07**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si	2	25,0%
No	6	75,0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 07**



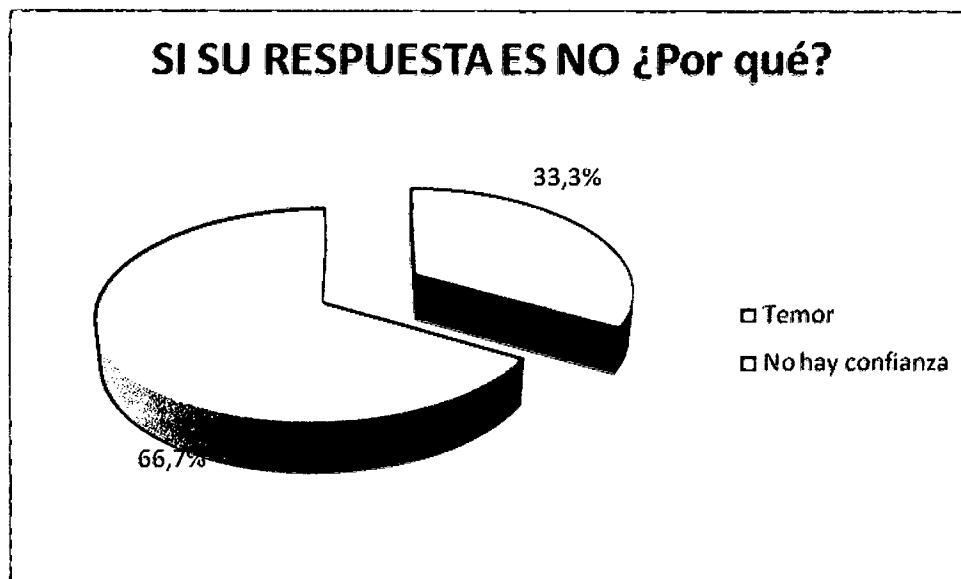
*Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a los trabajadores de kuelap Hotel y Puma Urco Hotel*

El resultado vertido en el presente grafico demuestra que el 75%(6) de los trabajadores no comunica al los directivos los malestares y necesidades que percibe directamente en su trabajo, mientras que un 25% (2) si comunica.



### SI SU RESPUESTA ES NO ¿Por qué?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Temor	2	33,3%
No hay confianza	4	66,7%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>



*Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a los trabajadores de kuelap Hotel y Puma Urco Hotel*

El resultado vertido en el presente grafico determina el por qué los trabajadores No comunican a los directivos los malestares y necesidades que perciben directamente debido a que el 33.3% de los trabajadores siente temor de hacerlo y el 66.7% concluye a que no hay confianza.



**PREGUNTA N°8 ¿QUE TAN MOTIVADO Y SATISFECHO ESTÁ CON SU TRABAJO?**

**CUADRO N° 8**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Mucho	2	25,0%
Poco	5	62,5%
Nada	1	12,5%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO N° 8**



*Fuente: Elaboración Propia- Encuesta aplicada a los trabajadores de kuelap Hotel y Puma Urco Hotel*

El resultado vertido en el presente grafico concluye que el 62% (5) está poco motivado y satisfecho con su trabajo, mientras que el 25% (2) afirman que están muy motivados y el 12,5 (1) opina que nada.



## V.DISCUSIÓN

Existe una capacitación para hacer. Es la más común, la que generalmente se practica y que descansa casi siempre en el adiestramiento. Su objetivo es la transformación de la materia. Sus condiciones son lo observable, lo cuantificable, lo dominable. Es la capacitación que parece ser más útil y de resultados más inmediatos.

Pero existe otra capacitación, la capacitación para llegar a ser. Esta se proyecta hacia el desarrollo del hombre y la potenciación de su talento (aptitud y habilidades y conocimientos), es decir, hacia el perfeccionamiento de su personalidad. Esta capacitación es generalmente ignorada. No obstante, es esencial para la vida de la empresa. Descansa en motivos principalmente éticos. Se refiere, entre otras cosas, a la conciencia de la responsabilidad personal en el trabajo, a la autovaloración de la dignidad humana, al acrecentamiento del sentido del deber y al desarrollo del espíritu de justicia (*Guzmán Valdivia, Isaac "Prólogo a Capacitación y Desarrollo de personal"*).

La capacitación, formación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. (*Siliceo, Alfonso*)

Considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas, no es educar, sino robotizar, dándole al empleado no sólo una pobre concepción del mundo y de su trabajo, sino limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización. (*Siliceo, Alfonso*)

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas". (*Isaac Guzmán Valdivia*).

Precisamente los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, serán logrados en la medida en que a través de un modelo educativo integral, se forme y transmita la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia, ahorro, etc., para ello, estamos involucrados todos:



padres, empleados, obreros, directivos, empresarios y funcionarios públicos. Se debe pensar en el entrenamiento, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto, de nuestra sociedad (*Alfonso Siliceo Aguilar. Capacitación y Desarrollo del Personal 2008*).

Muchos empresarios se preguntan ¿qué caso tiene gastar en capacitar a mi personal?, al poco tiempo pueden cambiar de trabajo y se pierde el objetivo de que apliquen lo aprendido en mi empresa. Primero que nada, la capacitación es una inversión, no un gasto; el tiempo que el personal aproveche para aplicar los conocimientos recién adquiridos es ya una ventaja para la empresa que lo capacitó. (*Alfonso Siliceo Aguilar. Capacitación y Desarrollo del Personal 2008*).

La clave de la Gestión del Talento Humano reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

Es tan importante mantener al personal y a los mismos emprendedores capacitados, de manera que puedan apoyarse en ello como ventaja competitiva sobre su competencia, a través de evaluaciones diagnosticando un sin fin de necesidades y fortalezas que la empresa trabajará. No se trata de tomar todos los cursos existentes o contratar especialistas en todas las áreas, sino de definir específicamente las áreas y los temas en que se requiere actualizar, mejorar o implementar. Se debe considerar como un importante motivador para los trabajadores puesto que les da la confianza que la empresa se preocupa por ellos, por su desarrollo y no sólo porque hagan bien su trabajo. Esta sensación de apoyo se ve incrementada cuando algunos cursos son impartidos no sólo para mejorar el trabajo actual del empleado sino también para su propio desarrollo personal y futuro ascenso dentro de la misma compañía. (*Alfonso Siliceo Aguilar. Capacitación y Desarrollo del Personal 2008*).



## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### a) CONCLUSIONES:

- ◆ Los Directivos Empresariales de los Hoteles de la ciudad de Chachapoyas, comprenden que la capacitación, formación y desarrollo del personal es una fuente para el progreso, pero no lo han concientizado lo necesario como para aplicarlo con éxito.
- ◆ Existe escasez en capacitación lo que hace casi imposible el desarrollo estructural e intelectual del cliente interno y por ende el cumplimiento de la misión de la Empresa no basta con estar posicionado en el mercado sino se alimentan las áreas de desempeño y desarrollo personal, el cual es posible con equipos y una infraestructura acorde al desempeño de las personas, con incentivos permanentes en capacitación.
- ◆ Una de las equivocaciones más graves en que caen los empresarios hoteleros actualmente es la falta de motivación y validación de su gente, condición esencial para generar el espíritu de equipo que toda empresa necesita para competir con posibilidades de crecer.
- ◆ Posiblemente el Talento Humano no se siente con la suficiente seguridad para expresar sensibilidades y demostrar sus habilidades, por la poca comunicación y confianza, lo que impide que se detecten falencias al interior. Evento que podría llevar a empresa al caos.
- ◆ Hay necesidad e interés del capital humano por mejorar su desempeño y potenciar su talento.
- ◆ Gestionar el Talento Humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes Organizaciones y siempre pensar que las propuestas Metodológicas que se utilicen deben implementarse en su totalidad para lograr la sinergia funcional del proceso . Una vez logrado esto lo que resta es dirigir el Talento hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtendrán los resultados deseados.



## b) RECOMENDACIONES

Luego de haber culminado la presente investigación, se consideró importante realizar algunas recomendaciones que le otorguen continuidad y aplicación, por tal razón se presentan las siguientes recomendaciones.

◆ **A los empresarios**, se les recomienda establecer políticas empresariales en base a la gestión del talento humano con la finalidad de que conozcan más a sus colaboradores e incrementen sus competencias, logrando así la profesionalización de cada uno y asegurando la disponibilidad de empleados calificados y competentes capaces de asumir cargos en una organización que se ajusta rápidamente al mundo de hoy, competitivo, productivo, flexible y ágil.

Con la Aplicación de ESTRATEGIAS Y TECNICAS, permitirá la organización un mejoramiento continuo contando en cualquier momento con Talentos Humanos, preparados para cubrir vacantes, minimizando el proceso de reemplazos, manteniendo la eficiencia organizacional, respondiendo más rápidamente a los cambios que genere el entorno y en algunos casos, anticipándonos al éxito. Eso sí, para poder **potenciar el talento** es necesario **trabajarlo**, para ir perfeccionándolo día a día y llegar hasta el máximo posible.

Los empresarios deben “disfrutar” más a su gente, compartir más, dejarlos crear más, participar activamente y escuchar con atención sus puntos de vista, lo que tienen para decir, mucho más aún cuando la empresa es pequeña, donde el director o el dueño conoce a todos por su nombre.

◆ **A la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza**, para que la carrera profesional de turismo y administración adicione en la curricula de estudios el nuevo enfoque de la Administración del Talento Humano enfatizando estrategias y técnicas en relación a la potenciación del mismo mediante procesos dinámicos de aprendizaje. (cursos y talleres).

◆ **A la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo**, para que a través de sus órganos pertinentes promuevan la capacitación en el conocimiento de la Gestión del Talento Humano y el procedimiento en estrategias y técnicas a seguir para potenciarlo, así mismo fortalecer los cursos y talleres en conocimiento y desarrollo de habilidades para las personas involucradas en turismo.



## ESQUEMA O RUTA A SEGUIR PARA POTENCIAR EL TALENTO HUMANO

### **1.- COMO POTENCIAR EL TALENTO HUMANO**

Para desarrollar el talento, en cualquier aspecto de la vida, se requiere de tres ingredientes indispensables: habilidades, compromiso y acción. Si uno de estos tres elementos falta, no se logrará la obtención de resultados óptimos.

Aspiración: habilidades del empleado para llevar a cabo su trabajo en el día a día, incluyendo sus capacidades cognitivas, técnicas, interpersonales y emocionales.

Compromiso: el empleado desea prestigio, reconocimiento, influencia, recompensas financieras y equilibrio trabajo y familia.

Acción: ejecutar estrategias, técnicas bajo herramientas que ayuden a potenciar el talento humano

De esta forma, es importante realizar un análisis personal que nos lleve a identificar nuestras habilidades, la manera como afrontamos las oportunidades y nuestra capacidad de acción y estrategia (compromiso y tiempo) para llevar a cabo nuestra metas; sólo así podremos ver nuestras ventajas competitivas y las actitudes negativas que nos llevan a no lograr el éxito en determinadas ocasiones.

Ahora bien, la identificación de fortalezas y debilidades del individuo dentro de una organización incluye no sólo un análisis introspectivo, sino que también requiere el análisis del entorno en el cual el individuo se mueve, pues el entorno afecta directamente a la persona, al empleado, tanto de manera positiva como negativa. Todo cambio en el entorno puede acarrear amenazas y oportunidades que se hace necesario reconocer para afrontarlas de manera adecuada para beneficio propio y colectivo.

En relación con las oportunidades, éstas se asocian directamente con nuestros objetivos, de ahí la necesidad de tener siempre presentes nuestros propósitos y de identificar las oportunidades a tiempo para concretarlas en hechos y acciones con miras a alcanzar nuestras metas. En el caso del colaborador de la organización, la meta será el desempeño laboral exitoso.

Por su parte, las amenazas pueden ser un obstáculo para la consecución de nuestros proyectos. Se hace necesario, pues, contar con la capacidad de identificar riesgos previamente al desarrollo de acciones, de ser previsivos y tener visión hacia el futuro desde diferentes perspectivas. Vale la pena resaltar que en el campo de las





organizaciones, las amenazas se asocian a la movilidad laboral, a los nuevos entornos laborales que surgen.

Tener talento o ser una persona talentosa implica reconocer no sólo los conocimientos, las habilidades, el compromiso y la acción propios para sacar a flote y de manera óptima determinado proyecto, sino también, identificar fortalezas y amenazas (o debilidades) propias y del entorno; supone, pues, reconocerse como individuo, pero como individuo social cuyas acciones se instauran en un marco social específico, marco que afecta al ser y su actuar.

Las organizaciones requieren con urgencia colaboradores talentosos en las diversas áreas o departamentos que las conforman, personal comprometido, participativo, capacitado, competente, analítico y con visión (entre otros aspectos). Las organizaciones deben estar en la capacidad de reconocer, atraer, apoyar y no dejar perder a estos talentos.

Así pues, las organizaciones deben ser capaces de implicar e involucrar al personal, invirtiendo los sistemas de control por parte de la gestión y asumiendo la importancia de retener el talento, no sólo con procesos de gestión humana que favorezcan su desarrollo, sino también teniendo en cuenta otros aspectos, como los se mencionan a continuación:

ASPECTOS	DESCRIPCIÓN
<b>Conexión del personal con la estrategia de la empresa, su misión, visión y valores.</b>	El personal debe saber hacia dónde va su empresa y cuál es su contribución para su desarrollo y avance.
<b>Compromiso del personal con los objetivos de la empresa.</b>	El personal debe tener claros los objetivos de la organización, así como también las razones de dichos objetivos. Asimismo, la organización debe motivar al personal para su máximo desempeño, atraer esfuerzos extras y lograr un ambiente de trabajo óptimo.
<b>Medición del personal</b>	Se evalúa lo que el personal está tratando de hacer y sus resultados. La medición ayuda a entender su nivel de contribución y cómo mejorar.
<b>Creación buenos estilos gerenciales</b>	Motivan y fortalecen el trabajo con personas talentosas en empresas innovadoras; dirigidas hacia cambios proactivos y productivos.
<b>Evaluaciones del clima organizacional</b>	Permiten conocer cuál es la percepción de los colaboradores de su entorno laboral, sus necesidades, actitudes y su identificación con lo que están haciendo y con la empresa.
<b>Culturas de alto desempeño y desarrollo de competencias</b>	Comparten valores y conllevan a procesos de mejoramiento e innovación.



Desarrollar talentos no es una tarea que corresponde solamente al individuo como tal, en su análisis de introspección, sino también a su entorno. En el ámbito empresarial, es responsabilidad de la gestión de talento humano, o recursos humanos, descubrir, impulsar y retener estos talentos por medio de diferentes estrategias, técnicas y del análisis de los aspectos analizados anteriormente.

Es por ello que se presenta a continuación un esquema o ruta a seguir para poder potenciar el talento Humano en las Empresas.

## **1.1 CAPACITACIÓN SISTEMÁTICA**

### **Modelo de capacitación sistemática**

Buscar la productividad mediante el trabajo del hombre es lograr mejoras en el equipo, en la operación y rendimiento de las máquinas, en los procesos y métodos de trabajo, en la optimización de la capacidad de las plantas, en el aprovechamiento de las materias primas y en general en todos los recursos que el hombre maneja y controla. Lograr el compromiso profundo de que el personal haga las cosas bien desde el principio, es una de las metas fundamentales de las estrategias educativas en la organización. La capacitación en su concepto más amplio tiene una influencia decisiva en el ambiente, integración y actitud de los individuos y de los grupos en el trabajo. La empresa tiene el compromiso socio-laboral de dar valor agregado a los recursos que maneja, esto es, al capital, a la materia prima, a la tecnología y a los hombres que la integran.

La capacitación y el desarrollo del personal son responsabilidad de la empresa a través de cada directivo: la función de relaciones industriales tiene como fin promover una cultura de capacitación asesorando y proporcionando la ayuda técnica especializada que se requiere para la planeación, desarrollo, ejecución y evaluación de los programas educativos. El directivo de cada área es el responsable de asegurar que se lleven a cabo dichos programas y se obtengan los resultados esperados.

### **Principales beneficios de la capacitación sistemática**

- Asegura la permanencia de los cambios.
- Facilita la asimilación e internalización de los valores.
- Incrementa la productividad personal y grupal.
- Reduce el tiempo de aprendizaje.
- Mejora la calidad del desempeño.
- Reduce el ausentismo.



- Disminuye accidentes de trabajo.
- Reduce la rotación de personal.
- Promueve y enriquece la cultura organizacional.

### **¿Quién necesita capacitación?**

Cada organización debe formular su propia política y definir su filosofía, compromisos y tareas-actividades que deben generarse en la alta dirección.

Posteriormente se habrán de analizar las necesidades técnicas, humanas y administrativas de capacitación a la luz de los planes operativos y estratégicos, y asignar prioridad a aquellos que requieren mayor atención.

El proceso de adiestramiento, capacitación y desarrollo deberá satisfacer las siguientes etapas:

- a) Detección de necesidades.
- b) Definición de objetivos,
- c) Elaboración y coordinación de programas.
- e) Ejecución de programas.
- f) Evaluaciones.

#### **a) Detección de necesidades**

Nos estamos refiriendo a la fase del proceso, de cuya calidad y precisión dependerán en un alto porcentaje los resultados que se obtengan. Es decir, que una acertada detección de necesidades no sólo es un prerequisite técnico indispensable e ineludible para elaborar un programa efectivo de capacitación sino que constituye su único y más sólido fundamento y justificación.

Para identificar estas necesidades, principalmente cuando se trata de problemas de desempeño, el área de relaciones industriales como responsable de esta tarea, debe coordinar la realización de diagnósticos dinámicos que le proporcionen sistemáticamente información para ser analizada y utilizada como base de sus planes de acción. Las fuentes de información serán:

- Datos diversos obtenidos del personal.
- Problemas de calidad y productividad.
- Actitudes positivas o negativas.
- Promociones.
- Inducción del personal.



- Otras.

Existen tres áreas de detección de necesidades:

- a) Cuando los requerimientos del trabajo cambian a consecuencia de modificaciones de las circunstancias organizacionales; por ejemplo: sistemas de trabajo, tecnología, nuevos productos y o servicios, reestructuraciones parciales o totales, etc.
- b) Cuando el titular de un puesto cambia, va a ser o ha sido promovido y se determinan deficiencias entre sus habilidades, conocimientos y actitudes y las que el puesto demanda; esto es, apoyo a los planes de carrera.

En todos estos casos es básico contar con un análisis actualizado del puesto a comparar.

- c) Existen otras razones para que una empresa ponga en marcha un programa de adiestramiento y capacitación para su personal; algunas de ellas son:

- Expansión.
- Nueva legislación.
- Trabajos y asignaciones especiales.
- Transferencias y retiros.
- Variaciones estacionales.
- Nueva administración.

### **Métodos de detección**

Las necesidades de capacitación pueden ser determinadas por diversos métodos, entre los que destacan por su aceptación, sentido práctico y resultados probados los siguientes:

#### **Comités de asesoría:**

Se integran regularmente por miembros de los diversos niveles ejecutivos, y en algunas empresas se crean también por área funcional como producción, finanzas, investigación y desarrollo, ventas, etc.

Su propósito básico es determinar qué problemas se resuelven vía capacitación y establecer prioridades para su atención. En muchos casos realizan adicional mente labores de evaluación de los programas aplicados

#### **Centros de evaluación:**

En su mayoría han sido utilizados para procesos de selección y desarrollo de ejecutivos; consisten básicamente en la formación de un grupo de personal directivo que realiza ejercicios y pruebas que permitan conocer sus fuerzas y debilidades y predecir sus



posibilidades de éxito en el desempeño de actividades ejecutivas. Su utilización para determinar necesidades de capacitación y desarrollo ha sido creciente. Diversas organizaciones los aplican con el apoyo de asesores externos, pues el instrumento requiere de especialistas en su manejo.

#### **Encuestas de actitud:**

Son realmente efectivas para medir los niveles de satisfacción en el trabajo y normalmente la información obtenida permite descubrir diferentes necesidades de capacitación.

#### **Grupos de discusión:**

El método implica reuniones con empleados que representan a un área específica de trabajo. Un primer beneficio de este sistema es que crea sentido de compromiso del personal para con las actividades de capacitación a realizar, pues lo concibe como "su programa".

#### **Entrevistas con el personal:**

Es un método de resultados eficaces, pues aprecia al detalle las necesidades individuales de capacitación. Su desventaja y razón para ser menos usados que otros es el tiempo que consume y por lo tanto su costo. Resulta recomendable cuando se pretende explorar otras áreas de interés –además del diagnóstico de necesidades de capacitación–, pues permite a diferencia de los cuestionarios, establecer una relación más estrecha y captar la no verbalidad.

#### **Petición directiva expresa:**

Algunos ejecutivos llegan a solicitar que a ciertos colaboradores se les imparta capacitación en un tópico específico. En estos casos, es responsabilidad del área de capacitación el asegurar que el problema existente se resuelva por este conducto y que la necesidad ha sido debidamente diagnosticada. En todo caso, es conveniente y necesario, el capacitar (concientizar y habilitar técnicamente) y mantener actualizado a todo el personal que desempeña posiciones de mando en lo referente a determinación de necesidades de capacitación.

#### **Observación de conducta-actitud:**

El supervisor (en cualquier nivel de mando) apoyado por los especialistas de capacitación, puede realizar observaciones directas y cotidianas de la conducta del



personal para identificar necesidades de capacitación, generalmente referidas a habilidades técnicas y actitudes. El inconveniente que presenta para algunas organizaciones es doble: tiempo y costo.

### **Evaluación del desempeño:**

Un sistema de evaluación del desempeño adecuadamente diseñado y manejado, permitirá poner de manifiesto las fuerzas y debilidades del desempeño individual e indicar las necesidades de capacitación y desarrollo. Presenta ventajas respecto de tiempo y costo y reportar como beneficio adicional importante, el generar sentido de compromiso en el empleado y supervisor, puesto que ambos se involucran en el diagnóstico y elaboración del plan de mejoramiento a seguir.

### **Aportes y documentos de desempeño:**

Existen muchas organizaciones que sistemáticamente preparan informes relativos a aspectos de desempeño general de su personal, como son Productividad, ausentismo, seguridad, rotación, etc. esta información que feralmente es bastante precisa, permite descubrir algunas posibles áreas de oportunidad para la capacitación. Su principal defecto es que señala el problema, pero dice poco o nada respecto a sus causas. Sin embargo análisis cuidadoso y objetivo sirve para determinar si el problema se resuelve o no a través de la capacitación.

### **Cuestionarios:**

Algunas empresas utilizan todavía distintos tipos de cuestionarios que el empleado, o éste con su supervisor, responden en aras de determinar sus necesidades individuales de capacitación. Estos cuestionarios, regularmente especifican las áreas más importantes de habilidad, el significado y trascendencia de cada una y buscan identificarla percepción del empleado respecto a sus necesidades de capacitación en cada área. Su costo es bajo pues la información se obtiene en un tiempo relativamente corto. Sin embargo, este método ha ido cayendo en desuso debido a la manipulación de que pueden ser objeto los cuestionarios, al hecho de ser "fríos" en términos de interrelación y porque han perdido credibilidad debido a que en muchas organizaciones se han aplicado varias veces sin que se lleven a cabo acciones concretas posteriores.

### **Pruebas de habilidad:**

Para ciertas labores como mecanografía, manejo, computación, etc., es un método eficaz de identificación de necesidades de capacitación. Para usarlo, es indispensable asegurar



que las pruebas estén relacionadas claramente con el trabajo y que midan aquellas habilidades o destrezas requeridas para un desempeño exitoso del puesto.

### **b) Definición de objetivos**

De los objetivos estratégicos y operativos de la dirección general se desprenderán los objetivos de cada una de las áreas que integran la empresa; de esta manera todas estarán vinculadas a un fin común.

En todos los casos; la capacitación estará dirigida a dar apoyo sólido y consistente a los objetivos organizacionales y sus objetivos en términos de la contribución que representa para cada una de las metas globales y departamentales de la empresa.

La fijación de metas y objetivos del programa se basa en el diagnóstico y en la identificación de indicadores y escenarios de éxito de la organización. Desarticular la capacitación de los propósitos de la organización equivale a "tirar a la basura" los recursos destinados a esta fundamental actividad.

Es conveniente que al definir los objetivos de los programas de capacitación se busque establecer la relación costo-beneficio, como sucede en cualquier otra de las tareas de la empresa. En esta etapa se diseñan también los instrumentos de evaluación y detección permanente, para su aplicación y análisis a lo largo del programa con base en las metas y objetivos fijados.

### **c) Elaboración y coordinación de programas**

Esta etapa, que constituye el paso de la detección de necesidades a la solución del problema descrito, requiere de un alto grado de creatividad por parte del especialista, ya sea interno o externo, quien pondrá en juego su experiencia, conocimientos y perspicacia para lograr las metas y soluciones deseadas.

Cuando el programa es conducido en forma compartida por un especialista interno y un consultor externo, es preciso entender que ni los sistemas de valores ni la divergencia entre la intuición y racionalidad de enfoques son opuestos o excluyentes, sino que representan un área de oportunidad y de enriquecimiento, compatibilidad y complementariedad en beneficio de la meta final: el éxito del programa de capacitación, adecuadamente subordinado a las metas y objetivos de la empresa. Esta etapa de planeación y organización implica:

- La involucración de los diferentes niveles de mando interesados, mediante sesiones de comunicación entre todos ellos y él o los especialistas.



- Clasificación de necesidades detectadas con base en los siguientes criterios:

a) Niveles organizacionales:

- Directivo-ejecutivo
- Mandos intermedios
- Técnicos
- Operativos

b) Tipos de necesidad:

- Técnicas
- Humanas
- Administrativas

c) Metas que impacta:

- Corto
- Mediano
- Largo plazo

#### **d) Ejecución de programas**

Ningún plan tiene sentido ni justificación si no es llevado a la acción.

Esta fase del proceso consiste en la instrumentación de todos y cada uno de los componentes del programa, asegurando los pequeños detalles a cada momento y manteniendo una estrecha y constante comunicación por parte del responsable general con los involucrados directa e indirectamente en la realización y éxito del programa.

Deberá existir en beneficio del programa un mecanismo de detección permanente que debe constituirse en punto de atención del responsable del plan, pues sólo esto le permitirá proponer y o efectuar ajustes de actualización al programa, que garanticen que en todo momento serán capacitadas sólo las personas que lo requieren y justamente en las áreas que necesitan.

La supervisión de instructores internos y el aseguramiento de reemplazos para ese trabajo deben plantearse como alta prioridad del responsable del programa.

El resultado de cualquier evento de capacitación se empieza a sentir desde su organización. Poner en marcha los preparativos con suficiente anticipación, asegurar la asistencia del instructor adecuado, la participación de los interesados, la disponibilidad del lugar, del equipo, etc., y de sustitutos en cada caso dado, proporciona al menos el cincuenta por ciento del éxito del evento aún antes de que éste se inicie.

Siempre será recomendable la presencia de un alto directivo en la ceremonia de apertura y o de clausura de cada evento. Este aspecto debe ser preparado con anticipación al igual que los señalados anteriormente.





## **e) Evaluaciones**

Conocer los resultados de cada paso del programa nos permitirá hacer correcciones y ajustes inmediatos que beneficien al resto del plan.

Aplicando los instrumentos de evaluación diseñados oportunamente conoce el impacto logrado por cada evento y resultados, los que se analizan y sirven de base para aplicar ajustes, modificaciones y adiciones a las fases futuras del plan.

### **1.2 Lineamientos generales**

Todo programa de capacitación profesional mente elaborado y administrado requiere de bases generales que sean dadas a conocer a todos y cada uno de los miembros del grupo directivo y en muchos casos a todo el personal de la organización.

Disponer de un conjunto de lineamientos institucionales, proporciona al programa un manejo uniforme y exento de sorpresas y subjetivismos. Tanto el grupo directivo como el personal en general sabrán a ciencia cierta sobre qué terreno están pisando en materia de capacitación y cuáles son las normas que regulan su participación.

Presento a continuación algunas sugerencias que hechas realidad, pueden apoyar sólidamente los programas de capacitación en las organizaciones.

#### **1. Premisas generales**

- El proceso de capacitación en todas sus etapas requiere del compromiso directivo de participación y apoyo para lograr un cumplimiento sobresaliente de los objetivos.
- Siendo el ser humano el elemento auténticamente productivo con que cuenta la empresa, todas las actividades de capacitación estarán orientadas a su crecimiento integral.
- La empresa se compromete a crear y ofrecer al personal las oportunidades y medios de capacitación a fin de lograr un mejoramiento continuo en el desempeño de sus labores e interrelaciones, de modo que pueda asumir mayores y más complejas responsabilidades.

#### **2. Responsabilidades**

- a) Del director general: ser el líder de la "cultura de capacitación" en su empresa.
- b) Del personal directivo:
  - Garantizar la capacitación y el desarrollo de su personal.



- Identificar, mantener y desarrollar al personal considerado reemplazo potencial a puestos ejecutivos.
- Asegurar que todos los empleados y trabajadores participen los programas de capacitación que propicien su mejoramiento actualización y desarrollo.
- Participar en la elaboración de programas que respondan necesidades reales y específicas acordes con las metas organizacionales de corto y largo plazo.
- Colaborar activa y positivamente en los esfuerzos permanentes de mejoramiento de la comunicación, cambio de actitudes identificación entre los objetivos personales y los de la empresa con el fin de lograr mayor integración, motivación y productividad.

c) De relaciones industriales y o recursos humanos

- Asegurar que el programa general de capacitación logre su máximo aprovechamiento, su apego a la filosofía y estrategia educativa institucional y su registro oportuno ante las autoridades competentes.
- Elaborar las políticas y normas generales de capacitación con el fin de proveer de guías y criterios de acción que permitan uniformidad y congruencia a las decisiones del grupo ejecutivo en esta materia.
- Proporcionar la asesoría, apoyo y servicio que requieren las áreas operativas y sus directivos, para facilitar y garantizar el cumplimiento eficaz de su responsabilidad en esta materia.
- Analizar las evaluaciones de cada evento realizado y proponer las acciones necesarias para reforzar los programas de mejoramiento individual, grupal y organizacional.
- Coordinar la selección, formación y habilitación de instructores internos, con apoyo del grupo directivo en términos de sugerencias, referencias y opiniones.
- Asesorar y brindar soporte de todo tipo a los instructores internos que lo requieran.
- Mantener actualizada a toda la organización respecto de los avances en materia educativa, compartiendo esta información con quienes participan en las labores de enseñanza dentro de la empresa.

### **3. Aspectos instrumentales**

- a) Todo evento de capacitación que se realice, se derivará del plan maestro correspondiente que periódicamente integra el área relaciones industriales y aprueba



cada directivo de área. Invariablemente habrá de responder a necesidades reales y potenciales detectadas y cumplir con las políticas relativas.

b) Cada miembro de la empresa tomará parte en los cursos que sean congruentes con el puesto y nivel que ocupa en la organización y aquellos que le permitan su desarrollo futuro, siempre y cuando vayan de acuerdo a su plan de carrera.

c) Las promociones estarán basadas en el mérito individual; el desempeño, las cualidades personales (conocimientos, experiencias, habilidades y potencial) y el aprovechamiento de la capacitación determinarán la posibilidad que exista para progresar con la organización. De no existir personal capacitado, los cambios deberán acompañarse de un programa de capacitación que facilite el éxito en la función a desempeñar.

d) Los programas y cursos de capacitación deberán contener los instrumentos de evaluación previa y posterior a cada evento realizado.

e) El personal con características y disposición para realizar funciones de instructor interno, debe recibir la habilitación correspondiente y acordar con su jefe inmediato las condiciones en que resulta factible su participación.

f) Al término de cada programa, el instructor (interno o externo) debe efectuar la evaluación correspondiente y entregarla al área de relaciones industriales.

g) Las evaluaciones contendrán, además del grado de aprovechamiento individual de cada participante las recomendaciones necesarias para optimizar la coordinación, el contenido y la ejecución de cursos futuros.

h) Se identifica y ubica de modo permanente a todos los instructores potenciales integrándolos en un directorio central de relaciones industriales de acuerdo a su especialidad. Igualmente se les proporciona información y apoyo tecnológico necesario para impartir eficazmente sus cursos.

i) La contratación de instructores externos en todos los casos es autorizada por la dirección de relaciones industriales y se hace sólo cuando no existe una persona especializada dentro de la empresa capaz de impartir dichos conocimientos.

j) Toda solicitud de asistencia a cursos externos se apoya en una necesidad real de capacitación y guarda relación directa con el puesto de trabajo y o necesidades futuras de crecimiento personal preestablecidas, procurando orientarse a dar resultados tangibles en el desempeño del trabajo y o en el manejo de los procesos humanos.



k) Los participantes a un curso externo se comprometen a funcionar como agentes de capacitación, compartiendo sus nuevos conocimientos formal e informalmente con sus compañeros que también lo requieran, logrando así un efecto multiplicador de cambio, al transmitir conocimientos, desarrollar habilidades y generar cambios de actitud.

l) Los participantes a un curso o evento interno o externo nacional o extranjero, se comprometen a entregar a relaciones industriales y a su jefe inmediato, una copia completa del material recibido y un reporte detallado de sus experiencias en dichos programas con el fin de integrar gradualmente la biblioteca técnica de capacitación conocer la calidad, profundidad y alcances del programa de referencia.

Igualmente participarán en el programa de entrevista post evaluativa al curso.

## **1.2 COMO HACER COACHING / COACHING PEOPLE**

Como gerente, se espera que usted trabaje con personas ejerciendo muchas capacidades diferentes, y su rol como coach es una de esas funciones. El coaching es una oportunidad para contribuir al desarrollo de otra persona. Es una relación recíproca en la cual ambos comparten conocimientos y experiencias con el fin de maximizar el potencial de quien recibe el coaching y ayudarlo a lograr sus metas.

Dado que el coaching se basa en un acuerdo mutuo, no es apropiado para todas las situaciones. En vez del coaching, se requiere una mayor intervención general más directa cuando:

- Un empleado nuevo o sin experiencia necesita instrucciones explícita sobre una tarea;
- Un miembro del personal ha violado claramente la política o valores organizacionales;
- No hay mejorías en el desempleo luego de múltiples sesiones del coaching.

### **El coaching es...**

- Un medio para el aprendizaje y el desarrollo.
- Guiar a alguien hacia sus metas.
- Compartir mutuamente experiencias y opiniones para plantear resultados acordados en común.

### **El coaching no es...**

- Una oportunidad para corregir las conductas o acciones de alguien.
- Dirigir a alguien para que actúe a fin de lograr metas.



- Pretender ser el experto o supervisor con todas las respuestas.

*“El buen coaching evita la manipulación y la coerción. El coaching pregunta que es el correcto y también qué es lo que funciona”*

### **Hacer coaching con un objetivo**

Usted hace coaching o lo pide cuando cree que trabajar junto a alguien conducirá a un mejor desempeño. A través del coaching usted puede ayudar a otros a:

- Maximizar fortalezas individuales (por ejemplo, desarrollar destrezas analíticas)
- Superar obstáculos personales (por ejemplo, dominar el temor a hablar en público)
- Alcanzar todo su potencial a través del aprendizaje continuo (por ejemplo, aprender a usar internet para hacer investigación de negocios)
- Lograr nuevas destrezas y competencias para ser más eficaz (por ejemplo, desarrollar destrezas de comunicación mas avanzadas)
- Prepararse para nuevas responsabilidades (por ejemplo, adquirir destrezas de liderazgo)
- Gestionarse a ellos mismos (por ejemplo, encontrar formas para mejorar el uso del tiempo)
- Clarificar las metas de desempeño y trabajar para lograrlas (por ejemplo, aprender a definir metas más realistas)
- Aumentar su satisfacción y motivación en el trabajo.

### **¿Cuándo es necesario hacer un coaching?**

A diferencia de la definición de metas y las revisiones de desempeño, que son agendadas formalmente en forma trimestral o anual, el coaching es continuo y ocurre a medida que surge la necesidad o la oportunidad. Algunas veces, usted agenda sesiones de coaching sobre situaciones particulares. Más a menudo, usted hace coaching de manera formal a medida que interactúa con los subordinados directos y pares en persona, por teléfono, o a través del e-mail.

#### **1.2.1 ¿CÓMO SABER CUÁNDO HACER COACHING?**

Hay momentos en que un ejecutivo tiene centrarse más en las personas que en las tareas, y ésta es una de esas ocasiones. Cuando usted siente o ve o escucha que un subordinado directo:

- Está teniendo problemas para cumplir su trabajo
- Se está aburriendo un poco con la rutina
- Está causando fricciones en su equipo
- Anda a tropezones mientras trabaja en ciertas tareas



Empiece a pensar en cómo puede ayudarlo. El primer paso es entender la situación, la persona y las habilidades de la persona. Luego, ustedes pueden trabajar juntos para mejorar la situación, la autoimagen de la persona y sus destrezas.

#### **a) Como observar**

El observar a alguien que recibe coaching, o asesorado, mejorará su capacidad para aconsejar de manera informada, pertinente y oportuna. Usted necesita observar la conducta de la persona tanto de manera informal (por ejemplo, durante una reunión) como formal (por ejemplo, en las visitas conjuntas de ventas). Usted trata de identificar fortalezas y debilidades de dos maneras:

1. Como la conducta del asesorado afecta a sus compañeros de trabajo.
2. Como la conducta del asesorado afecta su propia capacidad para lograr sus propias metas.

A medida que usted observa, elaborará teorías sobre qué es lo que está sucediendo, pero no haga juicios o suposiciones muy rápidamente. Trate de ser un observador neutro.

Pruebe sus teorías a través de más observación. Cuando sea apropiado, discuta la situación con otros y pida sus opiniones. Finalmente, asegúrese de verificar sus teorías y comparta sus datos con quien recibe el coach

#### **b) El proceso de observación**

1. Prepare preguntas preliminares. Cuando observe la conducta de un individuo, piense en respuestas para las siguientes preguntas :
  - ¿Qué es lo que la persona esta haciendo o no eficazmente?  
Sea lo mas preciso posible
  - ¿Qué efecto tiene la conducta de la persona en el logro del as metas de su grupo o en el de sus objetivos individuales?
  - ¿Qué efecto tiene la conducta en otros miembros del equipo?
2. Evite hacer juicios prematuros. Usted esta tratando de ser un observador neutro, de manera que piense en términos de los acontecimientos en si y no de sus causas.
3. Reflexiones sobre sus observaciones. Después de una observación cuidadosa, usted puede decidir que la persona si tiene un problema que el coaching podría resolver. O usted podría concluir que el problema no dice relación con ese miembro del equipo, sino que con otra persona, o incluso con las dinámicas del equipo.
4. Pruebe sus teorías. Continúe observando, especialmente si usted no se siente cómodo con sus percepciones. Cuando sea apropiado discuta la situación con otros – pares o colegas de confianza – para obtener sus perspectivas. Considere cualquier tema



intercultural que pueda ayudarle a entender mejor la situación o a la persona involucrada.

5. Examine sus propios motivos. Antes de sugerirle el coaching a una persona que usted cree que es problemática, mire de cerca primero su propia conducta. Pregúntese como puede estar usted contribuyendo al problema.

- Expectativas poco realistas. pregúntese “¿Estoy usando mi propio desempeño como criterio para evaluar a los demás? Es probable que usted haya progresado en una carrera al establecer expectativas altas y logrando una destacada trayectoria laboral. Asumir que otros tienen motivaciones o fortalezas idénticas puede ser poco realista o injusto.
- Sentimientos que interfieren. Pregúntese “¿Es difícil para mi identificarme con alguien que esta teniendo un problema?”. Será consciente de usted mismo y reconozca cuando sus propios sentimientos, tales como el enojo o la frustración, pueden impedir que aprecie lo que otro pueda estar sintiendo, pues eso puede nublar sus destrezas analíticas y de observación.
- Incapacidad de escuchar. Pregúntese “¿he perdido oportunidades para escuchar?”. Las personas no siempre saben que clase de ayuda es la que necesitan o exactamente como pedirla. Cuando usted vea una oportunidad, tómese el tiempo para escuchar activamente a sus subordinados directos.
- Incapacidad de elogiar. Pregúntese “¿Me he acordado de dar feedback positivo?”. A menudo los ejecutivos se olvidan de tomarse el tiempo para buscar oportunidades de dar feedback positivo. Con el tiempo, una ausencia de feedback positivo podría contribuir a un problema de conducta o actitud de un subordinado directo.
- Actuar según sus palabras. Pregúntese “¿soy un buen modelo de conducta?”. Por ejemplo, si usted considera que tener destrezas para escuchar es muy importante para cultivar un buen trabajo en equipo, entonces ocupe esas destrezas y escuche a los demás en cada oportunidad que se le presente.

6. Verifique con la realidad. Una verificación con la realidad con la ayuda de una par de confianza puede ser útil. A medida que esta mas consciente de sus propias necesidades de desarrollo, se convertirá en un menor ejecutivo y coach.

7. Comente sus observaciones con el asesorado. Asegúrese de describir la conducta observada al momento de discutir un problema y no la actitud o el carácter del asesorado. Por ejemplo, comience por decir:”Esto es lo que he observado “Acuérdese de abordar el impacto de la conducta en las metas del grupo y en otras personas. Por ejemplo, usted puede sugerir.”Si yo estuviera en el lugar de los miembros de ese equipo, quizás pensaría...” . Al momento de describir la conducta y sus efectos en otras personas, sea sincero y vaya al grano, pero calmado y comprensivo.



## 1.2.2 COMO DESARROLLAR DESTREZAS DE COACHING

Los buenos ejecutivos emplean destrezas de coaching como parte de su repertorio. El foco esta en la cooperación y facilitación del desarrollo de otra persona. El coaching involucrará la creación de un entorno cómodo donde los planes de acción pueden desarrollarse en conjunto.

Para convertirse en un coach lo más eficaz posible, trabaje para dominar las siguientes destrezas:

- Escuchar activamente
- Hacer las preguntas correctas
- Abogar por sus opiniones
- Dar feedback como coach
- Recibir feedback como coach
- Construir acuerdos.

### a) Escuche activamente

Como coach, usted necesita sintonizarse con los sentimientos y motivaciones de la otra persona. Usted lo logra escuchando activamente. Escuchar activamente fomenta la comunicación y hace que las personas se sientan a gusto. Escuchar activamente también clarifica lo que se ha dicho para evitar malas interpretaciones. Como un oyente activo, pongan toda su atención en el asesorado, siguiendo las siguientes pautas:

- Mantenga contacto visual con quien recibe coaching
- Sonría para que la otra persona se sienta a gusto.
- Evite cualquier cosa que distraiga su atención. por ejemplo, no conteste el teléfono. Solo tome notas si es necesario
- Sea receptivo al lenguaje corporal, como la postura y la posición de los brazos. ¿La persona esta tensa o relajada?
- Escuche primero y evalúe después.
- No interrumpa a la otra persona salvo para hacer preguntas para clarificar y para animarla para que continúe.
- Repita con sus propias palabras lo que usted piensa que la otra persona dijo.
- Espere que la persona haya terminado de hablar para planificar sus respuestas.

**b) Haga preguntas** Hacer preguntas es una herramienta valiosa para entender a la otra persona y conocer su perspectiva. Use preguntas abiertas y cerradas. Cada una produce una respuesta diferente.





**c) Haga preguntas abiertas.** Las preguntas abiertas invitan a la participación y a compartir ideas. Úselas para:

- Explorar alternativas: “¿Qué sucederá si...?”.
- Descubrir actitudes o necesidades: “¿Cómo te sientes respecto a nuestros progresos hasta la fecha?”.
- Establecer prioridades y permitir su elaboración: “¿Cuáles crees que son los principales problemas de este proyecto?”.

Cuando usted quiere saber más sobre las motivaciones y sentimientos de las otras personas, piense en preguntas abiertas. A través de esta forma de hacer preguntas usted puede descubrir las verdaderas preocupaciones de la persona que está recibiendo coaching. Esto, a su vez, le ayudará a formular mejores consejos e ideas sobre cómo puede ayudarle.

#### **d) Abogue por sus opiniones**

Los coach eficaces ofrecen sus ideas y consejos de una manera tal que la persona que los recibe es capaz de escucharlos, responder a ellos y considerar su valor. Es importante que usted abogue por sus opiniones de una forma clara y equilibrada.

Abogar: Argumentar una posición / alegar a favor de

- Describa la situación del individuo como usted la ve.
- Exprese su opinión sobre la situación.
- Haga explícitos sus pensamientos subyacentes a su opinión y comparta sus experiencias.
- Aliente a la otra persona para que comparta su perspectiva.

Su colaboración con la persona que está recibiendo coaching será mucho más exitosa si usted usa la investigación y aboga eficazmente en sus comunicaciones. Confiarse demasiado de la investigación puede resultar en que los participantes oculten información y opiniones importantes. A la inversa, si usted enfatiza con demasiada fuerza en abogar por sus opiniones, crea una atmósfera controladora que puede minar la relación de coaching.

#### **e) Construya acuerdos**

Los acuerdos son los cimientos del coaching. Ustedes construyen acuerdos al inicio a medida que se comprometen a trabajar juntos, y a través de su relación mientras persiguen los objetivos del coaching. El proceso de los acuerdos incluye todas las actividades mencionadas, desde reconocer en un principio la necesidad del coaching,



pasando por la observación hasta escucharse activamente entre ustedes, hasta llegar a acuerdos de manera colaborativa sobre los problemas y las resoluciones.

Tiene que existir acuerdo entre el coach y quien recibe el coaching para que el proceso funcione. Sin embargo, el acuerdo puede ir desde una aceptación escéptica hasta un compromiso incondicional. Cuando la persona que está recibiendo el coaching ve los progresos que se están haciendo en el cambio de conductas o la construcción de destrezas, entonces será más fácil lograr el acuerdo.

### 1.2.3 COMO GESTIONAR UNA SESIÓN DE COACHING

Gran parte del coaching que usted hará será informal e improvisado a medida que vayan sugiriendo las situaciones. Sin embargo, como parte del proceso, tanto el coach como quien recibe coaching acuerdan sostener algunas sesiones formales para planificar y revisar el proceso de coaching.

#### a) Prepárese para la sesión del coaching

Reserve una sala o un lugar privado donde ambos se sentirán cómodos. Asegúrense de que no habrá interrupciones durante su reunión por ejemplo, saque o desconecte los teléfonos fijos y apague los teléfonos celulares.

Ambos participantes necesitan crear un plan de discusión para la sesión. A medida que prepare su plan, considere lo siguiente:

- ¿En qué área se necesita el coaching?
- ¿Cuáles son los resultados deseados?
- ¿Qué es lo que está pasando?
- ¿Cuál es el objetivo particular de esta sesión? ¿Planificación inicial? ¿Establecer un plan de acción? ¿Revisar el progreso?.
- ¿Cuáles son las potenciales dificultades y cómo va a manejarlas?

Si usted es coach, pregúntenle a quien recibe el coaching si sugiere alguna otra preparación antes de la sesión y ofrézcanle sus propias sugerencias sobre cómo se puede preparar.

#### b) Como realizar la sesión del coaching

El coaching es una sociedad. Durante la sesión de coaching, a medida que usted y la otra persona trabajan en mejorar el desempeño laboral o lograr destrezas nuevas, recuerde esas metas alcanzables. ¡Ahora es el momento para usar esas destrezas de coaching que usted ha estado practicando!

- Asegúrese de que ambos entienden de la misma manera las metas de las sesiones.



- Mantenga el tono positivo. Enfatice su sinceridad en querer ayudar a la otra persona.
- Intercambie perspectivas sobre la situación u oportunidad actual. Presente información relevante que ha reunido durante su observación de la persona a la que hace coaching.
- Escuche activamente sus pensamientos y explicaciones.
- Comparta su consejo y sugerencias.
- Dele al individuo la oportunidad de presentar sus ideas y responder a las suyas.
- Discuta los pro y contra, y lleguen a un acuerdo respecto de los resultados deseados.
- Gánese el compromiso del individuo para crear un plan de acción y establezca una fecha posterior para revisar el plan.

#### **c) Desarrolle un plan de acción**

La persona que está recibiendo coaching desarrolla el plan de acción. Su rol para apoyar el plan puede incluir:

- Ayudar a asegurar que las metas sean realistas.
- Ayudar a la persona que está recibiendo coaching a priorizar las tareas necesarias para lograr las metas.
- Destacar los posibles obstáculos y hacer brainstorming sobre soluciones potenciales.
- Determinar qué apoyo adicional de coaching será requerido.

Trabajen juntos en áreas de acuerdos. Esta es su oportunidad para demostrar sus destrezas como oyente a medida que apoya a la otra persona en crear y comprometerse con el plan de acción.

#### **d) Haga coaching después de la sesión**

El coaching eficaz incluye un seguimiento que verifica el progreso y evalúa los efectos sobre la persona que lo recibe y el equipo. Su seguimiento debería incluir:

- Preguntar que esta funcionando bien y qué no.
- Compartir sus observaciones y reforzar el progreso positivo.
- Buscar oportunidades para coaching y feedback continuos.
- Identificar posibles modificaciones al plan de acción.
- Preguntar en que sentido la sesión de coaching fue de ayuda y que podría mejorarse.



## 1.2.4 COMO PERSONALIZAR SU COACHING

Las personas aprenden de diferentes maneras, dependiendo de sus personalidades y hábitos de estudio. Algunas personas se les puede mostrar como realizar una tarea una vez y lo entienden. Algunas pueden necesitar que se les repita una o dos veces. Otras personas necesitan escuchar instrucciones; y otras prefieren aprender mediante la lectura. Descubrir como aprende una persona en particular le ahorrará –a usted y al que recibe coaching- tiempo y frustración en el proceso de coaching. La forma más eficaz para descubrir cómo prefiere aprender una persona es simplemente preguntándole. Cada persona sabe que método prefiere.

### a) Como elegir un estilo de coaching

No todas las personas ni las situaciones son iguales, de manera que usted necesita dominar algunos estilos diferentes de coaching para adaptarse a las diferentes circunstancias. En algunos casos usted necesita adoptar un enfoque directo, particularmente cuando trabaja con personas que no tienen experiencia o cuyo desempeño debe mejorar. Otras situaciones llaman a un coaching apoyador cuando usted actúa más como un facilitador o un guía.

COACHING DIRECTIVO VERSUS APOYADOR		
ESTILO DE COACHING	USADO PARA	EJEMPLOS:
Directivo	Desarrollar destrezas	*Dar instrucciones a un empleado nuevo que necesita desarrollar destrezas en su área de experticia. *Actuar como un modelo para la persona que recibe coaching, mostrándole la forma más eficaz de realizar una tarea.
	Brindar respuestas	*Explicar la estrategia de negocios de la empresa a un empleado nuevo. *Aclarar el protocolo del departamento a un empleado nuevo.
Apoyador	Facilitar la resolución de problemas	*Ayudar a otros a encontrar sus propias respuestas a los problemas.
	Construir autoconfianza	*Expresar confianza en que un individuo puede encontrar la solución. *Brindar feedback positivo por un trabajo bien hecho.
	Alentar a los empleados a aprender por su cuenta.	*Desafiar a los empleados asignándoles nuevas responsabilidades, incluso si significa arriesgar errores.
	Servir como recurso para otros	*Brindar información sobre situaciones nuevas. *Compartir experiencias. *Introducir contactos nuevos.



### **1.3 COMO DAR FEEDBACK / GIVING FEEDBACK**

El feedback es un mensaje objetivo sobre las conductas y sus consecuencias, ya sea éste un reconocimiento de un trabajo bien hecho o una sugerencia de cómo mejorar en el trabajo. La meta del feedback es animar al receptor del mismo a avanzar mediante el aprendizaje, el crecimiento y el cambio.

#### **¡Lo que el feedback no es!**

El feedback o retroalimentación, no es una forma de castigo. Después de todo, el acto de alimentar brinda nutrición; permite a una persona crecer de una manera saludable. Así que recuerde que el feedback:

- No necesariamente es negativo
- No es un monólogo unilateral
- No necesita ser un combate
- No es una oportunidad para ataques personales
- No representa el único punto de vista.

#### **Lo que si es el feedback**

Dar y recibir feedback en un entorno profesional es un elemento clave en la gestión de las personas, las interacciones con los colegas y en la capacidad de escuchar a sus colaboradores en el trabajo. El feedback también proviene de los clientes. El feedback- o la respuesta de otras personas a las conductas, los procesos o los resultados- es lo que fomenta el cambio positivo y aumenta la autoconciencia.

La meta de dar feedback positivo es reforzar las conductas o patrones preferidos para resolver problemas. Por otro lado, en el caso del feedback correctivo, la meta es cambiar y mejorar la conducta insatisfactoria o introducir patrones de trabajo mas productivos, de manera que el receptor aprenda formas nuevas de comportamiento o respuesta al cambio.

Usted puede dar feedback en direcciones diferentes: hacia arriba a quienes usted dirige, hacia abajo a quienes usted dirige y lateralmente a sus colegas.

Usted puede recibir feedback desde cualquiera de esas direcciones visto desde esta perspectiva multidireccional, el feedback es un aporte importante al aprendizaje organizacional.

#### **a) ¿Porque es importante el feedback?**

Dar y recibir feedback es valioso por muchas razones. Cuando usted entrega feedback constructivo a otros, usted está:

- Reforzando o fomentando una forma eficaz de trabajar.
- Redireccionando una conducta o indicando un cambio de acción mas productivo



- Preparando un mejor desempeño
- Aportando al aprendizaje y desarrollo del receptor

Cuando otros le entregan un feedback honesto, usted puede mejorar.

- Sus relaciones con ellos al mostrar cuán bien usted interactúa con las personas.
- Su proceso de trabajo en la forma en que se desempeña en su trabajo
- Sus resultados mediante logros medibles en el trabajo
- Su conciencia del impacto de su conducta y acciones en otros

*Comentario: En la experiencia de Peter Baskette, ejecutivo dice que “el desarrollo de los empleados depende del feedback, ya que éste brinda las pautas para el crecimiento, la motivación y finalmente, la moral. Sin una comunicación y feedback constructivos cara a cara, muchos empleados terminan sintiéndose ineficaces, frustrados o disgustados.*

El feedback es una destreza básica que los ejecutivos desarrollan para trabajar con otros. Esta destreza entra en juego no solo durante el trabajo que debe de cumplirse día a día, sino también durante sesiones coaching, la delegación de tareas y las evaluaciones formales de desempeño.

### 1.3.1 CUANDO DAR FEEDBACK

Las personas suelen dar Feedback de inmediato de manera improvisada. Esta respuesta inmediata puede ser muy útil porque el incidente está fresco en la mente de todos. Sin embargo, existe el peligro de reaccionar con demasiada premura frente a una situación antes de contar con la información y los datos necesarios o mientras los sentimientos de las personas están todavía muy alterados o crispados.

#### a) Sepa cuando intervenir

En cierta forma, saber cuando dar Feedback es más fácil de lo que usted podría pensar; sólo debe adiestrarse para reconocer aquellos momentos apropiados cuando suceden. Ofrezca feedback cuando se presentan ese tipo de situaciones:

- Cuando el trabajo bien hecho, los proyectos exitosos y las conductas ingeniosas deben ser reconocidas, el Feedback positivo no se entrega con la frecuencia suficiente, y sin embargo sus beneficios pueden ser muchos.
- Cuando la probabilidad de mejorar exitosamente las destrezas de una persona es alta. Las destrezas que pueden aprender cambian con más facilidad que los hábitos o la personalidad.
- Cuando un problema no puede ser ignorado; cuando la conducta de la persona tiene un impacto negativo en el equipo u organización.

Usted puede ser flexible y sensible frente a una situación al momento de decidir dar Feedback:



- Podría decidir dar Feedback tan pronto como pueda después que observe la conducta que quiere corregir o reforzar.
- Tal vez necesite dejar pasar suficiente tiempo como para reunir toda la información necesaria antes de discutir un tema con la persona involucrada.
- Si la conducta que usted observo fue particularmente molesta, tal vez necesite darles a todos tiempo para calmarse.

El momento adecuado depende de la situación y de la persona involucrada. Trate de determinar si la persona esta lista para aceptar su mensaje; de lo contrario, es posible que el Feedback no sea escuchado.

*Dé Feedback positivo a menudo. Afirmar la alta calidad del trabajo de sus subordinados directos es una de las maneras más eficaces de retener a ese empleado valioso.*

### **1.3.2 COMO DAR FEEDBACK EFICAZMENTE**

Al momento de dar feedback, concéntrese en mejorar el desempeño; asegúrese de que el feedback este enfocado en el futuro

#### **a) Cree un ambiente laboral receptivo**

Como jefe usted fija el tono, el ambiente e incluso la cultura de trabajo en su grupo. Saque provecho de esta prerrogativa para adoptar una aceptación amplia y general de que el feedback es un intercambio mutuamente beneficioso.

Usted puede lograr esta actitud de beneficio mutuo hacia el feedback al:

- Basar el feedback en expectativas claras de trabajo
- Establecer un compromiso mutuo entre los individuos o grupos para mejorar la áreas que necesitan ser corregidas
- Reconocer el desempeño positivo
- Enmarcar el feedback como un proceso continuo, no como un comentario o corrección ocasional o arbitraria.

*Para que el feedback sea aceptado, quien lo recibe o receptor tiene que percibir a quien lo da o emisor como una persona confiable que tiene buenas intenciones*

#### **b) Prepárese antes de una sesión formal de feedback**

La mayor parte del feedback posiblemente consista en respuestas sobre la marcha a situaciones inmediatas; sin embargo, las sesiones de feedback formales también pueden brindar un proceso más disciplinado para el aprendizaje y el crecimiento. Con el fin de prepararse para una sesión de feedback formal:

- ✓ Reúna todos los datos, antecedentes e información que necesita para presentar una visión objetiva del tema.



- ✓ Considere el punto de vista del receptor. Trate de entender quién es y cómo quiere crecer.
- ✓ Prevea la respuesta del receptor a la sesión de feedback
- ✓ En lo posible, adapte su estilo comunicacional al del receptor (por ejemplo, si es una persona extrovertida y sociable comience con un comentario animado acerca de su trabajo)
- ✓ Piense en cómo el género, la raza, la edad u otras diferencias pueden afectar la respuesta del receptor hacia su feedback.

**c) Siga estos 5 pasos para facilitar una sesión de feedback correctivo**

El feedback correctivo es más difícil de brindar que el reforzamiento positivo. No obstante, es una herramienta esencial para que los ejecutivos lo usen con el fin de mejorar la productividad individual y organizacional.

- 1. Identifique una conducta específica del empleado:** ¿es el empleado poco prolijo con sus informes? ¿llega tarde al trabajo? ¿habla demasiado fuerte por teléfono? Al reunirse con él, sea lo más preciso posible. Por ejemplo, no digas “Alex llegas siempre tarde al trabajo”, Diga: “Alex, durante el último mes, has llegado a la oficina con una hora de atraso en ocho oportunidades”. Elija cuidadosamente sus palabras para mantener el foco en la otra persona.
- 2. Deje de hablar y empiece a escuchar.** Evite hablar demasiado; usted quiere escuchar la perspectiva de la otra persona. Una vez que usted haya descrito la conducta problemática al empleado, incentive la autoevaluación y preste mucha atención a cómo el empleado responde; y asegúrese tanto de escuchar las palabras como interpretar el lenguaje corporal.
  - Escuche activamente. Concéntrese en el mensaje del empleado y sus implicancias en lugar de su propia respuesta. Específicamente, escuche lo que él está describiendo, cómo se siente a través de los que muestra su lenguaje corporal qué imágenes y metáforas usa.
  - Repita con sus propias palabras lo que dice el empleado. Al repetir su respuesta con palabras diferentes, usted le mostrará al empleado que ha entendido su perspectiva. Si usted no ha entendido, haga más preguntas hasta que ambos estén seguros de haber entendido
- 3. Llegue a un acuerdo respecto de cuál es el problema.** Después de expresar sus preocupaciones y escuchar la respuesta del empleado, identificar el tema puede ser muy fácil. Pero eso no siempre sucede. A veces la conducta superficial es el resultado de un problema más profundo. Si, por ejemplo, el empleado llega atrasado al trabajo, ambos pueden acordar que ese es el problema, pero no están





considerando las causas subyacentes. Quizá este llegando tarde porque tiene problemas en casa, o posiblemente este disconforme en el trabajo y se resista a llegar a la oficina. Puede que simplemente no esté consciente de la hora, pero se concentra en cumplir con su trabajo. Dé un paso atrás y observe la situación general antes de comenzar a desarrollar un plan de acción. No tema equivocarse. Usted puede estar aprendiendo tanto como la otra persona a través del proceso de intercambio de ideas.

**4. Juntos concuerden un plan de acción.** Una vez que sepan cuáles son los problemas pueden trabajar juntos para desarrollar un plan de acción. El plan debe abordar el problema más inmediato. En este caso, el empleado a menudo llega atrasado al trabajo y su conducta socava la moral de aquellos empleados que sí llegan puntualmente; considere diferentes tipos de solución :

- Ofrecer un incentivo: encuentre tareas más interesantes y satisfactorias para el empleado como un aliciente para llegar a la hora.
- Use la sanción: exija que sea puntual y explicita las consecuencias del atraso (por ejemplo negar algún privilegio dentro de la oficina)
- Busque una alternativa: permita un horario flexible para el grupo entero, de modo que todos dispongan de la opción de llegar a la oficina dentro de un rango de horario.

**5. Haga seguimiento.** Para el bien del empleado, de su equipo y de la organización, no detenga el proceso de cambio cuando termine la reunión. Continúe observando el desempeño del empleado y si está siguiendo el plan de acción acordado. Si el problema persiste, tal vez usted pueda usar omentos de feedback más informales exitosamente.

*Centre su atención en el desempeño, el en trabajo, sus destrezas y conductas; es decir, en cosas que puedan cambiarse más fácilmente.*

*Durante una sesión de feedback, haga que la persona se sienta cómoda. No se sienten en lados opuestos de un escritorio y nunca conteste el teléfono.*

*Proporcione la prueba explicita y las razones que lo llevaron a concluir que existe un problema.*

*Controle su propio lenguaje corporal durante una sesión de feedback.*

*Recuerde que las recompensas significativas pueden constituir un incentivo poderoso para el cambio.*

*Cuando vea que se producen cambios positivos, reconozca ese logro.*



## VII.- REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Siliceo Aguilar, Alfonso (2008) “Capacitación y Desarrollo del personal”, Cuarta edición-Editorial Limusa, S.A. México.
- *Guzmán Valdivia, Isaac, Problemas de la administración, pág. 69. Limusa-Wiley.México, 1966).*
- Acosta, Jorge- Fernández, Nuria- Mollón, Marta (2002)”Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería”, Pearson Education, S.A. Madrid.
- Freeman, Edward- Stoner, James- Gilbert, Daniel (2010) “Management”/”Administración”, Octava edición, Pearson Education, S.A. México
- Robbins, Stephen – Coulter, Mary (2010) “Administración”, Decima edición, Pearson Education, S.A. México.
- Chiavenato, Idalberto (2004) “Gestión del Talento Humano” Editora McGraw-Hill. Colombia.
- Carpio, José Alberto (2004) “El Talento Humano en las Organizaciones” Revista Tecnia. San José de Costa Rica.
- Esparragosa, Alberto J. (2004) “Administración del Talento Humano”.
- Harvard Business Press (2009) “Coaching People” / “Cómo hacer Couching” editado by Impact Media Comercial S.A. Chile
- Harvard Business Press (2009) “Giving Feedback” / “Cómo dar Feedback” editado by Impact Media Comercial S.A. Chile
- Renton, Jane (2010) ”Couching and Mentoring” The Economist- Cantabria SAC-Lima- Perú.
- Robert, Bacal (2010) “Cómo Mejorar el Rendimiento” curso de MBA- Punto y coma Editores SAC- Lima- Perú.

### PAGINAS WEB

- <http://www.infocapitalhumano.pe/equipo-rrhh.php?id=24&num=&t=jw-marriott-hotel-lima>
- <http://www.infocapotalhumano.pe/recursos-humanos-banco-santander-lima>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.ht>



# ANEXOS

## GLOSARIO

**Administración:** Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización de forma eficiente y eficaz.

**Administración del Recurso Humano:** Función administrativa encargada de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización comprende las filosofías, políticas y prácticas a que recurre una empresa para influir en los comportamientos de las personas que trabajan para ella.

**Análisis organizacional:** Procedimiento que usan los administradores para determinar la capacitación que necesitan las personas, mediante el análisis de la eficacia y su capacidad para alcanzar sus metas

**Aprendizaje:** Método de capacitación práctica, en el puesto, mediante el cual el empleado aprende bajo la vigilancia de un compañero con mas conocimientos.

**Actitud:** Predisposición aprendida de carácter racional hacia algo o alguien y que predispone a la acción: ejem: actitud hacia el trabajo.

**Aptitud:** Cualidad que hace que una persona sea capaz para realizar alguna tarea.

**Capacidad:** Potencial latente que poseen las personas para ejecutar una tarea ejemplo: innovación, aptitud verbal, percepción de profundidad.

**Capacitación:** La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

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

**Calidad:** Es el nivel de excelencia establecido con la intención de satisfacer las expectativas de los clientes.

**Calidad de vida laboral:** Se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas. Ha sido utilizada como indicador de las experiencias humanas en el sitio de trabajo y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo.

**Capital Humano:** Inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros. Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

**Conocimientos:** Información que adquieren las personas a través de educación formal.

**Competitividad:** La posición que tiene un competidor con relación a otros competidores.

**Comunicación:** Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos

**Competencia:** Aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen de desempeño

**Cultura:** La compleja mezcla de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan unos con otros.

**Cultura Organizacional:** Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de una organización

**Desarrollo:** se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Significa extraer, traer, arrancar, en otras palabras representa la necesidad de traer del interior del ser humano las potencialidades interiores Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos

**Destreza:** Grado de dominio que tiene una persona en la ejecución de una tarea específica y se adquiere por la práctica.

**Eficiencia:** Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización “hacer las cosas bien”

**Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos apropiados “hacer lo que se debe hacer”.

**Entrenamiento:** Es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales.

**Empowerment:** El acto de atribuir o delegar facultades y suministrar conocimientos y recursos a las personas para que estas puedan alcanzar sus objetivos de trabajo.

**Estrategia:** Es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.

**Formación:** Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo.

**Gestión:** Efectuar acciones para el logro de objetivos.

**Gestión del Talento Humano** es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

**Globalización:** reconocimiento por parte de las organizaciones, de que los negocios deben tener un enfoque global, en lugar de local.

**Habilidad:** La capacidad para desempeñar ciertas tareas física o mental.

**Humano:** Relativo al hombre o propio de él.

**Liderazgo:** Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.

**Meta:** Fin que pretende alcanzar la organización; con frecuencia, las organizaciones tienen más de una meta; las metas son elementos fundamentales de las organizaciones.

**Motivos:** Son necesidades subyacentes que seleccionan, impulsan y orientan los comportamientos hacia el logro de metas.

**Motivación:** Los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona

**Organización:** Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

**Planeación:** Función administrativa que involucra definir objetivos y establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades.

**Planeación de Recursos Humanos:** Método de planeación para garantizar que la organización tiene el número correcto y el tipo adecuado de gente capaz en los lugares apropiados y en el momento oportuno.

**Planificación:** Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

**Proceso:** Método sistemático para manejar actividades.

**Productividad:** Medida del grado en que funciona un sistema operativo, así como indicador de la eficiencia y la competitividad de una sola empresa o departamento.

**Poder:** Capacidad de ejercer influencia; es decir, de cambiar las actitudes o la conducta de personas o grupos.

**Potencial:** Fuerza o poder disponible, que tiene, eficacia o virtud para realizar alguna cosa.

**Potenciar:** comunicar potencia o incrementar la que ya tiene; favorecer, fortalecer, reforzar, ampliar, desarrollar, aumentar.

**Relaciones Humanas:** Manera en que los gerentes interactúan con otros empleados o reclutas.

**Retroalimentación:** parte del control de un sistema mediante el cual los resultados de las actividades regresan al individuo, permitiendo así analizar y corregir los procedimientos de trabajo.

**Sistema:** Funciones y actividades que operan juntas para alcanzar los propósitos de la organización.

**Subsistemas:** Las partes que constituyen el sistema total

**Teoría X:** Posición tradicional de la motivación que sostiene que a los trabajadores les disgusta trabajar y que es preciso motivarlos por la fuerza, el dinero o alabanzas.

**Teoría Y:** El supuesto de que las personas tienen motivos inherentes para trabajar y hacerlo bien.

**Toma de decisiones:** El proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.

**Talento:** Inteligencia, capacidad intelectual/ Conjunto de cualidades o virtudes que posee una persona /Aptitud para el desempeño de una ocupación.

**Talento Humano.** La conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una Organización y entorno determinado

**Ventaja Competitiva:** Capacidad o circunstancia que permite que una empresa obtenga utilidades superiores a la media en una industria específica.

**FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A PROPIETARIOS DE LOS  
HOTELES KUELAP Y PUMA URCO (2010)**

**ENCUESTA**

Al procesar la información que usted nos facilite, cuidaremos su confidencialidad ya que el uso que la daremos será exclusivo para investigación

1.- En su opinión ¿Cuál es la base del crecimiento y realización humana?

- a) La educación                      b) el trabajo                      c) la economía  
d) otra \_\_\_\_\_

2.- La formación del personal que labora en su empresa para un desempeño de excelencia se debe brindar a través de:

- a) Incentivos                      b) capacitación y desarrollo                      c) tecnología  
d) práctica

3.- La capacitación tal y como se da en su empresa ¿contribuye a orientar y promover la perfección del trabajador?

- a) Siempre                      b) algunas veces                      c) muy poco  
d) nunca

4. ¿Qué estrategias de desarrollo del personal conoce y se aplican en su empresa?

- a) Evaluación del desempeño                      b) educación continúa  
c) formación y desarrollo                      d) capacitación

5. ¿Qué técnicas de desarrollo del personal conoce y se aplican en su empresa?

- a) coaching                      b) feedback                      c) mentoring  
d) otra \_\_\_\_\_

6. ¿Ha determinado las necesidades de educación en su empresa?

- a) Si                      b) No

7. ¿Ha trazado objetivos de desempeño a lograr para su personal?

- a) Si                      b) No

8. ¿Considera usted que el desarrollo del personal es un gasto o una inversión?

- a) Es gasto                      b) es inversión

9. ¿Estaría de acuerdo en participar en un programa de capacitación y desarrollo de personal?

- a) Si                      b) no

10. ¿Qué temas o aspectos le gustaría que se tratase en los eventos a programar?





**DIRECTORIO Y CATEGORIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO DE LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS DIRCETUR-AMAZONAS**

N°	RUC	Categorización	Nombre Comercial	Razon Social	Dirección	Telefono	Email	N° de Habitaciones	N° de Personal
1	20479372137	03 Estrellas	Hostal La Casona Monsante	Inversiones Ormchea SAC	Jr. Amazonas 746	041-477702	info@lacasona monsante.com	9	3
2	20438151134	03 Estrellas	Hostal Casa Vieja	Luz Muñoz Saavedra	Jr. Chincha Alta 569	041-477353	casavieja@terra.com.pe	12	4
3	10334065621	02 Estrellas	Hostal Belen	Ignacio Salazar Olivera	Jr. Ortiz Arrieta 540	041-477830	hostalbelen@mixmail.com.pe	11	3
4	20479888290		Hostal Plaza	Hostal y Rest. Plaza	Jr. Grau N° 534	041-477654		8	5
5	10334190183	01 Estrella	Hostal Karajia	Rosa Aleyda diaz Chappa	Jr. Dos de Mayo 546	041-478041		21	3
6	20480340982	02 Estrellas	Hostal Johumaji	Hostal Joumaji EIRL	Jr. Ayacucho 711	041-477819		35	2
7	10102821926	02 Estrellas	Hostal el Dorado	Flor de Maria Hidalgo de Torres	Jr. Ayacucho 1062	041-477047		13	3
8	10334015497		Hostal Gocta	Rosa Ampuero Barrantes	Jr. Amazonas 721	041-477698	carlaam6@hotmail.com	12	4
9	20479599425		Hostal Revash	Emp.de SS de Turismo Revash	Jr. Grau N° 517	041-477391	revash9@hotmail.com	13	6
10	10334068710		Hostal Vista Hermosa	Clara Marleny Gutierrez Mori	Jr. Puno 285 - 295	041-477526	margu40@hotmail.com	16	4
11	10093097306	03 Estrellas	Hostal las Orquideas	GeovanaBautista de la Cruz	Jr. Ayacucho 1231	041-478271	lasorquideas@hotmail.com	20	4
12	10104940949		Hostal Villa de Paris	Nancy Janet Castañeda de Morocho	Km2 Salida a Chiclayo	041-792332	www.hostalvil laparis.com	12	3
13	10334043041		Hostal Continental	Maria Eufelinda Villa de Ramirez	Jr. Ortiz Arrieta 431	041-478352	hostalcontine ntal@hotmail.com	27	4
14	10334064579		Gran Hotel Vilaya	Gumercindo Zegarra Alva.	Jr. Ayacucho 755	041-477664	hotelvilaya@viabcp.com	20	5

15	2048030025 *	02 Estrellas	HOTEL PUMA URCO	Turismo y Servicios Leo Cesar Sac	Jr. Amazonas 833	041- 477871	reservas@hotelespuma.com	19	4
16	20105106514	01 Estrella	HOTEL KUELAP	Kuelap Negociaciones Turisticas SRL	Jr. Amazonas 1057	041-477136	kuelaphotel@hotmail.com	32	4
17	10334053089		El gran Pajaten	Manuel Rivera Marrufo	Jr. La Merced 505			13	1
18	10334056509		Hospedaje Gutierrez	Maria Zulema Ocampo Valle	Jr. Ortiz Arrieta 731	041-477513		10	2
19			Hospedaje Jorge Jara	Jorge Ernesto Jara Mendoza	Jr. Amazonas 513 - 517			7	1
20	10428531651		Hospedaje Jenny	Miguel A. Chuquimbalqui Oclocho	Psje David Reyna 285	041-312199		8	4
21	10334017481		Hospedaje El Tambo	Abraham Cachay Baca	Jr. Ortiz Arrieta 448	041-478978		19	2
22	10334056703		Hospedaje el Poseidon	Janelly Tirgoso Co	Jr. Libertad N° 1062	041-478431		27	2
23	10334054018		Casa Hospedaje San Pedro	Mercedes Abanto	Jr. Chincha Alta N° 391	041 - 478074		18	2
24	10334039850		Casa Hospedaje La Posada del Arriero	Paula Elena Chávez de Silva	Jr. Grau N° 636	041-479064		7	3
25	10451602476		Casa Hospedaje la Posada de Tico	Piero Cedano Diaz	Jr. Ortiz Arrieta 724	041-478973		5	3
26	10334041234		Casa Hospedaje Jehova es mi Luz	Lucila Valles de Diaz	Psje David Reyna 100	041-477993		21	3
27	10334294825		Casa Hospedaje "Laguna de los Condores"	Maria Dolores Mixan Mas Vda.de Inga	Jr. Salamanca 941	041-477492		12	1
28	10337900416		Casa Hospedaje Shubet	José del Carmen Ramos Vergaray	Jr. Amazonas 440	041-478529		18	1
29	20208022602		Casa Hospedaje Municipal	Municipalidad Distrital San Francisco de Dagvas	Jr. Cristo Rey s/n Pipus	041 - 813036 812993		5	1