



# La Administración de los Recursos Humanos

HUGO NICOLÁS PÉREZ  
GONZÁLEZ

# Introducción, objetivos y funciones

---

- Hace dos o tres décadas atrás se definía los recursos humanos simplemente como aquella que proporcionaba la fuerza laboral a una organización.
- Actualmente se conoce como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores.
- Involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que afectan e influyen a la gente.
- Permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica Veamos, a continuación, los objetivos de la administración de recursos humanos.



# Historia de los recursos humanos Evolución, antecedentes, origen y futuro

---

El término “**gestión de recursos humanos**” se ha utilizado comúnmente durante los últimos diez o quince años; también llamada gestión de personal consiste en todas las actividades emprendidas por una empresa para garantizar la utilización efectiva de los empleados hacia el logro de objetivos individuales, grupales y organizacionales.

Antes de eso, el campo era generalmente conocido como “administración de personal”. El cambio de nombre no es meramente cosmético.

**La administración de personal**, que surgió como un campo claramente definido en la década de 1920 (al menos en los EE. UU.), se refería en gran medida a los aspectos técnicos de contratar, evaluar, capacitar y compensar a los empleados, y era una función muy “personal” en la mayoría de las organizaciones.



# Evolución histórica. Etapas

---

1. El sistema artesanal
2. La administración científica
3. El enfoque de relaciones humanas
4. La corriente actual del enfoque del recurso humano científico



# Sistema Artesanal.

---

En la edad media, el entrenamiento artesanal se popularizó en la Europa Occidental.

Las escuelas de artesanía supervisaban la calidad en los métodos de producción y regulaban las condiciones de empleo de cada ocupación. Estaba regulado por un maestro y las personas entraban después de un periodo de aprendizaje.

El sistema artesanal se ajusta mejor a las necesidades de la industria doméstica (civil), ya que el maestro operaba bajo sus propias premisas



# Historia de los recursos humanos Evolución, antecedentes, origen y futuro

---

**1890-1910** Frederick Taylor desarrolla sus ideas sobre la gestión científica. Taylor aboga por la selección científica de los trabajadores basada en las calificaciones y también defiende los sistemas de compensación basados en incentivos para motivar a los empleados.

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



# La Administración Científica

---

La revolución industrial y la producción en masa emergieron en el siglo XIX y comienzos del XX.

Las tareas estaban sub dividida en pequeñas partes que podían ser realizadas por trabajadores no calificados.

Se volvió necesario para manejar todo el personal en la fábrica, tener una larga jerarquía de supervisores y gerentes.

De allí surgió el enfoque científico quienes se preocupaban por las condiciones y el funcionamiento del trabajo.

También crearon programas médicos de asistencia a los empleados y facilidades recreacionales



## Historia de los recursos humanos Evolución, antecedentes, origen y futuro

---

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

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





# Enfoque de las Relaciones humanas.

---

Debido a los experimentos de **Elton Mayo** se descubrieron otros factores relacionados con el trabajo, lo que resultó en el movimiento de las relaciones humanas.

Se enfatizó el hecho que los empleados necesitan ser entendidos para que puedan sentirse satisfechos y productivos.

Sin embargo, esta idea de que sólo las relaciones humanas aumentarían la productividad, fue abandonada



# Historia de los recursos humanos Evolución, antecedentes, origen y futuro

---

## 1965-1985

El movimiento por los derechos civiles en los Estados Unidos alcanza su apogeo con la aprobación de la Ley de Derechos Civiles de 1964. La función del personal se ve dramáticamente afectada por el Título VII de la Ley de Derechos Civiles, que prohíbe la discriminación por motivos de raza, color, sexo, religión, y origen nacional.

En los años posteriores a la aprobación de la CRA, la igualdad de oportunidades de empleo y la acción afirmativa se convierten en responsabilidades clave de gestión de los recursos humanos.



# Historia de los recursos humanos Evolución, antecedentes, origen y futuro

---

## 1985-presente

Tres tendencias impactan dramáticamente en la gestión de recursos humanos.

1. La creciente diversidad de la fuerza de trabajo, en términos de edad, sexo, raza y etnia. Las inquietudes de HRM (gestión de recursos humanos) evolucionan a "gestión de la diversidad".
2. Globalización de los negocios y la revolución tecnológica que la acompaña. Estos factores han llevado a cambios dramáticos en el transporte, la comunicación y los mercados laborales.
3. Centrarse en la gestión de recursos humanos como una función "estratégica". Se integran en la planificación estratégica general de la empresa a fin de hacer frente a los cambios rápidos, la intensa competencia y la presión para aumentar la eficiencia.



# Objetivo de los recursos Humanos.

---

- **Objetivos corporativos.** Cumplir con las obligaciones legales, proporcionar prestaciones, relaciones entre el sindicato y la empresa. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda.
- **Objetivos funcionales:** (planeación, selección evaluación ubicación, retroalimentación) Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.
- **Objetivos sociales:** Reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- **Objetivos personales:** Además de contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el Departamento de RRHH debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.



# Importancia de los recursos Humanos.

---

- Debe guiar a la dirección y a la gerencia en relación con los aspectos humanos de la misma.
- Es una función profesional, integrada por personas dedicadas al desarrollo de los empleados de forma tal que sea satisfactorio para ellos y benéfico para la organización.
- El área de Recursos Humanos es un puente entre las necesidades de productividad de la organización y las necesidades de satisfacción de los empleados.
- Es un puente entre las necesidades de productividad y efectividad de la organización y las necesidades de satisfacción, desarrollo personal y de trabajo de los empleados.
- Es un área de apoyo para el logro de los objetivos de toda la organización.
- Evalúa en términos de resultados cuantificables al igual que todas las demás áreas.



# La corriente actual ciencia organizacional.

---

- Investigadores de varias disciplinas de comportamiento como psicología, ciencias políticas, economía, sociología, comenzaron a estudiar las organizaciones.
- El enfoque de ciencia organizacional estudia la organización total y no solo el individuo.
- Este movimiento combina algunos aspectos de las corrientes anteriores por los de ciencias conductuales.





# Funciones de La Administración de los Recursos Humanos

# Reclutamiento, selección y contratación de personal.

---

Determinación de las necesidades de personal de una empresa y la contratación de nuevos empleados que estén bien calificados.

Incluye tareas críticas como identificar las calificaciones y los requisitos para cada puesto, redactar descripciones de puestos y publicar ofertas de trabajo, evaluar currículums, realizar entrevistas, completar verificaciones de antecedentes y trabajar con los gerentes de departamento para seleccionar candidatos ideales.

Contratar a las personas adecuadas aumentará la eficiencia operativa, mejorará los resultados comerciales y disminuirá las tasas de rotación.





# Reclutamiento.

---

El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización.

Como primer punto en el proceso de reclutamiento, está el surgimiento de la vacante.

## **Que es el reclutamiento interno**

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores de la siguiente manera:

- Transferidos
- Transferidos con promoción
- Ascendidos

# Ventajas del reclutamiento interno

---

- Es una gran fuente de motivación .
- Es más conveniente para la empresa.
- Es más económico.
- Es más rápido.
- Desarrolla una sana competencia.



# Reclutamiento Externo

---

- ✓ Candidatos espontáneos.
- ✓ Recomendaciones de los empleados de la empresa.
- ✓ Anuncios de prensa.
- ✓ Agencias de empleos tradicionales / agencias de empleo online.
- ✓ Instituciones educativas.



[Esta foto](#) de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-NC-ND](#)

## Qué es la selección de personal

---

Tiene el objetivo de encontrar la persona más idónea para un determinado puesto (por lo general una vacante, pero también puede responder a un proceso de traslado, entre otros).

Los pasos en el proceso de selección de empleados dependen de la posición para el que está procurando, el presupuesto de contratación (salario y beneficios) y las necesidades de la organización.

En lugar de depender de un método como único criterio para seleccionar o rechazar candidatos, sus métodos de selección deben combinarse para tomar la decisión más informada posible.



# Capacitación y Desarrollo.

---

Independientemente que el empleado sea recién contratado o que labore en la empresa desde hace mucho tiempo, requiere de capacitación continua para desarrollar habilidades y actualizar conocimientos.

Es responsabilidad del departamento de recursos humanos planificar y supervisar las necesidades de formación de los empleados.

Los cursos de desarrollo profesional y la capacitación pueden incluir educación sobre nuevas tecnologías, relaciones con los empleados o capacitación en liderazgo para supervisores actuales o futuros. La capacitación puede ser individual, a través de reuniones grupales o mediante cursos en línea y autoeducación.



## Diferencias...

---

**El entrenamiento:** es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

**Adiestramiento** es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

**Capacitación** es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad .



# **Etapas de la capacitación.**

---

- 1. Identificar y evaluar las necesidades.**
- 2. Establecer objetivos de formación organizativa.**
- 3. Cree un plan de acción de capacitación.**
- 4. Implementar iniciativas de capacitación.**
- 5. Evaluar y revisar la formación.**



# Factores que provocan necesidades de capacitación

---

- Expansión de la empresa o ingreso de nuevo empleados.
- Trabajadores transferidos o ascendidos.
- Implantación o modificación de métodos y procesos de trabajo.
- Actualización de tecnología, equipos, instalaciones y materiales de la empresa.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.





# LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS

---

- Es el proceso de identificar, gestionar y desarrollar las competencias de los empleados.
- Se trata de alinear las habilidades y comportamientos de los empleados con los objetivos de la empresa.
- Cuando se utiliza como base para reclutar, desarrollar, involucrar o retener a los empleados, brinda a las organizaciones una gran ventaja competitiva.



## Competencias más comunes:

---

- Creatividad
- Flexibilidad
- Organización
- Gestión del tiempo
- Liderazgo
- Enfoque en resultados
- Pensamiento lógico
- Negociación
- Servicio al cliente



## Las competencias son resultado de:

---

Los rasgos, conocimientos, motivaciones y habilidades innatos del individuo:

**Conocimiento:** El conocimiento se obtiene mediante la **adquisición de nuevos datos**. Tanto información cuantitativa como cualitativa de la realidad.

**Motivaciones:** Son los **impulsos que tiene un individuo para realizar una determinada acción**.

**Habilidades:** Las habilidades son **aquellas capacidades operativas que facilitan la acción**



## Cómo implementar la gestión por competencias

---

- 1. Evaluación:** El primer paso es asegurarse de que los empleados cuenten con las competencias esenciales que necesitan para hacer bien su trabajo.
- 2. Desarrollo de liderazgo:** En segundo lugar, deberás **identificar y preparar a los futuros líderes.**
- 3. Planifica la sucesión:** Anticiparse a las situaciones te brindará más posibilidades de tener éxito.
- 4. Planificación:** Igual que el punto anterior. Cuanta más planificación de la continuidad del negocio haya, mejores resultados obtendremos.



# REMUNERACIÓN, COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS.

---

Consiste en establecer la filosofía de compensación de la organización.

Realizan estudios de mercado para determinar tarifas de pago competitivas y desarrollar la estructura de compensación.

Considera otorgar beneficios de salud y bienestar, como seguro médico, dental, de la vista, de vida para los empleados.

Vacaciones y tiempo personal o incentivos financieros.



## Mitos sobre el salario y la remuneración

---

### **Los salarios y los costes laborales son lo mismo.**

El salario es el sueldo total dividido por el tiempo;  
Los costes laborales son el cálculo de cuánto paga una empresa a sus empleados y de cuánto producen éstos.

**La empresa puede reducir sus costes laborales reduciendo los salarios.** los costes laborales están en función del salario y de la productividad.

**Los costes laborales representan una parte importante del coste total.** El porcentaje que representa los costes laborales sobre los costes totales varía mucho según los sectores y las empresas



[Esta foto](#) de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-SA](#)

## Mitos sobre el salario y la remuneración

---

**Unos costes laborales bajos representan una ventaja competitiva eficaz y sostenible.** Es preferible obtener ventajas competitivas mediante la calidad; el servicio al cliente;

**Los sistemas de remuneración con incentivos individualizados sirven para mejorar el rendimiento.** la remuneración por méritos individuales socava el rendimiento.

**La gente trabaja por dinero.** Efectivamente, pero también trabajan, e incluso más, por dar un sentido a su vida. De hecho, trabajan para encontrar diversión.



# Administración de compensaciones en recursos humanos

---

En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

Amplia gama de prestaciones y servicios como parte del paquete total de compensación que le corresponde a cada empleado.

La existencia de leyes y disposiciones legales que señalan con claridad cuáles son las obligaciones de las empresas respecto al personal que emplean.





## Bienestar de los empleados

---

El departamento de recursos humanos ayuda a respaldar y mejorar la calidad de vida laboral de los empleados, así como la cultura de la empresa.

Crean y supervisan programas como guarderías, iniciativas de salud y bienestar, tiempo libre remunerado y otros esfuerzos para mantener a los empleados felices, saludables y motivados



## Consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación

---

**Tasas elevadas de rotación de empleados.** Una baja compensación puede causar que los empleados, tarde o temprano, deseen dejar de trabajar en la organización donde se encuentra laborando para poder encontrar un trabajo que le permita obtener el salario (o beneficios adicionales) que aspira.

**Falta de productividad** La baja satisfacción laboral causado por una compensación baja puede causar una falta de productividad en el lugar de trabajo



## Objetivos que procura una administración de compensaciones

---

- **Adquisición de personal calificado.**
- **Retener a los empleados actuales.**
- **Garantizar la igualdad.**
- **Alentar el desempeño adecuado.**
- **Controlar los costos.**
- **Cumplir con las disposiciones legales.**
- **Mejorar la eficiencia administrativa.**



## EVALUACIÓN DE PERSONAL (Qué es, procesos y procedimiento como evaluar)

---

Es una revisión del desempeño laboral de un trabajador en sus funciones asignadas.

Se realizan evaluaciones del desempeño anuales o semestrales para todos los empleados.

Brindan una oportunidad para que el empleado y el supervisor identifiquen y discutan áreas en las que se puede mejorar el desempeño.

Ayuda a reforzar o aclarar las expectativas de los empleados y directores.



## Evaluación de personal por competencias.

---

La evaluación del desempeño por competencia introduce el elemento retroalimentación, ya que utiliza la **evaluación de 360 grados**. Este método consiste en la aplicación de un cuestionario confidencial a todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas (superiores, compañeros, subordinados, etc.) o externas (proveedores, clientes, etc.).

Evaluación del desempeño por **competencias** también se utiliza parámetros de calidad, rendimiento de productividad y eficiencia establecidos por la empresa en relación a las competencias establecidas



## La evaluación del desempeño deberá:

---

- Mejorar las relaciones entre Supervisor y Supervisados.
- Mejorar los métodos y el rendimiento del grupo.
- Dar ocasión al supervisado de exponer su punto de vista y de conocer la opinión del Supervisor.
- Pretender la objetividad. No enjuiciar a las personas. Valorar hechos y resultados. Debe sugerir.
- Generar diferentes tipos de acciones administrativas de personal.

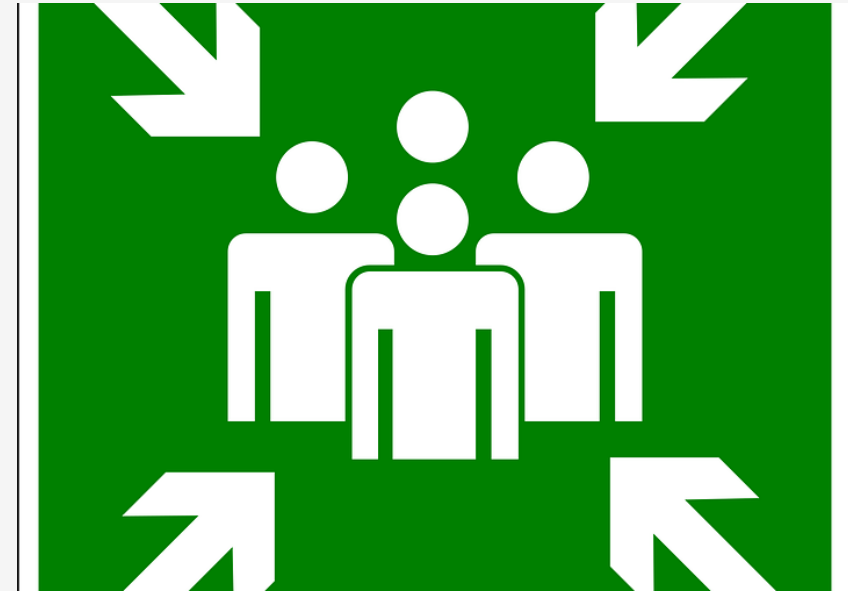


## Evaluación de personal, resultados.

---

El resultado de la evaluación formal es:

- ✓ Plasmar, por escrito, los logros del trabajador frente a los requerimientos del puesto, durante un período determinado.
- ✓ Establecer objetivos para mejorar el desempeño, ya sea por parte del trabajador o la empresa.
- ✓ Como consecuencia, se generarán acciones administrativas, tales como aumentos, promociones, transferencias, separación, capacitación



# RELACIONES LABORALES

---

Esta disciplina se orienta al ámbito jurídico (principalmente al Derecho Laboral). Ofrece la formación necesaria para desenvolver diversas funciones en una empresa. Entre las más usuales destaca la de supervisar (y garantizar) la **normativa** por la que se rigen empleados y empleadores. También regula la gestión de los derechos y obligaciones de todas las partes.

Los especialistas de relaciones laborales interpretan y administran los contratos de trabajo con respecto a cuestiones como sueldos y salarios, el bienestar de los empleados, la salud, las pensiones y las prácticas sindicales y de gestión. Su tarea trata de ser más de **prevención** que de resolución de conflictos legales con el personal dado que este tipo de conflictos si pueden prevenirse redundan en grandes ahorros de gastos para la empresa.





## ¿Cuál es la función de las relaciones laborales?

---

- Administrar normas.
- Contratar personal.
- Gestionar los posibles conflictos.
- Negociar de forma individual y colectiva.
- Defender los intereses legales de la compañía.



## Tipos de relaciones laborales

---

- Contrato por Obra o Tiempo Determinado.
- Contrato por Tiempo Indeterminado.
- Contrato por Período de Prueba.
- Contrato por Capacitación Inicial.
- Contrato por Relación de **Trabajo** por Temporada.



# LA SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

---

El conjunto de normas, políticas, procedimientos y acciones que permiten localizar, evaluar, controlar y establecer las medidas necesarias para prevenir los riesgos, disminuir o eliminar las causas de los accidentes y enfermedades laborales.

Se deben estudiar:

- Las **condiciones ambientales** del entorno laboral.
- **Condiciones físicas** bajo las que se trabaja.
- La naturaleza organizacional de la empresa.



[Esta foto](#) de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-SA-NC](#)

# Beneficios de contar con un plan de seguridad e higiene en el trabajo

---

- Cumplir con la ley y evitar multas.
- Aumenta la satisfacción del colaborador.
- Mejora la salud en general de tu equipo de trabajo.
- Se reducen costos económicos.
- Evitas efectos colaterales. Aumenta la productividad.



# LUGAR DE TRABAJO SEGURO.

---

Supervisar la capacitación en seguridad en el lugar de trabajo y registrar las lesiones o enfermedades de los empleados que ocurren en el trabajo.

Por ley se requiere que las empresas proporcionen condiciones de trabajo seguras, limpias y saludables para el personal.

En México son las instituciones de seguridad social (IMSS e ISSSTE) las que protegen a los trabajadores contra los riesgos y accidentes de trabajo. Además de ofrecer atención médica, estas instituciones cuentan con una ley que es el **marco jurídico que regula la seguridad e higiene** en el trabajo.



[Esta foto](#) de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-SA-NC](#)

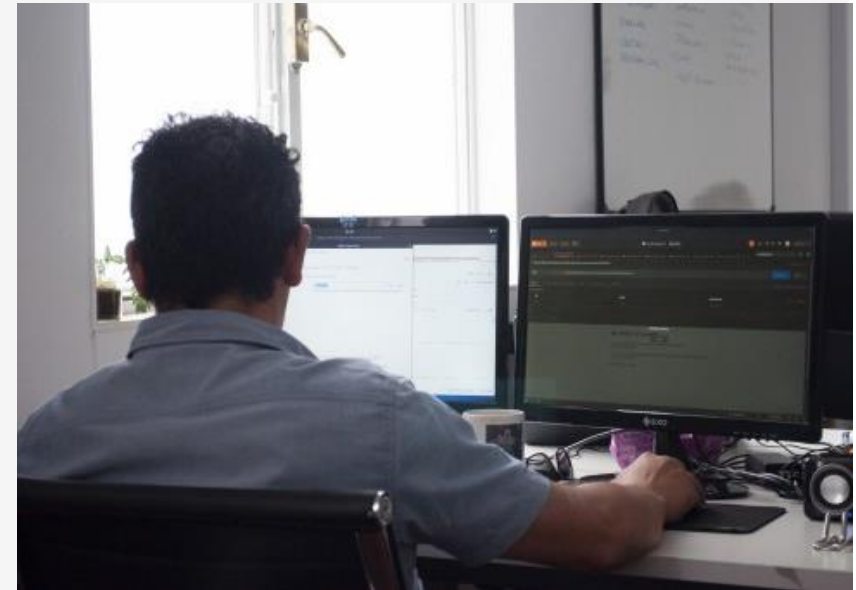
# ¿Qué podemos esperar de los recursos humanos hacia el futuro?

---

La globalización continuará; incluso las empresas locales contratarán nuevos talentos de otros continentes.

Las tabletas y los teléfonos inteligentes o móviles están cambiando la forma en que trabajamos y traerán una nueva ola de cambios en Recursos Humanos. Acceso a los datos sobre la organización en cualquier lugar, y el Big Data de RR.HH. se convertirá en el próximo gran tema.

El trabajo remoto o teletrabajo, ya es hoy, un común y lo más probable es que se convertirá en una norma. La tecnología conectará a los empleados como si estuvieran sentados en el escritorio de la empresa.





# La Planeación Estratégica

# Introducción, objetivos y funciones

---

Consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro.

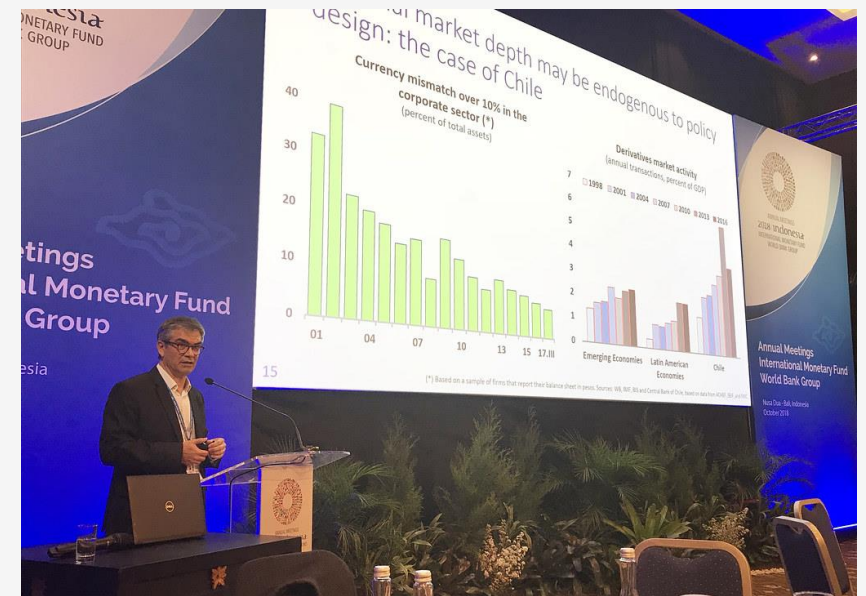
Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.





# Introducción, objetivos y funciones

- La PE observa la cadena de consecuencias de causas y efecto durante el tiempo. Observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, resultado de una decisión presente.
- La PE es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas; define estrategias y políticas para lograrlas.
- La PE es una actitud. Requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro



# Planes fundamentales

---

- a) Planes estratégicos.
- b) Programas a mediano plazo.
- c) Presupuestos a corto plazo.
- d) Planes operativos.



# Premisas de la Planeación Estratégica.

---

- a) Plan para planear.
- b) La información sustancial necesaria para el desarrollo.
- c) Implementación de los planes.



# Estrategias .

---

- a. **Maestras:** Misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas.
- b. **De programas:** Adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos.
- c. **Implementación y revisión:** Cubre toda la gama de actividades administrativas, incluyendo motivación, comprensión, evaluación directiva y procesos de control.



# Planes fundamentales

---

- a) Planes estratégicos.
- b) Programas a mediano plazo.
- c) Presupuestos a corto plazo.
- d) Planes operativos.



# Obstáculos comunes de la PE.

---

**Obstáculos de comportamiento:** Hay obstáculos de comportamiento que pueden detener la planeación en cualquier nivel de la empresa como los siguientes:

- **La resistencia al cambio** causa actitudes desfavorables hacia la planeación estratégica. La planeación generalmente implica modificaciones, y éstas pueden generar ansiedad en los individuos o grupos.
- Si no se reconoce la necesidad de planear, las acciones cotidianas pueden acabar por conducir a metas no reconocidas o indefinidas y que suponen gasto de tiempo.
- La planeación se ve minada por la incertidumbre acerca del futuro. Muchos gerentes gustan del presente, del estado actual, por ser más claro que el futuro incierto.



# Obstáculos ...

---

**Obstáculos de información:** Hay problemas de información que obstaculizan el proceso de PE.

- La información incompleta y carente de precisión.
- Un exceso de información inmadura y sin analizar puede conducir al rechazo indiscriminado de algunos datos.
- Cuando los mecanismos de retroinformación son inadecuados, necesitan retroinformación para que puedan modificar un plan de acuerdo con las metas de la organización.



# Obstáculos ...

---

**Obstáculos de costos:** Los costos son otro impedimento para la PE:

- Los costos directos incluyen sueldos de todas las personas, así como la adquisición, almacenamiento y recuperación de datos de planeación. Los costos indirectos incluyen viajes y el tiempo necesario para redactar, analizar, evaluar y repisar los informes de planeación.

El proceso de planeación estratégica puede verse detenido cuando los recursos financieros de la empresa se reclaman en otras áreas



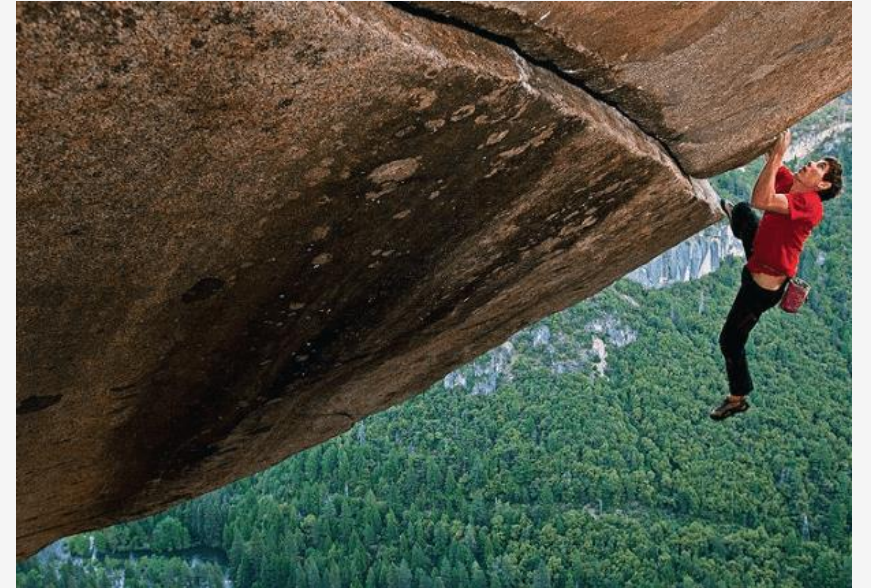


# DESARROLLO ORGANIZACIONAL, fases y técnicas.

---

Intervención para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados.

En otras palabras, el desarrollo organizacional se refiere a cambios planificados en la organización que se concentran en la calidad de las relaciones humanas.



# Historia del DO.

---

A fines de la década de 1960, el desarrollo organizacional se implementó en las organizaciones a través de consultores, pero era relativamente desconocido como teoría de la práctica y no tenía una definición común entre sus practicantes. Richard Beckhard fue el primero en definirlo como concepto.

A lo largo de las décadas de 1970 y 1980, el desarrollo organizacional se convirtió en un campo más establecido con cursos y programas que se ofrecían en los planes de estudio de negocios, educación y administración.



[Esta foto](#) de Autor desconocido está bajo licencia [CC BY-NC-ND](#)

# Historia del DO.

---

En las décadas de 1990 y 2000, el desarrollo organizacional continuó creciendo y evolucionando y sus influencias se pudieron ver en teorías y estrategias como la gestión de la calidad total (TQM), la formación de equipos, el enriquecimiento del trabajo y la reingeniería.

En el DO, el agente de cambio puede ser directivo, pero usualmente recibe orientación o ayuda por parte de expertos y especialistas externos.



## Valores del DO.

---

Los agentes de cambio en el desarrollo organizacional conceden poco valor a conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coacción y, por el contrario, enfatizan valores básicos como:

- Respeto por las personas.
- Confianza y apoyo.
- Igualdad de poder.
- Confrontación.
- Participación.



## Etapas del DO.

---

1. **Diagnóstico inicial:** definir la situación actual de la organización.
2. **Recopilación de datos:** incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo.
3. **Intervención:** analizar cómo crear un mejor ambiente



# Técnicas de DO.

---

- **La retroinformación con base en una encuesta:** un método para identificar problemas y aclarar cuestiones que pueden estar creándole problemas a las personas.
- **La formación de grupos:** establecimiento de metas, el desarrollo de relaciones interpersonales de los miembros del equipo, el análisis de roles para aclarar el rol y las responsabilidades de cada miembro y el análisis de procesos del equipo.
- **Los círculos de calidad:** compartir con la administración la responsabilidad de solucionar problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad.



# La Cultura Organizacional.

---

Es el conjunto de creencias, valores y métodos de interacción que crean el entorno de una organización.

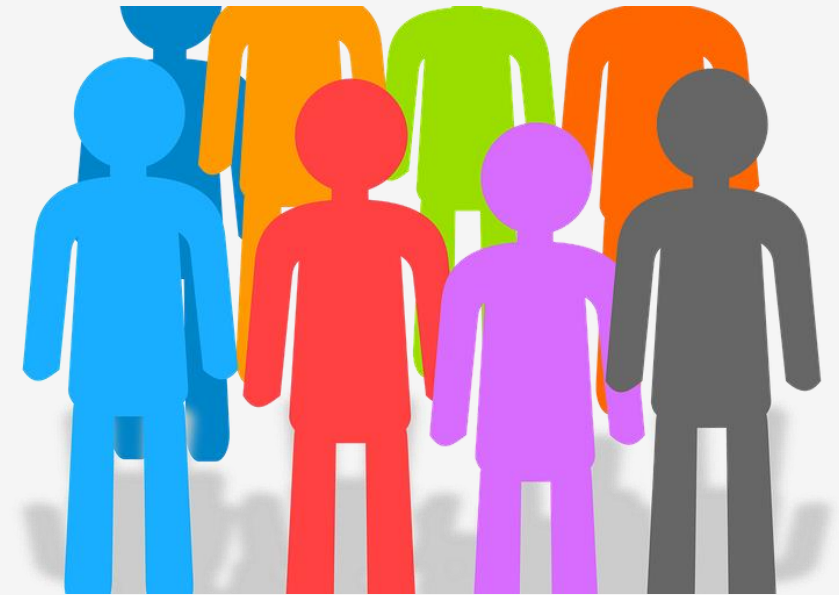
La cultura organizacional engloba los valores fundacionales de una empresa o negocio.

Refleja las expectativas y la filosofía de una organización y las experiencias de los empleados y los líderes que la componen,

y a menudo determina la dirección futura del grupo.



# La Cultura Organizacional.



El cambio cultural siempre ha sido uno de los más grandes problemas que la administración ha enfrentado.



# La Nueva Cultura Organizacional.

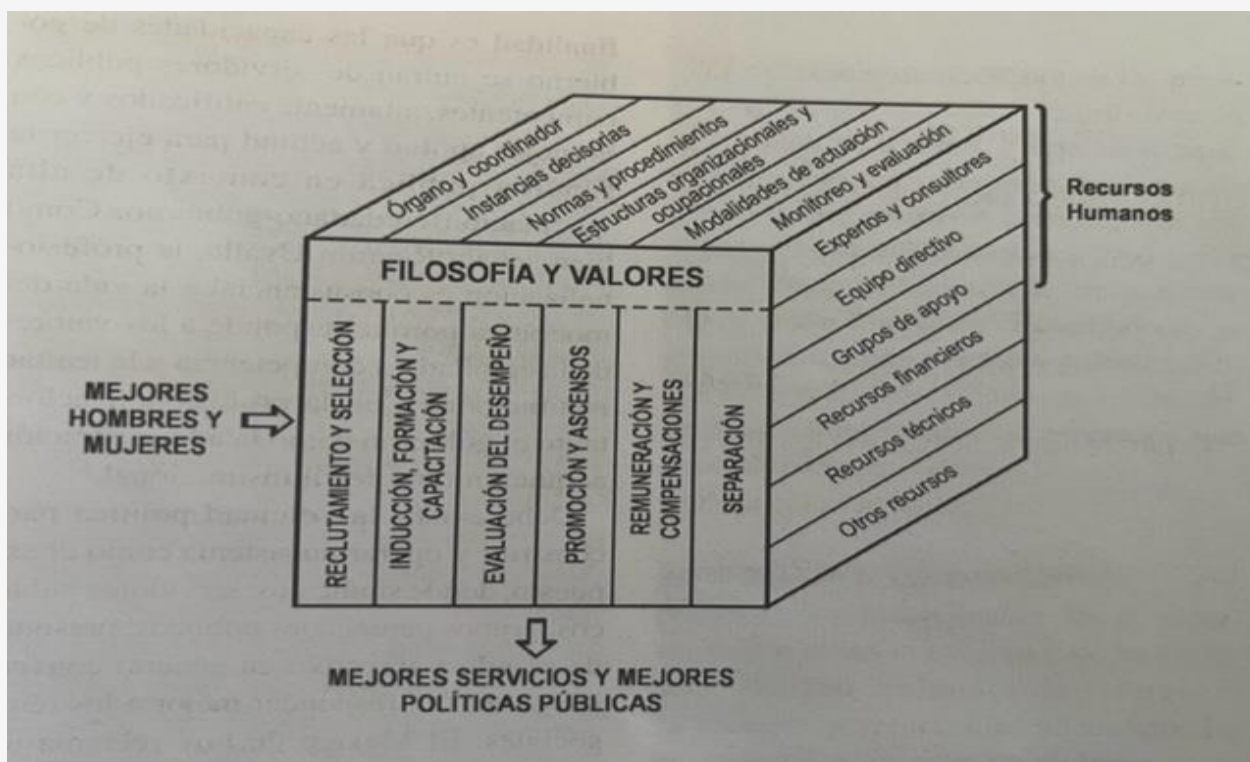
---

- ✓ Liderazgo transformador.
- ✓ Equipos efectivos de trabajo.
- ✓ Re-ingeniería y administración de procesos.
- ✓ Herramientas administrativas y estadísticas para la calidad.
- ✓ Enfoque (externo e interno) hacia la satisfacción de la comunidad y del empleado público.



# Filosofía y Valores.

---



# Características de la CO.

---

**1. Estabilidad financiera.** Se refiere al enfoque de una empresa en la seguridad financiera de todos los miembros involucrados. Incluye el éxito de los ingresos, el crecimiento de la empresa, los márgenes de beneficio y una base de clientes creciente.

**2. Relaciones armoniosas.** La armonía entre las personas de la organización. Los miembros que trabajan juntos en armonía tienen una comunicación abierta. Son leales entre sí y el entorno suele caracterizarse por una óptima satisfacción de los empleados y los clientes



# Características de la CO.

---

**3. Alto rendimiento.** Una cultura en la que las mejores prácticas, la calidad y el orgullo del trabajo son rasgos fundamentales. Este nivel implica averiguar lo que la empresa y sus miembros hacen mejor. También plantea cómo pueden utilizar sus mejores atributos para sobresalir.

**4. Renovación y aprendizaje continuos.** se centra en la renovación y el aprendizaje continuos. Se trata de mantener la innovación como objetivo principal dentro de la organización.

**5. Construir una comunidad interna.** Este nivel requiere que los miembros compartan valores comunes y un sentido de propósito.



# Características de la CO.

---

**6. Marcar la diferencia.** Marcar la diferencia es cuando una organización con una visión clara de sus valores y propósitos se conecta con otras organizaciones.

**7. Servicio a la humanidad y al planeta.** En este nivel, una organización habrá alcanzado la cima de la jerarquía. Es aquí donde una organización considerará su responsabilidad social. Lo hace considerando su impacto en las generaciones futuras. Estos cambios ayudarán a la empresa a proteger a las generaciones futuras.



# Cómo crear una CO.

---

**Paso #1. Revisar la cultura actual de la empresa.**

**Paso #2 Realice una investigación.** Aprender de los demás.

**Paso #3 Trabajar con las partes interesadas.** Los altos cargos promuevan la cultura de la empresa.

**Paso #4 Aplicar los cambios.** En todos los departamentos y niveles.

**Paso #5. Supervisar los resultados.** Asegurarse de que las cosas van por buen camino



# Cómo crear una Cultura Colaboracionista.

---

- 1 Establecer una visión.**
- 2 Encuentre líderes que colaboren.**
- 3 Evalúe sus procesos actuales**
- 4 Incorpore oportunidades de colaboración.**
- 5 Reúna a su equipo.**
- 6 Acepte las diferencias.**
- 7 Ofrezca incentivos y recompense el trabajo en equipo.**
- 8 Cree sistemas de retroalimentación.**
- 9 Use la tecnología.**



# ¿Qué es el clima organizacional?

---

Son las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros.

Está vinculado con el ambiente laboral.

Es algo así como la atmósfera dentro de la compañía o como "lo que se respira en ella".

Tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo.





## ¿Existen subculturas?

---

La CO está relacionada con las normas escrita (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros)

Es importante observar que también existen las **subculturas organizacionales que se definen como grupos** cuya característica común es una norma o creencia compartida con la cultura principal o se adhieren a los valores dominantes de la cultura organizacional.



# ¿Cómo crear un clima laboral favorable?

---

- Factores físicos adecuados como un lugar de trabajo confortable, tranquilo, en el cual se encuentren todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente la labor del trabajador.
- Factores psicológicos los cuales deben incluir la forma cómo el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve.
- Sistema de comunicación interna y externa apropiados para que todos los involucrados.
- Procesos que garanticen la retribución de ideas potencialmente útiles que pueden ayudar a los colaboradores a realizar sus funciones de una forma más fácil y eficaz.



# El Liderazgo en las organizaciones.

---

*"Es un proceso en el que el Líder ejerce la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolos a **trabajar con entusiasmo** hacia el cumplimiento de objetivos de la organización". Chiavenato*

*"Es la habilidad de convencer a otros de que trabajen **con entusiasmo** para lograr los objetivos definidos. Kotter*

*"un líder es la persona encargada de guiar a otras por el camino correcto para alcanzar objetivos específicos o metas que comparten, es la persona que guía al grupo y es reconocida como orientadora". Max Weber*



# Tipos de liderazgo (Weber).

---

•**Autoritario o autocrático.** Deciden qué proyectos iniciar, además **dirigen y motivan** a su fuerza laboral

•**Participativo** o democrático. **consultan** a sus colaboradores antes de tomar una elección importante en la empresa , sin embargo, continúa **teniendo la responsabilidad** de las decisiones más importantes.

•**Liberal.** Ellos prefieren entregar a su **equipo** la **autoridad** en la toma de decisiones. Les comunican **las metas** que deben de alcanzar y los dejan hacer sus labores, a cambio esperan los **mejores resultados.**

Elementos fundamentales: el carisma y las **estructuras de autoridad.**



# Teorías del liderazgo.

---

- A) Liderazgo basado en la autoridad;
- B) Teorías conductuales de liderazgo (Rejilla administrativa);
- C) Continuo de Liderazgo;
- D) Enfoques situacionales;
- E) Teoría de los rasgos del liderazgo;
- F) Teoría de Liderazgo-Personalidad.



# Teoría Douglas McGregor.

---

X	Y
Planea.	Se comunica
Organiza.	Asigna responsabilidades.
Dirige.	Motiva.
Controla.	Resuelve conflictos.
	Coordina.
	Toma decisiones.
	Orienta.



# Variables situacionales en el liderazgo.

---

¿Quién creó las teorías del liderazgo?

**Fiedler** (1967, 1978).

La teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un **liderazgo efectivo**:

1. las relaciones entre el líder y los seguidores,
2. la estructura de tareas,
3. el poder ejercido por el líder.



# Las 6 mejores habilidades de liderazgo

---

1. **Decisividad.** Los líderes efectivos son aquellos que pueden tomar decisiones rápidamente con la información que tienen.
2. **Integridad.** La integridad a menudo se ve solo como veracidad u honestidad, pero en muchos casos, también significa tener y defender un conjunto de valores sólidos.
3. **Construcción de relaciones (o trabajo en equipo).** El liderazgo requiere la capacidad de construir y mantener un equipo fuerte y colaborativo de personas que trabajen hacia el mismo objetivo.





# Las 6 mejores habilidades de liderazgo

---

- 4. Resolución de problemas** Los buenos líderes son hábiles para resolver problemas que surgen en el trabajo.
- 5. Fiabilidad.** Ser un líder confiable significa que las personas pueden confiar y confiar en usted.
- 6. Capacidad para enseñar y guiar** Una de las habilidades que diferencia el liderazgo de muchas otras competencias es la capacidad de enseñar y guiar.



# Autoridad y Poder

---

Poder	Autoridad	
Definición	Capacidad para subordinar a otros.	Habilidad para influir en otros sin subordinarlos.
Tipos	<ul style="list-style-type: none"><li>•Poder coercitivo.</li><li>•Poder de recompensa.</li><li>•Poder de legitimidad.</li><li>•Poder de experto.</li><li>•Poder de referente.</li><li>•Poder informativo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Autoridad formal.</li><li>•Autoridad operativa.</li><li>•Autoridad por aceptación.</li></ul>
Ejemplos	<ul style="list-style-type: none"><li>•Ofrecer una retribución a un empleado a cambio de ejercer una acción.</li><li>•Subordinar a otros por el manejo de un conocimiento específico.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Relaciones de trabajo saludables entre jefes y empleados.</li><li>•Influir en un grupo, aunque no se tenga la posición de poder.</li></ul>



---

iii MUCHAS GRACIAS!!!

Hugo Nicolás Pérez González  
[hugonicolasperez@hotmail.com](mailto:hugonicolasperez@hotmail.com)

