

# Teoría general de la gestión del talento humano

**Carlos Alberto Castillo Salas  
Iván de Jesús Ceballos Grajales**



 Grupo de Ediciones  
y Publicaciones  
Xalapa S.A. de C.V.

# TEORÍA GENERAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES

CARLOS ALBERTO CASTILLO SALAS  
IVÁN DE JESÚS CEBALLOS GRAJALES

Editorial

Grupo de Ediciones y Publicaciones S.A. de C.V.

 **Grupo de Ediciones  
y Publicaciones  
Xalapa S.A. de C.V.**

Grupo de Ediciones y Publicaciones S.A. de C.V.  
Calle Emiliano Zapata, 15, Col. El Tanque.  
C.P. 91156, Xalapa, Veracruz, México.  
Tel. (228) 2014857  
[www.grepxa.mx](http://www.grepxa.mx)

ISBN: 978-607-98842-3-9



Sello Editorial: Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa  
S.A. de C. V. (978-607-98842)  
Primera Edición  
Fecha de aparición: 14-12-2020  
Ciudad de Edición: Xalapa, Veracruz, México.  
Presentación: Libro digital descargable  
Formato: PDF 11MB  
ISBN: 978-607-98842-3-9

# Teoría general de la gestión del talento humano

Carlos Alberto Castillo Salas  
Iván de Jesús Ceballos Grajales

## INTRODUCCIÓN

Diversas situaciones entorno a este mundo globalizado y tan cambiante, ocasionan que tantos los colaboradores como las organizaciones tengan una situación muy difícil para poder atender las necesidades que hoy en día se exige para ambos. Esta situación reafirma la importancia de la gestión del talento humano, como una oportunidad para poder atender cada una de las necesidades que se presentan de manera individual y colectiva para evitar o disminuir las afectaciones que esto pudiera tener como resultado de los desafíos y tendencias internaciones que se están presentando.

Sin embargo no todo es "malo" existe un sinfín de oportunidad y fortalezas que tanto las organizaciones como los colaboradores pueden aprovechar entre ellas se encuentran las nueva tecnologías que contribuyen a cada uno de los procesos y métodos que tiene que ver con la gestión del talento humano, independientemente de las disminución de la operación del trabajo ordinario.

Es importante mencionar que estas tendencias y desafíos que presentan los recursos humanos enfrentan organizaciones obligan de muchas maneras a estar intentando y creando nuevas oportunidades de estrategias y desarrollo de personal, que van mucho más allá de lo tradicional, empezando desde el enfoque hasta lo funcional. Así mismo, se exige asumir nuevos roles a quienes poseen la responsabilidad de dirigir el departamento de recursos humanos en una organización.

Derivado de la naturaleza proactiva que ha ido adoptando la función de Recursos Humanos desde tiempo reciente. Por consiguiente, se demanda ser líder de la función de recursos humanos, así como colaborador y consultor estratégico y refrendar el papel de agente de cambio. Para entender el papel que la función de Administración de Recursos Humanos debe adoptar en la actualidad, es necesario comprender el contexto cambiante en el que ésta se encuentra inscrito, es decir: adopción de unidades de negocios para sustituir las grandes organizaciones, ambiente dinámico, turbulento; cambios extremos que conllevan a que las actividades asumidas por los profesionales de RH sean variadas de carácter operativo y carácter estratégico.

Introducción .....	7
1. Cambios Y Transformaciones En El Escenario Mundial .....	9
1.1 Era De La Industrialización Clásica .....	9
1.2 Era De La Industrialización Neoclásica .....	11
1.3 Era De La Información.....	13
1.4 Cambios Y Transformaciones En La Función De RH .....	17
1.4.1 Personal Y Relaciones Industriales .....	18
1.4.2 Recursos Humanos .....	18
1.4.3 Gestión Del Talento Humano .....	19
1.5 Desafíos De La Gestión Del Talento Humano .....	19
1.5.1 Globalización .....	20
1.5.2 Impacto De La globalización.....	20
1.5.3 Cómo Afecta La Globalización Al Empleo .....	21
1.5.4 Tecnología.....	22
1.5.5 Gubernamentales .....	25
1.5.6 Factores Demográficos.....	26
1.5.7 Administración Del Cambio .....	26
1.5.8 Desarrollo Del Talento Humano .....	27
1.5.9 Respuesta Al Mercado .....	30
1.5.10 Control De Costos .....	31
1.6 Tendencias De La Gestión Del Talento Humano .....	32

2. Compensaciones.....	37
2.1 Evolución Histórica.....	41
2.2 La Teoría Tradicional.....	43
2.3 Teoría De La Jerarquía Necesaria.....	45
2.4 Teoría X Y Teoría Y.....	46
2.5 Factores Compensatorios Basados En El Rendimiento.....	49
2.6 Dinero, Motivación Y Comportamiento.....	49
2.7 Incentivos Y Remuneración Por Rendimiento.....	51
2.8 La Remuneración Por Méritos.....	53
2.9 Prestaciones Comunes.....	54
2.9.1 La Seguridad Social.....	54
2.9.2 Los Servicios De Salud.....	54
2.9.3 Las Pensiones.....	55
2.9.4 La Invalidez.....	55
2.9.5 Prestaciones Por Accidente De Trabajo O Enfermedad Profesional.....	55
2.9.6 Prestaciones Por Desempleo.....	57
2.9.7 Las Prestaciones Familiares.....	57
2.9.8 Otros Servicios Para Mejorar Las Condiciones De Vida De Los Trabajadores Y Sus Familias.....	58
2.9.9 Riesgos Del Sistema De Incentivos.....	58
2.9.10 Beneficios Potenciales De Los Incentivos Salariales.....	60

3. Inteligencia Y Emoción .....	63
3.1 Definición De Inteligencia .....	63
3.2 Inteligencias Múltiples De Howard Gardner .....	64
3.3 Emoción.....	65
3.3.1 Características De La Emoción .....	66
3.4 Teoría De Charles Darwin .....	67
3.5 Teoría De James- Large.....	68
3.6 Clasificación De Las Emociones .....	68
3.6.1 Emociones Positivas.....	69
3.6.2 Emociones Negativas .....	69
3.6.3 Emociones Ambiguas Sorpresa .....	70
3.6.4 Emociones Estéticas .....	70
3.7 Fisiología De Las Emociones .....	70
3.7.1 Fisiología Del Cerebro .....	70
3.7.2 Sistema Nervioso Central (SNC).....	73
3.7.3 Hemisferios.....	74
3.8 Relación Entre Las Emociones Y La Meditación.....	76
3.9 Relación Entre Las Emociones Y La Energía .....	77
3.10 Lenguaje Corporal .....	78
3.10.1 Las Mujeres Son Más Perceptivas .....	79

4. Inteligencia Emocional.....	80
4.1 Historia Del Concepto De Inteligencia Emocional .....	81
4.2 Teoría De Daniel Goleman.....	81
4.3 Dimensiones Básicas De La Inteligencia Emocional.....	83
4.4 Modelos .....	84
4.4.1 Modelo De Las Cuatro-fases .....	85
4.4.2 Modelo De Las Competencias Emocionales .....	86
4.4.3 Modelo De La Inteligencia Emocional y Social.....	86
4.5 Importancia Y Beneficios De La Inteligencia Emocional .....	87
4.6 Coeficiente Intelectual Y Su Historia .....	89
4.6.1 ¿Qué Es El Coeficiente Intelectual?.....	89
4.7 Medición Del Coeficiente Intelectual E Inteligencia Emocional .....	90
4.8 Inteligencia Emocional.....	93
4.9 Diferencia Entre Coeficiente Intelectual E Inteligencia Emocional .....	95
4.10 Definición De Competencias .....	95
4.10.1 Competencias Personales.....	96
4.10.2 Competencias Sociales .....	98
4.10.3 Competencias De La Inteligencia Emocional .....	99
4.11 Estrés .....	100
4.11.1 Relación Entre La Inteligencia Emocional Y El Estrés .....	100
4.11.2 Relación Entre Estrés Y Ocupaciones.....	101

4.11.3 Enfermedades Provocadas Por Estrés.....	102
4.12 Inteligencia Emocional Y Deporte .....	103
5. Valuación De Puestos .....	105
5.1 Definición De Valuación De Puestos .....	105
5.2 Técnicas De Valuación De Puestos .....	105
5.2.1 Método De Jerarquización.....	105
5.2.2 Método De Clasificación .....	106
5.2.3 Método De Puntos .....	106
5.2.4 Método Factorial .....	106
5.2.5 Método Híbrido .....	107
6. Evaluación Del Desempeño Por Competencias.....	108
6.1 Objetivos De La Evaluación Del Desempeño.....	108
6.2 Requisitos Y Medidas De Ejecución.....	111
6.3 Medidas De Ejecución Empleadas Comúnmente .....	112
6.4 Frecuencia En La Evaluación De Desempeño .....	112
6.5 Gestión Por Competencias.....	113
6.6 Definición De Competencias .....	114
6.7 Objetivos De Un Sistema De Competencias.....	116
6.8 Competencias Más Usuales .....	117
6.9 Métodos De Evaluación De Desempeño Por Competencias .....	117
6.9.1 Autoevaluación .....	118

6.9.2 Evaluación Del Supervisor Directo .....	120
6.9.3 Evaluación 360° .....	122
6.9.4 Evaluación De 180° .....	128
6.9.5 Comité De Calificación .....	130
6.9.6 Entrevistas De Progreso .....	131
6.10 Entrenamiento En La Evaluación De Desempeño Por Competencias.....	131
6.10.1 Capacitación En El Uso De La Herramienta.....	132
6.10.2 Relación Con El Desarrollo.....	132
6.10.3 ¿Cómo Analizar Conductas? .....	133
6.10.4 La Frecuencia En Las Observaciones De Las Conductas .....	133
6.10.5 Capacitación Para La Entrevista De Evaluación .....	134
6.10.6 Entrenamiento Para Evaluaciones De 360° y 180° .....	135
6.10.7 Manuales De Instrucción .....	136
6.11 Desafíos De La Evaluación Del Desempeño .....	137
6.11.1 Elementos Legales .....	137
6.11.2 Prejuicios Del Evaluador.....	137
Referencias .....	142

## Introducción

Diversas situaciones entorno a este mundo globalizado y cambiante, ocasionan que tanto, los colaboradores como las organizaciones, tengan una situación muy difícil para poder atender las necesidades que hoy en día se exige para ambos. Esta situación reafirma la importancia de la gestión del talento humano, como una oportunidad para poder atender cada una de las necesidades que se presentan de manera individual y colectiva para evitar o disminuir las afectaciones que esto pudiera tener como resultado de los desafíos y tendencias internaciones que se están presentando.

Sin embargo, no todo es “malo” existe un sinfín de oportunidades y fortalezas que tanto las organizaciones como los colaboradores pueden aprovechar; entre ellas se encuentran las nuevas tecnologías que contribuyen a cada uno de los procesos y métodos que tiene que ver con la gestión del talento humano, independientemente de la disminución de la operación del trabajo ordinario.

Es importante mencionar que estas tendencias y desafíos que presentan los recursos humanos enfrentan organizaciones obligan de muchas maneras a estar intentando y creando nuevas oportunidades de estrategias y desarrollo de personal, que van mucho más allá de lo tradicional, empezando desde el enfoque hasta lo funcional. Así mismo, se exige asumir nuevos roles a quienes poseen la responsabilidad de dirigir el departamento de recursos humanos en una organización.

Derivado de la naturaleza proactiva que ha ido adoptando la función de Recursos Humanos desde tiempo reciente. Por consiguiente, se demanda ser líder de la función de recursos humanos, así como colaborador y consultor estratégico y refrendar el papel de agente de cambio. Para entender el papel que la función de Administración de Recursos Humanos debe adoptar en la actualidad, es necesario comprender el contexto cambiante en el que ésta se encuentra inscrito, es decir:

adopción de unidades de negocios para sustituir las grandes organizaciones, ambiente dinámico, turbulento; cambios extremos que conllevan a que las actividades asumidas por los profesionales de RH sean variadas de carácter operativo y carácter estratégico ([tareasiuniversitarias.com](http://tareasiuniversitarias.com)).

## 1. Cambios Y Transformaciones En El Escenario Mundial

En la historia de la humanidad ocurren divisiones de la actividad laboral del ser humano. Quién trabaja para quién, quién hace la guerra para quién, quién es el esclavo de quién, quién es el dominador, quién es el jefe, y aspectos así por el estilo muestran que el trabajo ha sido desempeñado en múltiples formas y diferentes tipos y usos. Sin embargo, sólo a partir de la Revolución Industrial surge el concepto actual de trabajo, y en el transcurso del siglo XX recibe la configuración que hoy tiene (Unknown, 2015).

El siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron mucho en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento. Es un siglo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar del cambio acelerado de las últimas décadas. Sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que acontecieron en este siglo marcaron indeleblemente la manera de administrar a las personas. En este sentido, durante el siglo XX podemos distinguir tres eras organizacionales diferentes:

- la era industrial clásica,
- la era industrial neoclásica y,
- la era de la información (Giraldo, 2008, p. 82).

Conocer las características de cada una permitirá comprender mejor las filosofías y las prácticas para tratar con las personas que laboran en las organizaciones.

### 1.1 Era De La Industrialización Clásica

Según -Giraldo 2008: Periodo que sigue a la Revolución Industrial y que se extendió hasta mediados de 1950, cubriendo la primera mitad del siglo XX. Su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En

este largo periodo de crisis y prosperidad, las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada que hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas.

La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como medida exacta para las organizaciones de esa época. El mundo se caracterizaba por cambios poco perceptibles, progresivos y previsibles que acontecían de manera gradual, lenta e inexorable. El ambiente que envolvía las organizaciones era conservador y se orientaba al mantenimiento del statu quo. El ambiente no ofrecía desafíos debido al relativo grado de certeza en relación con los cambios externos, lo cual permitía que las organizaciones se orientaran hacia adentro y se preocupasen por sus problemas internos de producción. La eficiencia era la preocupación básica, y para alcanzarla eran necesarias medidas de estandarización y simplificación, así como la especialización de la fuerza laboral para permitir escalas de producción mayores a costos menores. El modelo organizacional se basaba en un diseño mecanicista característico de la lógica del sistema cerrado. En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientaba hacia el pasado y a la conservación de las tradiciones y valores.

Y Valdes 2002 citado en Giraldo 2008, las personas se consideraban recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, conjunción típica de los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo.

Dentro de esta concepción, la administración de las personas recibía la denominación de relaciones industriales. Los departamentos de relaciones industriales DRI actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas (capital y trabajo) para evitar los conflictos laborales. Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo, y los empleados debían ajustarse a ellos para servir a la tecnología y a la organización. El hombre se consideraba un apéndice de la máquina y, como ésta, debería ser estandarizado en la medida de lo posible.

## **1.2 Era De La Industrialización Neoclásica**

Periodo que va de la década de 1950 a la de 1990. Se inició después de la Segunda guerra Mundial cuando el mundo comenzó a cambiar con más rapidez e intensidad (Giraldo, 2008). La velocidad del cambio aumentó de manera progresiva. Las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y de éste al internacional, tornándose cada vez más intensas y menos previsibles y acentuando la competencia entre las empresas.

La teoría clásica fue sustituida por la teoría neoclásica de la administración y el modelo burocrático fue replanteado por la teoría estructuralista. La teoría de las relaciones humanas fue sustituida por la teoría del comportamiento. Durante este periodo Surge la teoría de sistemas y, al final, la teoría de la contingencia. La visión sistémica y multidisciplinaria (holística) y el relativismo son tomados en cuenta por la teoría administrativa. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para formar las estructuras organizacionales se tornó rígido y poco apto para acompañar los cambios y transformaciones del ambiente. Las organizaciones intentaron construir nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes.

Bateman & Escott, (2001, como se citaron en Giraldo, 2008) explican que la estructura matricial, era una especie de soporte puntal para reconfigurar y reavivar la vieja y tradicional organización funcional. Trataba de conjugar departamentalización funcional con un esquema lateral de estructura por productos y servicios que proporcionara características adicionales de innovación y dinamismo que alcanzara mayor competitividad.

La organización matricial promovió el mejoramiento de la arquitectura organizacional de las grandes empresas, aun cuando no se cambió la rigidez y la estructura burocrática se aprovecharon sus ventajas en la fragmentación y descomposiciones posteriores de las grandes organizaciones en unidades estratégicas; de negocios para que fueran más administrables, más ágiles y estuvieran más cerca del mercado y del cliente.

Stephen, (1998, citado en Giraldo, 2008) sostiene que la cultura organizacional imperante dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y obsoletas, para concentrarse en el presente, dando paso a la innovación, transformando el cambio de hábitos, pensamientos y actuaciones dando como resultado la administración de recursos humanos.

En concreto, el departamento de recursos humanos modificó la concepción de los sujetos, pues se asumieron como personas inteligentes y como el recurso más valioso de la organización para lograr el éxito empresarial. Continúa diciendo (Giraldo, 2008, p. 84). la tecnología experimentó un increíble e intenso desarrollo y comenzó a influir en el comportamiento de las organizaciones y de las personas que participaban en éstas. El mundo seguía cambiando, y los cambios eran cada vez más veloces y acelerados.

### 1.3 Era De La Información

Inició en la década de 1990, tiene como característica principal, los cambios, rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados. La televisión, el teléfono y computadora, generaron desarrollos impredecibles, dando como resultado la transformación del mundo en una verdadera aldea global.

La tecnología de la información suministró las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía dando paso a una economía mundial y global. La competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones Coriat (2000, citado en Giraldo, 2008, p. 84).

Otra de las características de este momento, fue la disposición en tiempo real de la información, que las organizaciones tenían tanto para recolectarla como para transformarla en bien de los productos y servicios para que fueran exitosos. El dinero fue valioso en cuanto advirtieron la necesidad de saber cómo lograr su rentabilidad aunado a la volatilidad de los mercados para encontrar oportunidades de inversión.

En estas circunstancias, los factores tradicionales de producción (tierra, fuerza laboral y capital) generan retornos cada vez menores. Es la época del conocimiento, del capital humano y del capital intelectual. Chiavenato (2002, citado en Giraldo, 2008) explica que el conocimiento se vuelve básico y el desafío primordial es la productividad del conocimiento. Convertir el conocimiento en algo útil y productivo es la mayor responsabilidad de la gerencia.

En la era de la información, el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de servicios, y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, lo cual marca el camino de la era de la post- industrialización, basada en el conocimiento y en el sector terciario.

Continúa explicando Giraldo, 2008, p. 85, 86):

En la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia. Los procesos organizacionales (aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (aspectos estáticos) que interrelacionan la organización. Aunado a que los departamentos son transitorios, y los cargos y funciones pasan a definirse y redefinirse debido a los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología; los productos y servicios se adaptan de manera continua a las exigencias y necesidades de los clientes. En organizaciones muy expuestas a los cambios ambientales, la estructura organizacional abandonó los órganos fijos y estables para apoyarse en equipos multifuncionales de trabajo que realizan actividades transitorias orientadas a misiones específicas que tienen objetivos definidos. Así surge la organización virtual, que funciona sin límites espaciales ni temporales y usa de modo totalmente diferente el espacio físico. Las salas cerradas de las oficinas dan paso a sitios colectivos de trabajo, mientras las funciones de retaguardia son realizadas en casa de los empleados, en una organización virtual vinculada electrónicamente y sin papeleos, que trabaja mejor, con más inteligencia, y está más cerca del cliente.

Kiernan recuerda que las organizaciones entraron en un periodo de permanente volatilidad y turbulencia sin precedentes, debido al impacto de las megatendencias globales, que están rompiendo viejos paradigmas:

El creciente y explosivo poder de las tecnologías de la información y de comunicación que responden al nombre de revolución digital, revolución de la multimedia o superautopista de la información, encargadas de eliminar fronteras políticas y organizacionales.

- La rápida globalización de los mercados, de la competencia, de las asociaciones, del capital financiero y de la innovación gerencial que aporta una visión cosmopolita del nuevo mercado global.
- La sustitución de la economía basada en la manufactura y la explotación de recursos naturales, por la economía basada en el valor del conocimiento, en la información y en la innovación.
- Diferenciación de la verdadera economía global de la economía “virtual” en las transacciones mundiales y en los instrumentos financieros sintéticos.
- Nuevo equilibrio geopolítico: surgimiento del nuevo orden económico mundial. La hegemonía de los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) llegó a su final y parece que la del sudeste asiático apenas ha comenzado.
- La “declinación” de los gobiernos, es decir, la incapacidad gradual de los gobiernos nacionales para controlar sus destinos político-económicos.
- Convergencia sectorial e industria: el creciente “tercer sector”, formado por la sociedad civil y amplia variedad de ciudadanos, basado en la cooperación y las “fusiones, dificulta la distinción entre sectores público y privado.
- El surgimiento de formas inéditas de organización empresarial dentro de las empresas y entre ellas (conformación de equipos interdisciplinarios no jerárquicos), la proliferación de alianzas estratégicas, las organizaciones

virtuales y la mega competencia entre alianzas rivales en sectores como el automovilístico, el aeronáutico y el de chips de computadores.

- La sustitución del “centro de gravedad” económico del mundo empresarial: de empresas multinacionales de gran tamaño a empresas menores, más ágiles y emprendedoras. El tamaño y la masa corporativa dejaron de ser ventaja competitiva para convertirse en desventaja.
- El aumento geométrico de la importancia comercial, política y social del ambiente y la creciente preocupación ecológica.

El poder acumulativo de esta mega tendencia originó la transformación más drástica e intensa de todas: elevación exponencial de la velocidad, la complejidad y la imprevisibilidad del cambio.

Las personas, junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la nueva organización. La antigua administración de recursos humanos (ARH) dio lugar a un nuevo enfoque la gestión del talento humano (Chiavenato, 2002 citado en Giraldo, 2008, p. 86).

En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos socios de la organización. El mundo exterior influye bastante en la cultura organizacional que pasa a privilegiar el cambio y la innovación enfocados en el futuro y en el destino de la organización. Los cambios se tornan rápidos, acelerados, sin continuidad con el pasado, y traen un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad

Tabla 1.

*Comparativo de periodos para efectos del capital humano*

Periodos	Era de la Industrialización clásica	Era de la Industrialización Neoclásica	Era de la Información
	1900 - 1950	1950 - 1990	Después de la 1990
<b>Estructura Organizacional predominante</b>	Burocrática, funcional, piramidal, centralista, rígida e inflexible. Énfasis en los órganos.	Mixta, Matricial con énfasis en la departamentalización por productos o servicios unidades estratégicas de negocios.	Fluida, ágil, flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en redes y equipos multifuncionales
<b>Cultura Organizacional Predominante</b>	Teoría X. Enfoque en el pasado, en las tradiciones y en lo valores conservadores. Énfasis en el mantenimiento del status quo. Valoración de la tradición y la experiencia.	Transición: Enfoque en el presente y en lo real. Énfasis en la adaptación al ambiente. Valoración de la renovación y la revitalización.	Teoría Y. Enfoque en el futuro y en el destino. Énfasis en el cambio y en la innovación y valoración del conocimiento y la creatividad.
<b>Ambiente Organizacional</b>	Estático, previsible, pocos cambios, y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Variable imprevisible, turbulento con grandes e intensos cambios.
<b>Modos de tratar con las personas</b>	Las personas elaboran productos inertes y estáticos. Énfasis en las normas y en los controles rígidos para regular a las personas.	Las personas son recursos organizacionales que deben ser administrados. Énfasis en los objetivos organizacionales para dirigir a las personas.	Las personas son seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Énfasis en la libertad y en el compromiso para motivar a las personas.
<b>Administración de personas</b>	Relaciones Industriales	Administración de Recursos Humanos	Gestión del talento humano

*Nota.* Adaptado de Chiavenato

#### 1.4 Cambios Y Transformaciones En La Función De RH

Las tres eras del siglo XX (industrialización clásica, neoclásica y era de la información) aportaron diversos enfoques sobre cómo tratar a las personas en las organizaciones. Durante el curso de estas tres eras, el área de RH atravesó tres etapas distintas: relaciones industriales, recursos humanos y gestión con personas. Cada

enfoque se ajusta a los esquemas de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones (buenas tareas, 2011).

#### **1.4.1 Personal Y Relaciones Industriales**

En la industrialización clásica surgen:

- a) Los antiguos departamentos de personal: eran órganos destinados a hacer cumplir las exigencias legales respecto al empleo: admisión a través de contrato individual, inscripción en la nómina, contabilidad de las horas trabajado para el pago, llamadas de atención y medidas disciplinarias por el incumplimiento del contrato, contabilización de días festivos entre otros.
- b) Los departamentos de relaciones industriales. Asumían el mismo papel y agregan otras tareas, como la relación de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos para enfrentar exigencias sindicales reivindicatorias. Los departamentos de relaciones industriales se restringen a actividades operacionales y burocráticas, y reciben instrucciones de la cúpula sobre cómo proceder. Las personas son consideradas apéndices de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico y muscular; predomina el concepto de mano de obra (buenas tareas, 2011).

#### **1.4.2 Recursos Humanos**

En la industrialización neoclásica surgen los departamentos de recursos humanos, que sustituyen los antiguos departamentos de relaciones industriales. Además de las tareas rutinarias y burocráticas, los denominados DRH desarrollan funciones operacionales y tácticas como órganos prestadores de servicios especializados. Se encargan del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación, la remuneración, la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales,

y muestran diverso grado de centralización y monopolio de estas actividades (buenas tareas, 2011).

### **1.4.3 Gestión Del Talento Humano**

En la era de la información aparecen los equipos de gestión con personas. Estos equipos sustituyen los departamentos de recursos humanos y gestión de personas. Las tareas operacionales y burocráticas se transfieren a terceros mediante la subcontratación (outsourcing), mientras las actividades tácticas son delegadas a los gerentes de línea de toda la organización, los cuales se convierten en los gestores de personas. Los equipos de RH proporcionan consultoría interna para que el área pueda cumplir actividades estratégicas de orientación global en búsqueda del futuro y el destino de la organización y sus miembros. Las personas, de agentes pasivos que son administrados, se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales. El cambio es decisivo, puesto que las personas ya se consideran socias de la organización que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas (Velez de Villa, 2016).

En la era de la información, tratar a las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones; también dejó de ser un desafío y pasó a ser una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas.

### **1.5 Desafíos De La Gestión Del Talento Humano**

Para este apartado, recurrimos a lo escrito por Bohlander & Snell (1999, p. 6): la Society for Human Resource Management y la Commerce Clearing House han patrocinado un estudio constante de las tendencias competitivas y aspectos más importantes que enfrentan los RH.

Estas tendencias clave se extienden más allá de los “aspectos del personal”, aunque todas se centran en la necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo hábil y flexible para competir en el siglo XXI.

1. Globalización
2. Tecnología
3. Gubernamentales
4. Factores Demográficos
5. Administración de cambio
6. Desarrollo de capital humano
7. Respuesta al mercado
8. Control de costos

### **1.5.1 Globalización**

Para crecer y prosperar, muchas compañías buscan oportunidades de negocios en mercados globales. La competencia y la cooperación con compañías extranjeras se han vuelto puntos focales cada vez más importantes para los negocios desde principios de la década de los ochenta hasta nuestros días Bohlander & Snell (1999, p. 7):

### **1.5.2 Impacto De La globalización**

La globalización es un proceso creciente de libertad e integración mundial de los mercados de productos, servicio, trabajo, tecnología y capitales. Este proceso viene desarrollándose desde hace ya tiempo de manera creciente, por lo que es importante estudiar cómo afecta la globalización a las empresas y tener claro que aún le falta años para completarse Bohlander & Snell (1999, p. 7).

Añadimos lo comentado por Riquelme (2017):

La misma es la revolución que el mundo de los negocios esperaba y a pesar de que no ha alcanzado el nivel que debería y las fallas son muchas, las empresas deben empezar a entrar en este proceso.

La globalización sugiere generar un pensamiento global, libre de ataduras, olvidando los límites, las fronteras y la división política del planeta para hacer intercambio con China, Brasil, México, USA, España, o cualquier otro país con el fin de obtener una ventaja sostenible que permita el desarrollo de la sociedad.

Desde la perspectiva empresarial, la globalización logra la ampliación de los mercados, esto significa que una empresa puede empezar a vender sus productos a otros países y no solo como acostumbraba en el país propio. Esto genera que hoy en día las empresas necesitan pensar en grande, ya no piensan en ser el mejor de la cuadra o el pueblo, es inaudito pensar de esta manera cuando la globalización ha reorientado los esfuerzos de las empresas hacia una mayor calidad.

Existen varias estrategias para entrar a la globalización, sin embargo, las áreas de una empresa deben reinventarse para entrar en este proceso, lo que genera inversión en recurso humano, maquinaria, tecnología, para tener la capacidad que requiere el evento e ir al ritmo necesario de los cambios, adaptarse, sobrevivir y crecer.

### **1.5.3 Cómo Afecta La Globalización Al Empleo**

La globalización afecta el empleo, las grandes empresas migran a países subdesarrollados en busca de mano de obra es barata, esta inversión extranjera genera un crecimiento en la tasa de empleo en estos países empleos, pero deja atrás el mismo número de desempleados en el país de donde migro, por esta y otras razones las

empresas se deshumanizan dejando de importarles la calidad y beneficio del recurso humano viendo mayormente las ganancias en esto.

Así mismo, a pesar de las oportunidades proporcionadas por los negocios internacionales, cuando los administradores hablan de ir “hacia la globalización”, deben equilibrar un complicado conjunto de puntos relacionados con geografías, culturas, leyes y prácticas de negocios diferentes (Tinoco, 2017).

#### **1.5.4 Tecnología**

En la actualidad, gracias al avance de la tecnología de las computadoras, las compañías pueden aprovechar la explosión de información. Las redes de computadoras permiten guardar cantidades infinitas de datos, recuperarlos y usarlos de distintas maneras, desde solo llevar registros hasta controlar equipos complejos. “Las organizaciones virtuales” están conectadas por vía de relaciones medidas por las computadoras y se han convertido en el origen de una nueva generación de trabajadores “virtuales”, que trabajan en casa, hoteles, autos y dondequiera que les lleve su trabajo Bohlander, & Snell, (1999, p. 8).

La velocidad de cambio en el mercado laboral, las nuevas competencias del siglo XXI, la necesidad de movilidad laboral nacional e internacional y la irrupción de las nuevas tecnologías, entre otros factores, han supuesto cambios importantes en todo el ámbito de los recursos humanos de las organizaciones. Vamos a ver a continuación cómo la tecnología ha impactado y está ayudando a mejorar las diferentes funciones del área que gestiona el talento de las empresas:

En el caso de reclutamiento y selección vamos a mencionar:

**El reclutamiento 2.0 o Social Recruiting**, que consiste en la captación, identificación y atracción de personas con competencias adecuadas para los puestos de trabajo vacantes de la organización, actuales o futuros, a través de las

nuevas herramientas 2.0 (redes sociales, entornos colaborativos, apps para el reclutamiento, vídeo-currículums, entre otros). En este caso, la tecnología nos proporciona los siguientes beneficios:

**Ahorro de costos:** reclutar a través de las nuevas tecnologías ahorra costos. Por un lado, algunos pasos administrativos convencionales ahora se realizan a través de internet (lanzar la oferta, captar candidatos, gestionar los currículums vitae recibidos, entre otros), un canal más rápido y económico que otros más tradicionales. En general, con menos recursos, llegas a un mayor número de candidatos.

**Mejor conocimiento de los candidatos:** el 2.0 permite conocer más a los candidatos ya que, normalmente, es mayor la interacción con ellos. Si la empresa tiene una buena estrategia, no sólo tratará en estos espacios aquello estrictamente relacionado con las vacantes, sino que proporcionará otras informaciones de la empresa, hablará de temas de interés del sector en general, ayudará a construir comunidad.

**Captación de candidatos pasivos:** entre las ventajas del Social Recruiting también deberíamos incluir la mayor facilidad, respecto el reclutamiento tradicional, para captar candidatos pasivos, aquellas personas con talento adecuado para nuestra empresa que no están pensando en cambiar de entorno laboral (Deusto, agosto, 2016).

**El Online Testing y mobile testing en la fase de la selección.** El online testing sería la incorporación al mundo 2.0 de la parte de pruebas de selección de personal que vaya a llevar a cabo la empresa. Y el mobile testing la traslación de dichas pruebas a un entorno de movilidad, tales como:

De tests o exámenes psicotécnicos a través de alguna plataforma o portal corporativo de la organización desde donde poder realizarlos.

De la realización de entrevistas por internet, por skype o por cualquier otro software que facilite la videoconferencia. Aunque está claro que se pierden algunos matices que sólo se perciben en las entrevistas físicas presenciales, la tecnología actual permite desarrollar las conversaciones con fluidez, sin cortes inoportunos y de manera ágil y económica.

Devideocurrículums. es una presentación en vídeo del candidato/a donde éste/a habla de sí mismo, de sus competencias (conocimientos, habilidades y actitudes), de su experiencia profesional, de sus motivaciones y logros profesionales. Es una carta de presentación más visual que el currículum en papel habitual y que, aunque ya es llamativa en sí misma, debe buscar siempre la creatividad para llamar la atención. El videocurrículum no puede ser una grabación espontánea, sino que es una especie de cortometraje biográfico muy reflexionado y orientado a la vertiente profesional de cada uno de nosotros (Deusto, diciembre, 2016).

Deusto (octubre, 2017) continua:

**En el caso de la gestión y administración de recursos humanos**, los sistemas informáticos que cuentan con módulos específicos para dirigir, gestionar y administrar plantillas, facilitan la información casi instantánea de múltiples variables e indicadores: inventario de personal, absentismo laboral, coste de la nómina mensual, etc.

**La formación y capacitación de los recursos humanos** también nos la facilita la tecnología a través de internet con la formación on-line, punto que merecería todo un post sobre él dado sus enormes beneficios.

Y, finalmente, la posibilidad de teletrabajo que es otra manera en la que la tecnología ayuda en el área de recursos humanos. Además, algunos beneficios del teletrabajo impactan directamente en la motivación y satisfacción del personal. El teletrabajo.

- Permite conciliar mejor entre la vida laboral y familiar.
- En general, incrementa la satisfacción del empleado versus el trabajo, al ganar en tiempo, calidad de vida y la posibilidad de combinar gestiones profesionales y personales.
- Minimiza los desplazamientos, con el consiguiente ahorro de costes de transporte para el trabajador y para la empresa, así como de tiempo.
- Impacto positivo en el medio ambiente, minimizar los desplazamientos, desde una óptica ya más comunitaria y global.
- Permite jornadas con menos interrupciones y ladrones del tiempo, por lo que suelen tener condiciones más favorables para maximizar su productividad.

#### **1.5.5 Gubernamentales**

Pocos desafíos son tan importantes para la empresa como los que generan los gobiernos de cada país, que constituyen el llamado sector oficial. El gobierno del país y las autoridades de distintos niveles y organismos, establecen normas, dictan parámetros y en general tienden a influir de manera directa en la relación de su empresa con el personal (Gestión estratégica del Capital Humano 1, 2019).

En el caso de México, el personal ha logrado diversos avances, sin embargo, los cambios de gobierno a nivel municipal, estatal y federal han originado en muchas ocasiones que la teoría con respecto a estos temas sea confusa o no se realice. Es así

como el profesional de recursos humanos tiene que estar actualizado y pendiente de los movimientos que existen en el gobierno.

### **1.5.6 Factores Demográficos**

La fuerza de trabajo se encuentra en constante evolución y cambio. Toda población experimenta cambios, en general los cambios demográficos que experimenta la población del mundo son positivos.

Educación, edad, salud, ingresos económicos, entre otros son algunos de los ejemplos que hay que tomar en consideración para poder atender estos rubros, y el profesional en recursos humanos deberá considerar estas situaciones para evitar situaciones incómodas.

Por ejemplo, la disminución en el índice de natalidad tiene el efecto de limitar la oferta de trabajo en muchos sectores, otro más es la migración que se está viviendo actualmente en el país lo que ocasiona que exista desempleo, mano de obra barata especializada y otras más.

### **1.5.7 Administración Del Cambio**

Jack Welch mencionó debes estar en el filo del cambio. No puedes limitarte a mantener el statu quo, ya que siempre hay alguien que viene de otro país con otro producto, o el gusto del cliente cambia, o cambia la estructura de costo, o hay un avance tecnológico. Si no eres rápido y adaptable, eres vulnerable. Esto es cierto para cualquier segmento de cualquier negocio en cualquier país del mundo.

La **administración del cambio organizacional** corresponde a todas las acciones llevadas a cabo con el fin de gestionar los efectos causados por cambios importantes dentro de una organización, enfocándose en las personas. Estos cambios pueden ser estructurales, de procesos o culturales.

Cuando una organización propone cualquier cambio de grandes proporciones, la sensación entre los integrantes del equipo puede ser muy variada. Algunos pueden verlo como algo emocionante; sin embargo, muchos pueden verlo como algo amenazante y esto puede crearles cierto malestar. Dadas estas reacciones tan variadas que pueden darse dentro del equipo de trabajo, resulta un componente esencial promover no solo la aceptación sino también el apoyo continuo, para así poder gestionar una transición de la forma más exitosa posible.

Los ejecutivos y los administradores que querían implantar cambios deben tener visión de futuro, comunicar esta visión a sus empleados, establecer expectativas claras para el desempeño y desarrollar la capacidad para ejecutarla, mediante la reorganización del personal y la reasignación de los activos. Todos los administradores deben desempeñar un papel central para facilitar los procesos de cambio, sobre todo contribuyendo a comunicar a los empleados cuáles son las necesidades del negocio y escuchando las preocupaciones de los empleados.

En este tipo de situaciones hay que tener en cuenta que la gente seguramente tenga que cambiar su comportamiento, adoptar una nueva mentalidad, aprender y adaptarse a nuevos procesos y prácticas, adherirse a nuevas políticas o realizar cualquier otro cambio que suponga la transición

### **1.5.8 Desarrollo Del Talento Humano**

Capital humano “es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que pueden no aparecer en la hoja de balance de la compañía y que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa” Cauich, 2020.

El director de Hewlett-Packard, dijo: compañías con éxito del siglo XXI serán las que realicen los mejores trabajos de captura, almacenamiento y apalancamiento de los conocimientos de su gente.

Cuando las empresas asignan recursos para desarrollar su fuerza de trabajo, los beneficios no solo son para los trabajadores. El departamento de recursos humanos ayuda a una organización a desarrollarse mediante la evaluación de las necesidades cambiantes de la organización y el equipamiento de sus trabajadores con las herramientas necesarias. Aunque los empleados pueden ser los beneficiarios directos de los programas de desarrollo, como el reembolso de la matrícula y la formación adicional, las empresas también obtienen un beneficio en el corto y largo plazo.

A seguir, retomamos la referencia de Capozzi, 2018, con relación a la importancia que destaca el desarrollo de los recursos humanos.

### **Economías de escala**

El desarrollo de los recursos humanos ayuda a una organización a lograr economías de escala. Esto ocurre cuando la empresa produce bienes al precio más bajo posible como resultado de la operación en su máxima eficiencia de su capital. El capital incluye la maquinaria, equipos y empleados. El desarrollo de los recursos humanos refuerza el conjunto de habilidades y los conocimientos de los trabajadores, lo que les permite aumentar su producción o desarrollar productos nuevos e innovadores. Así, la empresa reduce el costo de producción cuando los trabajadores tienen un fuerte conjunto de habilidades con las que hacen su trabajo. El departamento de recursos humanos juega un papel fundamental para garantizar este beneficio al encontrar trabajadores adecuados para los puestos; además de revisar las hojas de vida, los recursos humanos evalúan los atributos intangibles, como la actitud y la voluntad de aprender nuevas habilidades.

### **Ventaja competitiva**

Asimismo, las empresas obtienen una ventaja competitiva mediante la implementación de programas de desarrollo de recursos humanos. Según explicó Marcus Powell en su libro, "La formación de habilidades y la globalización" (Skill Formation and Globalization), la columna vertebral de una economía que funciona sin problemas y está bien desarrollada es una mano de obra calificada y eficiente. Cuando una empresa ofrece una amplia formación y programas de enriquecimiento a los empleados, los que se benefician de la capacitación son cada vez más valiosos. Una mano de obra calificada aumenta la producción de una nación, lo cual aumenta su producto interno bruto. Otras empresas se benefician indirectamente de este tipo de programas, también en el caso de la transferencia de un empleado de una organización a otra.

### **Satisfacción laboral**

Según Dhirendra Kumar, autor del libro "Estrategia de crecimiento empresarial" (Enterprise Growth Strategy), uno de los componentes más críticos de la satisfacción en el trabajo es la creencia de que la posición ofrece espacio para el crecimiento y la mejora. El desarrollo de los recursos humanos ayuda a la organización a impartir este sentido de valor al trabajador. El departamento de recursos humanos puede elaborar programas que promuevan la satisfacción laboral. Un ejemplo incluye ser el anfitrión de un seminario de escritura para un grupo de publicación de periodistas o incluso ofrecer beneficios adicionales, tales como afiliaciones en gimnasios.

### **Retención de empleados**

Jack Phillips, autor del libro "Gestión de la retención de empleados" (Managing Employee Retention), explica que los trabajadores son menos propensos a buscar

otras oportunidades de trabajo cuando los empleadores tienen un interés en su crecimiento y desarrollo. Es más, uno de los beneficios de una previsión precisa de la mano de obra es que los trabajadores no se sienten insuficientes por la baja cantidad de empleados. Por lo tanto, los programas de desarrollo de mano de obra exitosos disminuyen la rotación del personal. Aunque este tipo de programas de desarrollo puede tener altos costos iniciales, los ahorros derivados de la disminución de la rotación pueden ser mayores que los costos asociados al programa.

### **1.5.9 Respuesta Al Mercado**

Los gerentes deben satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, innovación, variedad y sensibilidad.

La administración de la calidad total (ACT) representa un conjunto de principios y prácticas fundamentado en la idea de entender las necesidades de los clientes, hacer las cosas bien desde la primera vez y esforzarse por mejorar constantemente. Cuando las iniciativas de la ACT funcionan, suele ser gracias a que los administradores han hecho cambios mayores en sus filosofías y programas de RH.

Bohlander & Snell (199) aluden a Laurie Broedling:

Una de las razones por la que los programas de gestión de talento humano son esenciales para la ACT es que ayudan a equilibrar dos fuerzas opuestas. Un conjunto de fuerzas (la necesidad de orden y control) empuja todo negocio al estancamiento, mientras que otro conjunto de fuerzas (la necesidad de crecimiento y creatividad) lo impulsa a la designación.

Entre los procesos de soporte que se deben analizar, está la gestión del capital humano. Se considera un proceso de soporte ya que es una actividad de gestión interna y de carácter transversal: es decir, las labores del área de Recursos humanos tienen como

cliente final al trabajador o colaborador interno, sea cual sea su puesto de trabajo o proceso al que esté vinculado.

### **1.5.10 Control De Costos**

Las empresas han intentado varios métodos para disminuirlos, en particular los de mano de obra. Estos incluyen recorte de personal, contrataciones externas y subcontrataciones, y mejoras en la productividad, cada uno de los cuales tiene un impacto directo sobre las prácticas y políticas de los recursos humanos.

#### **Recorte de Personal**

El recorte de personal es la eliminación planeada de puestos. Virtualmente todas las corporaciones importantes del país han pasado por algún ciclo de recorte de personal. Históricamente, los despidos tendían a afectar a empresas de manufactura, y en particular a los trabajadores de línea.

#### **Subcontratación**

*Outsourcing* significa la contratación de organizaciones externas para realizar funciones que antes ejecutaban empleados de la empresa. Actividades como mantenimiento, seguridad, abastecimiento y nómina son delegadas a empresas externas con el fin de incrementar la flexibilidad de la organización y disminuir los costos de los gastos generales.

#### **Mejoras de productividad**

Dado que la productividad se podría definir como “el producto derivado de una cantidad fija de insumos”, las organizaciones pueden elevarla si disminuyen los insumos (el enfoque de los costos) o si aumenta la cantidad producida por los empleados. Cuando los administradores bajan los costos, descubran que la productividad baja a una velocidad incluso mayor. Puede comprobar que, cuando los empleados (aumentos de costo de trabajo), obtienen ganancias incluso mayores debido al incremento de la productividad.

La productividad de los empleados es consecuencia de las capacidades y la motivación de los empleados combinadas con el entorno laboral. Cuando la productividad baja, o con un tono más positivo, cuando el producto sube, usualmente encontramos que el origen de ello radica en una mayor cantidad de habilidades y motivación o en un entorno laboral conducente al buen desempeño. Esto se resume con la siguiente ecuación:

$$\text{Desempeño} = f(\text{capacidad, motivación, entorno})$$

Si alguna de estas tres dimensiones es pequeña, la productividad muy probablemente se vea afectada.

### 1.6 Tendencias De La Gestión Del Talento Humano

Las organizaciones en el transcurrir del tiempo han evolucionado. La globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad han promovido modificaciones en las estructuras organizacionales, lo cual, a su vez, ha ocasionado la adopción de nuevos estilos de administración. Por tanto, si el mundo cambió y las empresas también cambiaron, el área de Recursos Humanos debe adaptarse a estos cambios (Gestión del Talento Humano, 2015).

A seguir, de acuerdo con Chiavenato, 2002 (citando en Gestión del Talento Humano, 2015) numera doce macro-tendencias de la Gestión:

1. Una nueva filosofía de acción. Promueve la desaparición de la denominación de Administración de Recursos Humanos por la Gestión de Recursos Humanos. Se considera a las personas como seres humanos con características individuales las cuales son tomadas en cuenta y respetadas, entendiendo que están dotados de personalidad propia, de

inteligencia y de aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicas. La tendencia es administrar con el talento y no al talento, tratarlos como socios de la organización, transformándose como principal cliente a su propio empleado.

2. Nítida y rápida tendencia al downsizing. En otras palabras, la redefinición y reorientación gradual y sistemática del área de la Administración de los Recursos Humanos hacia otras áreas de la organización. La búsqueda de una empresa ágil y flexible, creativa e innovadora, que privilegie la calidad total y la participación y el compromiso de todos sus miembros.
3. Transformación de un área de servicios en un área de consultoría interna. Se abre paso a unidades estratégicas orientadas a los procesos y enfocadas en los clientes y usuarios internos, dando lugar a la organización por procesos. Se pasa de la cultura de un órgano prestador de servicios a una consultoría interna orientada a los resultados finales de la organización.
4. Transferencia gradual de decisiones y acciones de la Administración de Recursos Humanos hacia la gerencia de línea. Los gerentes de Línea se vuelven gestores de personas y logran plena autonomía en las decisiones y acciones relacionadas con los subordinados, así como también se vuelven multiplicadores del proceso de preparación y desarrollo de las personas. Mayor ocupación por la productividad del capital intelectual de la empresa, del desempeño gerencial y de las contribuciones de las personas a los objetivos organizacionales.

5. Intensa conexión con el negocio de la empresa. La planeación estratégica hace presencia como medio que permite a las personas caminar hacia los objetivos organizacionales de manera proactiva. La educación, la comunicación y el compromiso pasan a ser los factores fundamentales de este proceso.
6. Énfasis en la cultura participativa y democrática en las organizaciones. La participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, las oportunidades de diálogo, la libertad en la elección de tareas y métodos, los trabajos en grupo y en equipo, las opciones de horarios de trabajo, entre otros están consolidando la administración consultiva y participativa que permite a las personas trabajar en una cultura democrática e impulsora. La calidad de vida pasó a ser una obsesión.
7. Utilización de mecanismos de motivación y de realización personal. Las personas son realizadas como personas y no como recursos productivos. En consecuencia, empleados y gerentes realizan el censo de necesidades de entrenamiento con base en las carencias y necesidades, quienes toman conciencia de la importancia de su autodesarrollo. Como refuerzo, se trazan en conjunto las metas y objetivos por alcanzar, mientras se utiliza remuneración variable que incluye bonos y participación en los resultados alcanzados.
8. Adecuación de las prácticas y políticas de Recursos Humanos a las diferencias individuales de las personas. Se da lugar a las prácticas alternativas diseñadas de acuerdo con los deseos y necesidades individuales de los empleados. Las organizaciones utilizan menús, opciones y alternativas que presentan a las personas para que elijan, ya

sea en el área de beneficios y servicios, o en la de entrenamiento, carrera, etc., la que mejor atienda sus necesidades y preferencias personales.

9. Viraje completo en dirección al cliente, sea interno o externo. El entrenamiento en calidad y productividad es intensivo, obligatorio y cíclico. La calidad es reconocida y premiada. La satisfacción del cliente cede lugar al esfuerzo impecable de atraer al cliente y sobrepasar sus expectativas. La búsqueda de la excelencia es la norma. Actualmente las necesidades se inclinan a los recursos humanos de la organización tengan un giro para que sean tratados como clientes, y así se pueda fidelizar, provocando que esta tendencia sume a la ventaja competitiva de la organización.
10. Gran preocupación por la creación de valor en la empresa. Existe una preocupación por la maximización de ganancias, pero lo interesante es que, a partir de este concepto, lo que se pretende es aumentar la riqueza de los accionistas, aumentar la satisfacción de los clientes, elevar el valor del patrimonio humano. Es esta cadena de valores lo que proporciona un aumento de la riqueza patrimonial e intelectual de la organización y su constante mejoramiento.
11. Preocupación por preparar la empresa y a las personas para el futuro. Preparación continua de la empresa para la organización del futuro, y preparar a las personas para el futuro. Se adopta una posición de inconformidad con el presente y un sentido de transitoriedad de la situación actual, pues considera que todo se puede y debe mejorar y desarrollar aún más.

12. Utilización intensiva del benchmarking como estrategia de mejoramiento continuo de los procesos y servicios. El benchmarking (medida de calidad) ha demostrado ser un poderoso instrumento de aprendizaje gerencial y de ajuste, a medida que establece los marcos de referencia de las empresas excelentes en el área y muestra los caminos para alcanzarlos.

## 2. Compensaciones

Mientras que la administración de las compensaciones es una herramienta de gestión que las empresas utilizan la cual permite desarrollar el talento y contribuir a crear una cultura con orientación al alto desempeño creando un impacto positivo en la vida personal y laboral de los colaboradores.

La administración de las compensaciones se define como el proceso de planear los factores a incluir en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarlos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos a nivel de la empresa y sus trabajadores. Además, se entiende por sistema salarial o de compensaciones, el conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación traducidos en las retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se otorgan a los empleados como parte de la relación laboral; en tanto que estructura de salarios son las relaciones salariales entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una sola organización. Por nivel de salario se entiende el promedio de la serie de tasas salariales que paga una empresa (Constable, 2010).

Cabe mencionar que la compensación incluye todas las formas de retribución y recompensa que reciban los empleados por desempeñar su puesto.

La compensación directa abarca sueldos y salarios, incentivos bonificaciones y comisiones; la compensación indirecta incluye las prestaciones diversas que dan los patrones, la compensación no monetaria abarca los programas de reconocimiento, empleos remuneradores y horarios flexibles de trabajo para adaptarlos a las necesidades personales (Juárez & Carrillo, 2014).

Stoner, Freeman, & Gilbert (1996) comentan: manejan las compensaciones como remuneración y mencionan que tradicionalmente, ha estado ligada a un trabajo particular o a la descripción de un puesto. La idea general es que cuánta más

responsabilidad tenga un gerente, tanto mayor deberá ser la remuneración que reciba.

Mediante este enfoque tradicional o burocrático, los ejecutivos de mandos superiores de la organización suelen ser muy bien remunerados.

En la administración moderna, la compensación no solo abarca los pagos efectuados en forma de sueldos y salarios, tampoco ocupan el sistema tradicional como se mencionó, ahora también incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

El campo de la compensación es un área central de todo departamento de recursos humanos ya que es el encargado de obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo adecuada. Por lo que podemos definir la compensación o proceso de recompensa como la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

Sin las compensaciones adecuadas es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa.

Un sistema de incentivos puede tener un gran impacto sobre la empresa y uno de sus recursos más importantes: sus trabajadores. Los resultados potenciales de un sistema positivo de beneficios son muchos. Además de lograr el orgullo en el trabajo y mejor calidad, el mismo puede potenciar el trabajo en equipo, la innovación y el compromiso, además de la buena fe en la Gerencia (Esucomex, 2016, p. 4).

Retomamos el ejemplo mencionado por Núñez, 2013 con respecto a los programas implementados en las compañías japonesas han ideado varios programas para mejorar la comunicación con los trabajadores y sus familias.

- Recorridos por la planta para los miembros de la familia.
- Publicidad dirigida a la familia sobre las actividades de la compañía.

- Distintivos de la compañía para los trabajadores.
- Menciones por desempeño notable, largo tiempo de servicio, mantenimiento de la seguridad y similares.
- Concursos interdepartamentales.
- Fiestas de bienvenida a los nuevos empleados.
- Visitas a las plantas de otras compañías.
- Boletines de la compañía y periódicos de la planta.
- Difusiones por radio de las últimas noticias.
- Mensaje del presidente, anexo en el sobre de la paga.
- Eventos al aire libre.
- “Libros de Guinness” internos.
- Juntas regulares con la alta administración.

Las compensaciones son elementos esenciales tanto en la posición competitiva de la empresa, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.

Se emplea el término compensación empresarial puesto que se considera que en el medio laboral el significado salario enmarca todo elemento monetario y/o especie recibido por el trabajador como retribución directa de su labor, sin abarcar conceptos como beneficios o prestaciones de servicios (salud, pensiones, tiempo libre), los cuales influyen en el desempeño del trabajador y en el mejoramiento de su nivel de calidad de vida Arroyo, García, & Pizarro (2002).

Morales & Velandia (1999) conceptualizan:

las compensaciones empresariales incluyen salarios, prestaciones legales, sociales y todos los beneficios que se deriven del trabajo y los desarrollos sociales. Como lo expresa Alberto Fernández Caveda, las compensaciones están

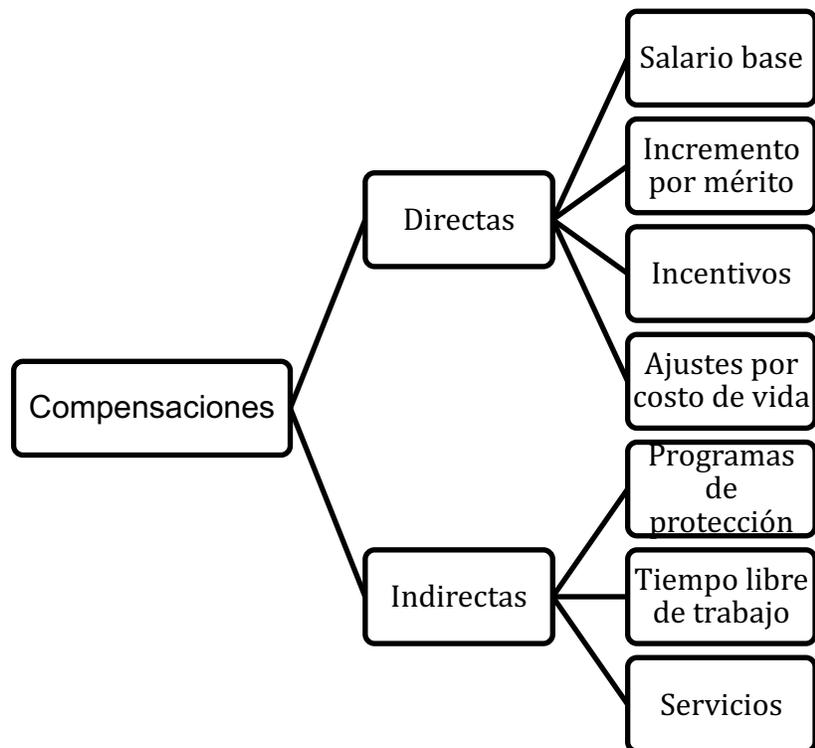
influidas, y a la vez son afectadas por elementos externos e internos de la organización.

George Milkovich en su libro *Compensation* describe cómo la compensación tiene significados distintos para el empleado y el empresario:

Para el empleado, la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación. También es la fuente principal de ingresos; por ello se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social. En esencia se trata de una relación de intercambio. El trabajador se retribuye con compensaciones que pueden ser de carácter financiero o no financiero, las cuales pueden ser a su vez directa e indirectas, así como se muestra en la figura 1.

**Figura 1.**

*Tipos de compensaciones*



*Nota:* Morales & Velandia, 1999

Las compensaciones de carácter financiero son directas cuando el empleado recibe el pago de su trabajo en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones; e indirectas, llamadas también beneficios, cuando reciben toda clase de recompensas que no están incluidas en las compensaciones directas, como vacaciones y seguros. Adicionalmente, las compensaciones no financieras, por ejemplo, las alabanzas y el reconocimiento también afectan la satisfacción del personal en todo lo relativo a este sistema.

Para los empresarios, las compensaciones son un costo de operación. En muchas organizaciones, los costos laborales suman más del 50% del total de costos. El hecho de que las compensaciones influyan en el comportamiento y actitudes laborales de los trabajadores es una razón importante para asegurar que los sistemas de compensaciones tengan una sólida administración y se diseñen de manera equitativa y justa

A través del desarrollo o evolución del sistema empresarial, las compensaciones han recibido nombres según el sistema bajo el cual se está cobijado: salarios, sueldos, jornales, incentivos financieros (Morales & Velandia, 1999, p. 6,7).

## 2.1 Evolución Histórica

La compensación (dar y recibir) es un hecho natural que siempre ha estado ligado a la existencia del ser humano. Ante un acto personal, espiritual, económico o empresarial surgirá una compensación: salvación, felicidad, satisfacción, utilidad. Como algo natural ligado a la historia de la humanidad y de la sociedad, el dar y el recibir son fundamento del equilibrio, la justicia, la equidad y la reciprocidad.

Bajo este ambiente, las compensaciones se manifiestan en hechos de naturaleza espiritual, satisfacciones personales, reconocimiento o en retribuciones, ya sea en dinero o en especie.

Un hecho muy importante en la vida del hombre, y lógicamente en la de las compensaciones, fue el descubrir o inventar las herramientas, ya fuese para la caza o para defenderse de animales más fuertes que él. Esto lo llevó a un cambio de vida radical: a vivir en la tierra, lo cual implicaba otras actividades adicionales, tales como cultivar y mantenerse, domesticar animales para mantener familias propias, clanes que permitieron no sólo su actividad sino su supervivencia. Estas actividades en la tierra dieron lugar a las primeras haciendas, originando el trueque. El trueque era sólo el intercambio de unos productos por otros, principalmente de los denominados productos de pan coger, pues la producción de daba única y exclusivamente para la subsistencia. Con el invento de nuevos instrumentos de agricultura aumentaron la producción y la productividad de los campos, incrementándose así el poder de cambiar o compensar a los demás. Era lógico que un aumento en cualquier parte del universo equilibrado causara desequilibrio en otro, en lo que se refería a su compensación. Este cambio de ponderación logra que aquellos ofrecimientos (dar y recibir iguales) se tornen diferentes, Ahí surge el ofrecimiento: por una parte, producto y, por otra, por primera vez mano de obra, con su consiguiente compensación: pago en tierra donde se tenía que realizar algunos servicios propios de sistema de servidumbre. En conclusión, durante esta etapa, la compensación se recibía en forma de techo, comida y protección, pero también de tierra, semillas y herramientas. El vivir en la tierra implicaba defender y defenderse; en otras palabras, cuidar lo que se tenía. Con las nuevas relaciones elaboradas surge la guerra, al cual implicó violencia, hombres desocupados, fuerza de trabajo no utilizada. Para poder compensar a estas personas surge un valor simbólico, la moneda, como contraprestación al servicio prestado, Por tanto, podemos afirmar que la

compensación apareció como pago de un servicio prestado. A la par de la guerra surgió el trabajo doméstico, posteriormente las constructoras de mosquetes con su estructura organizacional- maestro, oficial, aprendiz- como espina dorsal de nuestro aparato empresarial moderno, que sirvió como base para la elaboración de los sistemas modernos de compensación.

Con la abolición de las restricciones feudales y la transformación del sistema de trabajo doméstico por el sistema industrial, se creó una base para un sistema general de compensaciones empresariales. Bajo este sistema, el trabajador libre, pero sin propiedad, tiene que ofrecer su único capital, su fuerza de trabajo, a fin de mantenerse a sí mismo y a su familia, mientras que el propietario de la maquinaria, el empresario, puede obtener la fuerza laboral haciendo que la gente trabaje para él, ofreciéndole a cambio una compensación que es lo que denominamos salario. En la actualidad, principalmente en las áreas urbanas, la totalidad o mayor parte de las compensaciones se reciben en dinero y otros incentivos financieros y sociales (Morales & Velandia, 1999, p. 7 - 9).

A continuación, abordaremos algunas teorías administrativas.

## 2.2 La Teoría Tradicional

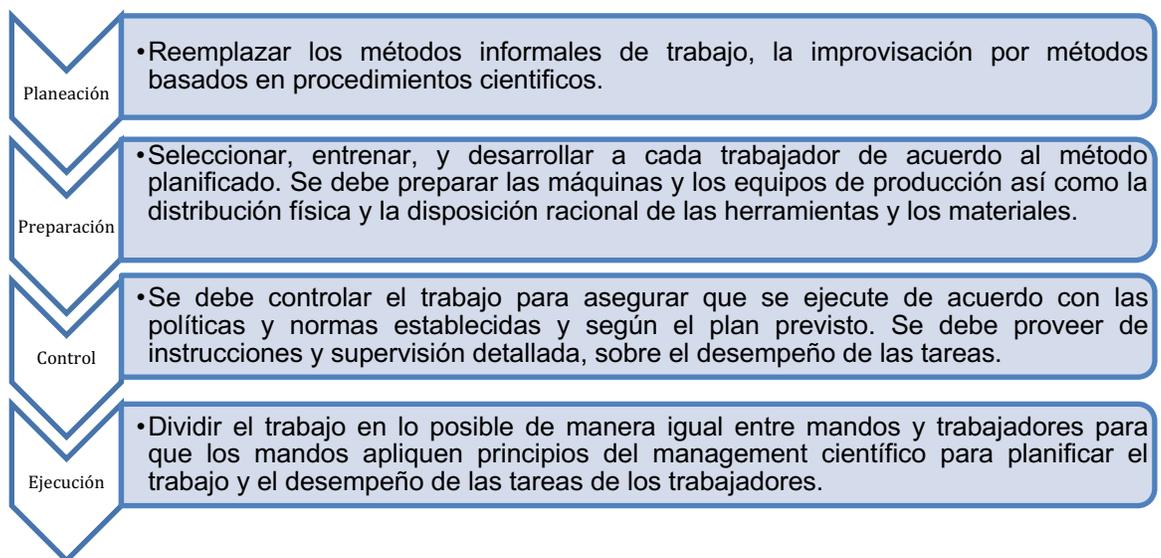
La teoría tradicional comprende el trabajo de Frederick W. Taylor y el movimiento de administración científica. Las ideas de Taylor se basaron en la creencia de que los sistemas de recompensas existentes no se diseñaron para recompensar a una persona por su alta producción. Taylor sintió que cuando una persona altamente productiva encontraba que la compensación era igual que la de alguien que producía menos, su rendimiento total disminuía. La solución de Taylor era simple. Diseñó un sistema por medio del cual se compensaba al trabajador de acuerdo con la productividad.

Uno de sus problemas fue determinar un estándar razonable de rendimiento. Para esto Taylor pormenorizó los puestos en componente y midiendo el tiempo necesario para realizar cada componente. De esta forma pudo establecer, “científicamente”, estándares de rendimiento. El plan de Taylor fue único en cuanto a que él tenía un porcentaje de pago por unidad producida conforme al estándar. Una vez que se alcanzaba un porcentaje significativamente más alto se pagaba, no sólo por las unidades arriba del estándar, sino por todas las unidades producidas durante el día. Por esto, bajo el sistema de Taylor los trabajadores podrían, en muchos casos, incrementar su paga significativamente con una producción arriba del estándar.

La teoría tradicional de motivación se basa en la suposición, de que el dinero es el principal motivador. Bajo esta suposición, las recompensas financieras se relacionan directamente al rendimiento, basado en que si la recompensa es lo suficientemente grande los trabajadores producirán más.

**Figura 2.**

*Principios de la teoría tradicional*



**Nota.** Elaboración propia, 2020

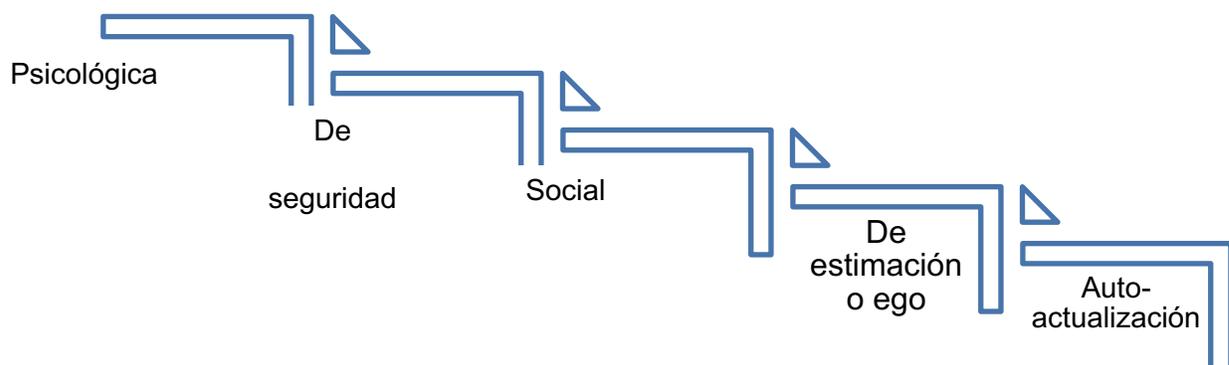
### 2.3 Teoría De La Jerarquía Necesaria

La teoría de la jerarquía necesaria se basa en la suposición de que a los trabajadores se les motiva para satisfacer una cantidad de necesidades y el dinero puede satisfacer directa o indirectamente sólo algunas de ellas. La teoría de la jerarquía necesaria se basa principalmente en el trabajo de Abraham Maslow.

Maslow pensó que dentro de los individuos existen varios niveles distintos de necesidades y que se relacionan mutuamente en forma de jerarquía. La jerarquía necesaria de Maslow consiste en cinco niveles que se muestran en el siguiente cuadro.

#### Figura 3.

*Jerarquía necesaria de Maslow, Según Leslie E. Rue y Lloyd L. Byars.*



**Nota:** Elaboración propia, 2020

En este cuadro se muestra que las necesidades fisiológicas se presentan como las que tienen la fuerza más elevada; tienden a dominar a todas las otras hasta que se satisfacen substancialmente. Una vez que las necesidades fisiológicas se han satisfecho, las necesidades de seguridad resultan dominantes en la estructura de necesidades. Este

proceso continúa con distintas necesidades que surgen conforme se satisface cada nivel de la necesidad.

Las necesidades fisiológicas son básicamente las necesidades del cuerpo humano que se deben satisfacer para mantener homeostasis. Las necesidades de seguridad se interesan en la protección contra peligro, amenaza o privación. Ya que todos los empleados tienen, hasta cierto punto, una relación dependiente con la organización, las necesidades de seguridad pueden ser importantes críticamente.

El tercer nivel es el de las necesidades sociales. En general, bajo este tipo se clasifican las necesidades de amor, afecto, propiedad las que se interesan en establecer la posición de uno en relación con los otros.

El cuarto nivel es el de las necesidades de estimación. Esto incluye tanto la auto estimación como la estimación de otros. Maslow sostiene que toda la gente tiene la necesidad de una evaluación de sí mismos alta, estable y con bases firmes, esto es por el auto respeto, auto estimación y por la estimación de otros. Esta necesidad se interesa por el desarrollo de varias clases de relación basadas en la suficiencia, independencia y en el dar o recibir indicaciones de auto estimación y aceptación.

El nivel más alto en la jerarquía necesaria de Maslow se interesa en la necesidad de auto actualización o auto realización, esto es, la necesidad de una persona de llegar a su potencial máximo en términos de la aplicación de sus propias habilidades e intereses de funcionamiento en su medio ambiente. Esta necesidad se interesa en el deseo de operar al máximo y por tanto recibir las recompensas que son resultado de ese logro.

## **2.4 Teoría X Y Teoría Y**

Esta teoría la presentó Douglas McGregor en sus suposiciones sobre la gente. McGregor llamó a estas suposiciones teoría X y teoría Y. Estas dos actividades divergentes que se interesan en la naturaleza básica de la gente han existido durante miles de años.

En la teoría X se dice que el ser humano promedio tiene aversión inherente al trabajo y lo eludirá si puede (Portafolio 1 semestre). Debido a estas características humanas de aversión al trabajo, la mayoría de la gente que apliquen el esfuerzo adecuado para lograr los objetivos de organización y que el ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea eludir responsabilidades, tienen relativamente poca ambición, quiere seguridad, sobre todo.

Teoría Y menciona, que el consumo de esfuerzo físico y mental (Portafolio 1 semestre) en el trabajo es tan natural como jugar o descansar, el control externo y la amenaza de castigo no solo los únicos medios para originar esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos con los que está comprometido.

Koontz, Weihrich & Cannice, M. (2012, p. 390) manifiestan el compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociado con sus logros.

El ser humano promedio aprende, bajo condiciones adecuadas, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades.

La capacidad de poner en práctica un grado relativamente de imaginación, inventiva y creatividad es la solución de problemas organizacionales se distribuye de manera amplia en la población. Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio sólo se utilizan parcialmente Koontz, Weihrich & Cannice, M. (2012, p. 390).

Desde un punto de vista de la motivación, las teorías X y Y se relacionan directamente con la teoría de la jerarquía necesaria. La teoría X supone que las necesidades de orden inferior son dominantes en la motivación de la gente, la teoría Y supone que las necesidades de orden superior son dominantes en la motivación de la gente.

Suponiendo que en nuestra sociedad las necesidades de orden inferior se hayan satisfecho ampliamente, entonces las suposiciones de la teoría Y serían más efectivas en el proceso motivacional. Sin embargo, es importante recordar que el nivel de necesidad puede variar entre los individuos. Por esto, tanto las suposiciones de la teoría X como las de la Y, podrían ser adecuadas en una situación particular.

Además, las teorías X y Y se interesan en suposiciones que la gente hace acerca del comportamiento de otra gente y no reflejan necesariamente las acciones que toma un individuo. De igual modo, es que la teoría Y pese a que se maneja como deseable y objetivo a alcanzar, se reconoce la existencia de obstáculos y la dificultad de generar un cambio, ya que se pensó en una época en la que la mayoría de las empresas estaban regidas por la teoría clásica.

También se menciona que puede ser difícil para el trabajador realizar este cambio, porque en muchos casos, se habitúa en el ámbito laboral se le diga y exija una forma concreta de proceder, incluso a ser controlado, dando como resultado que todas sus necesidades sólo sean satisfechas fuera del contexto laboral.

Esto es algo que se enseñaba desde a la escuela, en las mismas clases los profesores decían qué esperaban, cuáles actividades hacer y solo esas; desde niños se les programaba para seguir un plan y no tener iniciativa. El potencial de los trabajadores quedaba limitado por la expectativa de la Dirección, considerando al trabajador como entes pasivos, obligados a cumplir con el trabajo encargado, perdiéndose en gran medida la motivación por el trabajo.

Ha tomado tiempo, pero esa ideología ha ido cambiando, en la actualidad ya no se considera al trabajador como un ente pasivo, y desde la escuela le enseñan a ser autónomo, tener iniciativa y a ser proactivo para mejorar día con día a la organización.

## 2.5 Factores Compensatorios Basados En El Rendimiento

La totalidad de la compensación o remuneración está integrada por:

- componentes fijos: (sueldos y prestaciones o beneficios) y,
- componentes variables (incentivos o remuneración por rendimiento).

Los incentivos hacen parte o refuerzan el concepto de equidad interna, de manera que quienes más aporten a la organización deben ser justamente recompensados; todos los empleados, así desempeñen un mismo puesto de trabajo, contribuyen con diferente nivel de eficacia a los objetivos de la empresa; un mejor nivel de rendimiento individual o de los equipos de trabajo repercutirá en el rendimiento global de la empresa; por tanto, resulta también equitativo que la empresa retribuya el mayor resultado efectivo (Murcia, 2015, p. 13).

Los incentivos se enfocan a uno de los aspectos primordiales para el éxito empresarial; el personal y su rendimiento. Tradicionalmente, esta relación había sido recompensada sólo en el nivel ejecutivo, o al personal de ventas (Murcia, 2015, p. 13).

Esta teoría tradicional ha cambiado debido a que todo talento humano que constituye la empresa debe buscar un nivel de excelencia de productividad, calidad flexibilidad e innovación.

## 2.6 Dinero, Motivación Y Comportamiento

El primer paso para establecer un sistema de incentivos es reunir información sobre el tipo de recompensa que los empleados aspiran a recibir por su trabajo y la forma como perciben la posibilidad de obtenerla con base en su esfuerzo

La hipótesis fundamental en un sistema de incentivos salariales está dada por la importancia que asigna el trabajador al dinero a cambio de un mayor esfuerzo; lo anterior no implica que sea el único mecanismo de motivación. Existen satisfacciones intrínsecas, es decir el trabajador busca autor realizarse en su

trabajo. La manera como esté diseñado el puesto también influye en su nivel de utilidad percibida, de variedad de labores, de autonomía, entre otros.

Herzberg pensaba que el sueldo era un factor extrínseco que podía generar satisfacción pero que no aumentaba la productividad. Asimismo, Maslow creía que los trabajadores le atribuían menos importancia al sueldo que al enriquecimiento en el trabajo.

Simonds y Orife basaron su investigación en el interrogante de si es más importante el enriquecimiento en el trabajo o el alza de sueldos y concluyeron que el sueldo parece ser la principal fuente de satisfacción, como lo plantea también Nash: “Las personas no sólo prefieren el sueldo por encima del enriquecimiento del trabajo, sino que además prefieren recibir su remuneración en forma de sueldo”. En otras palabras, estas investigaciones muestran que cuando existen incentivos monetarios el ritmo del trabajo es superior

En el sistema de incentivos de debe evidenciar una relación entre el comportamiento del individuo, o sea entre su esfuerzo y el resultado deseado que es el buen rendimiento. La siguiente relación se debe dar entre recompensa y desempeño, creando con ello una contingencia entre comportamiento y recompensa (Morales & Velandia, 1999, p. 220).

Los incentivos constituyen el elemento más dinámico y motivador que permite respaldar de una manera más directa la misión, la visión, la estrategia y los objetivos de la organización; por tanto, deben ser absolutamente compatibles con la cultura organizacional y estar integrados con los demás procesos de gestión del talento humano como son la evaluación del desempeño y la capacitación.

## 2.7 Incentivos Y Remuneración Por Rendimiento

Se podría definir como el componente del sistema salarial mediante el cual se recompensa a los empleados, de acuerdo con parámetros preestablecidos que están relacionados con su rendimiento, entendido este no sólo en sentido cuantitativo directo o indirecto, sino también cualitativo. Se trata entonces de gratificaciones relacionadas con el logro de resultados deseados o pago extra por resultados suplementarios que benefician tanto a la empresa como al trabajador de manera equitativa.

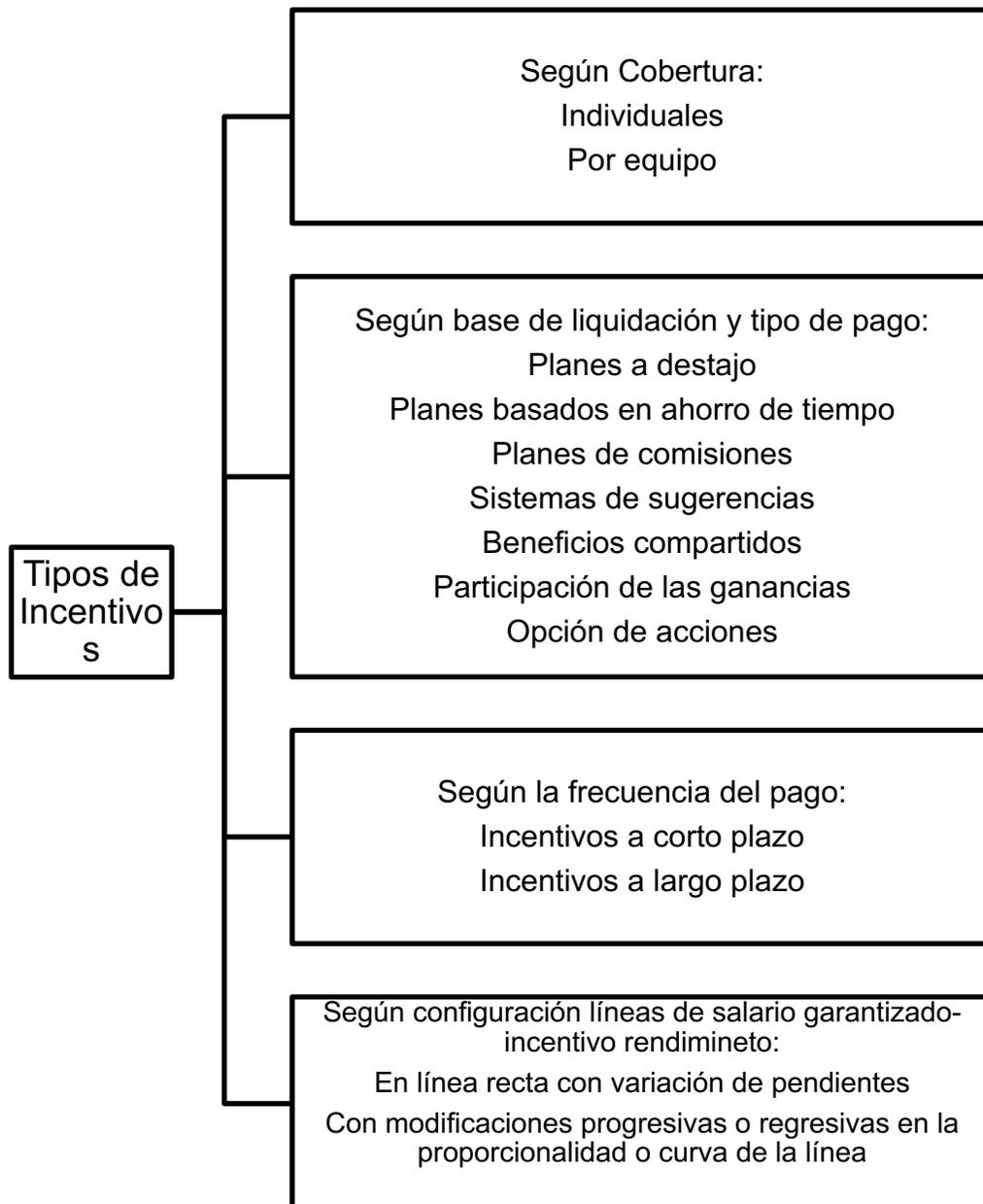
Incentivo es sinónimo de remuneración por rendimiento y no es incompatible con el salario base; todo lo contrario. Para la aplicación de incentivos es conveniente tener una adecuada estructura de salario básico, donde éste haya sido asignado en función de la complejidad del puesto.

Al combinar la asignación básica según la complejidad del puesto con los incentivos o remuneración por rendimiento, el porcentaje en que cada uno de ellos participa es denominada “apalancamiento”; el equilibrio apropiado entre los dos es parte fundamental de la política salarial. Para obtener tal equilibrio, en principio se debe tomar en consideración que el monto del incentivo sea motivador y que la asignación básica garantizada no implique un excesivo riesgo para el sustento del trabajador y su familia; también es importante recordar que es obligación del patrono retribuir la disponibilidad del trabajador en la empresa (Morales, & Velandia, 1999, p. 224, 225).

En la figura 4 se presentan los tipos de incentivos

### **Figura 4.**

*Tipos de Incentivos*



**Nota:** Morales & Velandia, 1999

## 2.8 La Remuneración Por Méritos

Morales & Velandia, 1999, p. 266 implica modificar periódicamente la asignación básica, de acuerdo con niveles de rendimiento obtenidos en el periodo anterior; si bien es cierto que se hace una evaluación del desempeño del empleado para modificar su asignación básica, una vez ésta haya sido incrementada no tiene posibilidad de disminución por los resultados deficientes que se pudieran obtener en los periodos siguientes.

Habitualmente, las fuentes para tomar la decisión no son mediciones objetivas de rendimiento. Lo usual en este sistema es que los aumentos de las asignaciones salariales establecidas en la escala (por lo regular se trata de una escala por-categorías con intervalo salarial) tiene prioridad anual, y se conjugan con otros factores como antigüedad e incremento en el costo de vida para aumento salarial total, lo cual hace que la participación del mérito en el total del aumento regularmente no sea tan significativa.

El tipo de valoración de desempeño más adecuada consiste en acordar previamente con el empleado unos objetivos de trabajo medibles, los cuales serán el punto de referencia en la evaluación informal frecuente y en la evaluación formal definitiva.

El sistema de incremento por mérito tiene a su favor que, utilizando una adecuada herramienta de valoración, se toman en consideración aspectos de rendimiento para la asignación de los salarios, se impulsa el diálogo y la retroalimentación entre supervisor y subalterno, y se programa el desempeño del trabajador.

Si el sistema no cuenta con criterios válidos de valoración sólo se originarán más conflictos y manipulaciones, empeorando con ello la situación de la empresa.

## **2.9 Prestaciones Comunes**

### **2.9.1 La Seguridad Social**

Para el ser humano, la actividad productiva le sirve para satisfacer sus necesidades y las de su familia, incluyendo la posibilidad de vida; en este sentido, la inseguridad es originada por acontecimientos extraños a la voluntad del trabajador que tienen como consecuencia reducir o eliminar tal actividad productiva, lo cual reduce o elimina la satisfacción de sus necesidades y las de los suyos. Frente a tales fenómenos, el ser humano busca los medios para prevenir o enfrentar dichas contingencias (Morales & Velandia, 1999, p. 324).

La seguridad social tiene por finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de ellos medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

Las prestaciones de la seguridad social se pueden agrupar en las siguientes categorías: pensiones de jubilación o vejez, prestaciones de invalidez y seguros de enfermedad sean o no de origen laboral, prestaciones por desempleo y prestaciones familiares (Morales & Velandia, 1999, p. 325).

### **2.9.2 Los Servicios De Salud**

Entre los primeros servicios destinados a mejorar el bienestar se encuentra la protección en salud, los cuales van desde contar con adecuados servicios sanitarios, agua potable, aseo, vestuario, hasta las diferentes pólizas de seguros médicos (Morales & Velandia, 1999, p. 329). Los planes de previsión social cubren, mediante contribución, los riesgos de enfermedad, invalidez y muerte, habitualmente el régimen de salud además de la medicina preventiva, la asistencia médica curativa y odontológica; también incluyen una prestación económica consistente en un subsidio por incapacidad laboral.

### **2.9.3 Las Pensiones**

El objetivo básico de la pensión de jubilación o vejez es garantizar al trabajador el amparo contra las contingencias derivadas de la vejez. Para algunos autores, un plan de pensiones exitosas contempla tres pilares

1. El sistema de seguridad social que el gobierno provee para todos, con un esquema de reparto.
2. El plan ocupacional que la empresa tenga para sus empleados, regulado casi en su totalidad por acuerdos de tipo laboral.
3. Sistemas individuales en los cuales la gente tiene derecho a hacer contribuciones a pólizas privadas de seguro de vida y ahorros para la pensión con ventajas tributarias (Morales & Velandia, 1999, p. 330).

En algunos países, las prestaciones de jubilación se reciben en forma mensual, en otros se trata de una cantidad anual y, en otros, de un monto global que se da solo una vez.

### **2.9.4 La Invalidez**

Se otorga a aquellos que presenten imposibilidad para laborar por lo menos durante un periodo mínimo; se requiere un tiempo de “cotización” o aportes, y la prestación se calcula con base en el monto de éstos, Se exige cierto grado de disminución de la capacidad laboral. En algunos casos se da exclusivamente por incapacidad total y definitiva; en otros, por incapacidad permanente parcial (Morales & Velandia, 1999, p. 335)

### **2.9.5 Prestaciones Por Accidente De Trabajo O Enfermedad Profesional**

Las prestaciones por accidente de trabajo o enfermedad profesional protegen al trabajador contra la pérdida de ingresos, ofrecen asistencia médica y cobertura de los gastos de rehabilitación.

Se dan frente a las contingencias de este tipo que afectan la salud del trabajador y que le producen incapacidad o muerte. Son prestaciones tanto de tipo médico como económico, que protegen al trabajador contra la pérdida de ingresos y cubren en ocasiones algunos gastos adicionales: de otra parte, ofrecen asistencia médica y cobertura de los gastos de rehabilitación. Dentro del rango de enfermedad profesional han llegado a incluirse los casos de ansiedad y depresión. Habitualmente, estas prestaciones tienen las siguientes características:

- Comprenden la sustitución del ingreso perdido, el pago de gastos médicos, la rehabilitación y la pensión al afiliado, en caso de invalidez, y a los sobrevivientes o familiares, en caso de muerte.
- Se conceden de manera automática ante la verificación de las condiciones para adquirir tal derecho.
- Los aportes los hace exclusivamente la empresa y están relacionados con su nivel de riesgo y el índice histórico de accidentalidad o de enfermedades profesionales. Ello implica que la administración de las empresas tiene una buena razón para crear y fomentar la seguridad en el entorno laboral; el tratamiento dado a la salud ocupacional con frecuencia se reflejará directamente en un tipo impositivo menor.
- Se concede una “mesada” o auxilio igual o ligeramente inferior al promedio del sueldo percibido por el empleado durante los periodos previos a su incapacidad.
- Se aplican independientemente de que exista o no responsabilidad por parte del trabajador.
- Su financiación se basa en el régimen de reparto.

- Se debe probar que el estado de salud tiene una relación de causalidad con el trabajo.

A fin de disminuir los aportes, la empresa deberá hacer énfasis en las normas y procedimientos de seguridad laboral e inculcar a los trabajadores la importancia de estas. El descuido origina la mayor parte de los accidentes de trabajo y también el consumo de alcohol o sustancias tóxicas por problemas personales. En ocasiones, la accidentalidad puede implicar también el rediseño de los puestos de trabajo (Morales & Velandia, 1999, p. 336).

### **2.9.6 Prestaciones Por Desempleo**

Las prestaciones por desempleo es una modalidad de seguro destinada a proporcionar ingresos temporales a los empleados que han perdido su puesto de trabajo y están buscando nuevo empleo.

El autor Luis R. Gómez-Mejía, diserta: dicha política se fundamenta en el hecho de que los trabajadores desempleados, al contar con suficiente ingreso para mantener el consumo de bienes y servicios de primera necesidad, mantienen la demanda de estos productos, lo que a la larga preservará los puestos de trabajo de muchas personas que de lo contrario podrían perder. En general, las empresas financian esta prestación por medio de un impuesto tasado sobre los salarios de los empleados.

### **2.9.7 Las Prestaciones Familiares**

Las prestaciones familiares son prestaciones en dinero o en servicios dirigidas a las personas a cargo del trabajador, por lo común se trata de asignaciones maternales o familiares, relacionadas con los niveles de ingreso de los beneficiarios. Incluyen conceptos como subsidio familiar, asignaciones por matrimonio, por nacimiento de hijos, por adopción, por conyugue inválido, de ayuda escolar.

### **2.9.8 Otros Servicios Para Mejorar Las Condiciones De Vida De Los Trabajadores Y Sus Familias**

Los servicios complementarios incluyen aspectos como adquisiciones o alquiler de vivienda, aprovisionamiento de alimentos, mejoramiento del nivel educativo del trabajador y facilidades de recreación.

En algunas empresas de los países en vías de desarrollo el aspecto de vivienda se facilita al trabajador dándole acceso a los programas públicos y privados de construcción, con préstamos, u otorgándole materiales de construcción, a precios reducidos; incluso en ocasiones se obliga legalmente a los empleadores a pagar porcentajes de los salarios a las instituciones oficiales competentes.

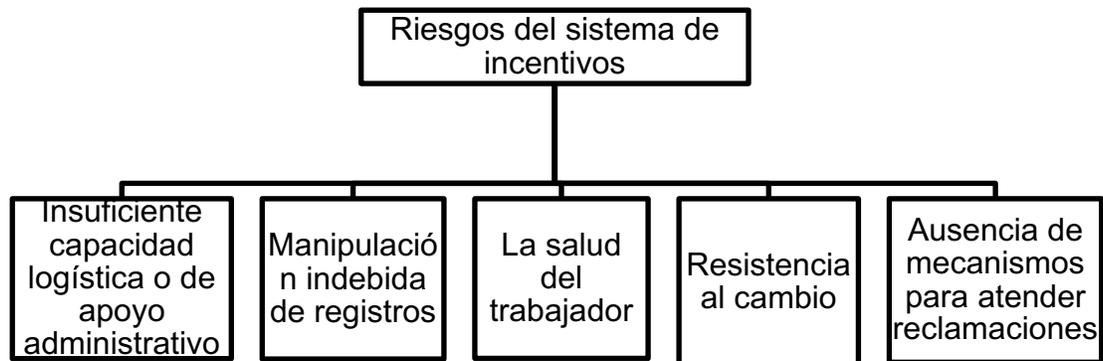
### **2.9.9 Riesgos Del Sistema De Incentivos**

(Morales & Velandia, 1999, p. 262), explican:

- La complejidad en el diseño y administración del sistema de incentivos se manifiesta de múltiples maneras: un mayor esfuerzo en el diseño y control de los parámetros de rendimiento, investigación detallada de las causas de las deficiencias, mayor necesidad de sistemas más puntuales de planificación para los niveles de supervisión y dirección, mayor posibilidad de conflictos por deficiente estructuración del sistema. Se debe tener certeza de contar con la infraestructura necesaria para cumplir con estas funciones adicionales.

**Figura 5.**

*Riesgos del sistema de incentivos*



*Nota.* Morales & Velandia, 1999

- Manipulación indebida de registros: otro aspecto importante a tomar en consideración en el diseño del sistema de incentivos es el riesgo de que éste sea manipulado en alguna de las siguientes situaciones: adulteración o inoportunidad de registro; limitación en el ritmo si el trabajador percibe que un alto nivel de producción y de incentivos genera una modificación en las normas haciéndolas más exigentes; recorte en la cantidad de puestos de trabajo; mantenimiento de la producción muy por debajo del nivel en un intento por modificar la norma.
- La salud del trabajador: la necesidad o aspiración por parte del empleado de tener mayores ingresos puede conllevar riesgos para la salud de los trabajadores debido a un incremento excesivo en el ritmo de trabajo, a jornadas extenuantes, al incumplimiento de procedimientos, al incumplimiento de medidas de seguridad, a utilización de métodos peligrosos de trabajo. Resistencia al cambio: los incentivos que se otorgan con base en normas de rendimiento frecuentemente crean resistencia en

ellos trabajadores para mejorar los métodos o modificar tecnología; con ello se desaprovecha el conocimiento preciso que tienen los trabajadores de su labor. Para enfrentar este inconveniente puede resultar adecuado establecer un sistema muy participativo de sugerencias con su esquema propio de incentivos, de capacitación y apoyo técnico con el fin de mejorar los métodos de trabajo. Las innovaciones, de acuerdo con las economías que permitan, darían lugar a recompensas motivadoras.

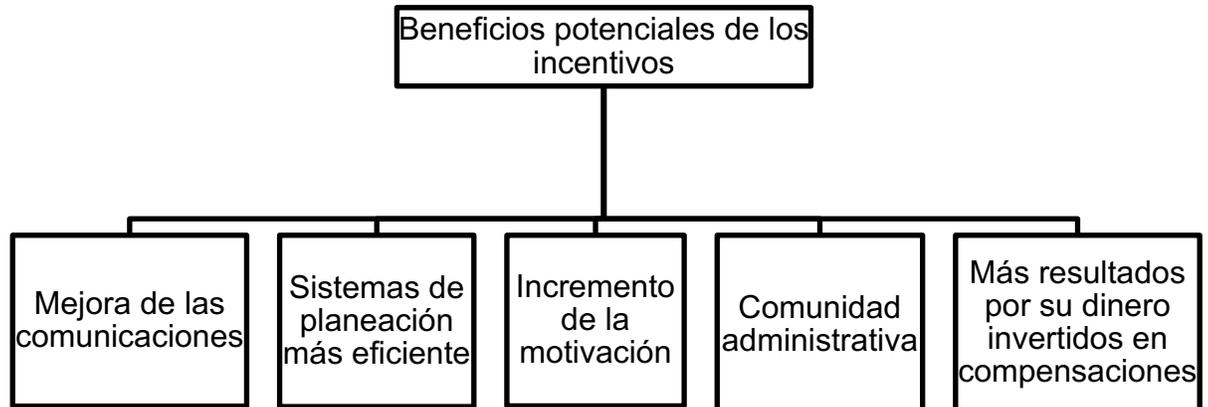
- Ausencia de mecanismos para atender reclamaciones: parte de una correcta administración del sistema está representada en mecanismos expeditos para atender reclamaciones. Es conveniente retroalimentar a los empleados sobre el sistema de incentivos lo cual se puede hacer a través de su supervisor, de un comité creado para el efecto, de un consejero profesional que le garantice anonimato, de un representante del departamento de los recursos humanos o del sindicato (1999, 264).

#### ***2.9.10 Beneficios Potenciales De Los Incentivos Salariales***

Milton Rock, dice los beneficios más significativos para la empresa fuera de los aspectos económicos se observan en la figura 6.

**Figura 6.**

*Beneficios potenciales de los incentivos*



*Nota.* Morales & Velandia, 1999

- Mejora en las comunicaciones: la determinación de incentivos proporciona un vehículo de comunicación en aspecto cuantitativo y cualitativo respecto de los resultados del trabajo asignado. A menudo no existe una precisión en los que considera importante para los puestos. Si el programa es adecuado, la gerencia trasladará la importancia de los objetivos a los incentivos; en esta medida la gerencia es más productiva dado que aclara las áreas críticas de desempeño. Cuanto más frecuentes sean los pagos por incentivos, más frecuente será la comunicación.
- Sistema de planeación más eficaces: un incentivo adecuado se puede valorar en la medida en que se vincula a la estrategia de la compañía. Para lograrlo es necesario que la empresa tenga un proceso efectivo de planeación, no sólo capaz de integrar una estrategia general, sino también

de analizar cuáles serán las contribuciones específicas que necesita cada unidad para hacerla exitosa. Esto no quiere decir que se deba renunciar a los incentivos sólo porque no se tiene un proceso de planificación. La introducción de éstos ayudará a mejorar o a crear el proceso de planeación y en la medida en que éste mejore, mejorará el programa de incentivos.

- Incremento de la motivación: las oportunidades económicas basadas en el logro individual o de grupo desempeñan un papel importante en la motivación del personal. El dinero, o su equivalente, es en sí mismo significativo; como símbolo del logro posee un profundo efecto motivador.
- Más resultados por el dinero invertido en compensaciones: Es decir, los costos salariales variarán conforme a los resultados específicos finales
- Continuidad administrativa: un empleado que continuamente exceda los desempeños convenidos no sólo obtendrá recompensas por medio de incentivos, sino que también demostrará la capacidad para el trabajo actual y para futuras promociones. Por otro lado, el desempeño deficiente constante será una señal de alarma, (Morales & Velandia, 1999, 264, 266).

### 3. Inteligencia Y Emoción

#### 3.1 Definición De Inteligencia

La palabra inteligencia está compuesta por dos términos: “intus” que en latín significa entre y “legere” que quiere decir escoger. Por lo que conceptualizamos: según el significado en latín, que la inteligencia busca elegir la mejor opción para solucionar la cuestión (Ecured, 2016). Con el paso del tiempo han surgido varias definiciones de la inteligencia, algunas de estas son las siguientes: según la RAE (Real Academia Española, 2020) la inteligencia es la capacidad de entender, comprender y resolver problemas. Sentido en que se puede tomar una proposición, un dicho o una expresión. Habilidad, destreza y experiencia.

El biólogo Piaget considera la inteligencia humana como una forma de adaptación, también añade que todos los seres humanos somos inteligentes a todas las edades. Aunque el conocimiento de un niño y un adulto son diferentes no significa que uno sabe más que el otro. El conocimiento es para Piaget algo que se tiene que construir. El conocimiento no se recibe de forma pasiva, se construye de forma activa. Es un proceso que se da en seres vivos y activos; es una forma de actividad (Piaget, 2017).

En épocas anteriores se pensaba que simplemente las personas nacían inteligentes o no y por esa misma razón creían que no era necesario educar, ya que el esfuerzo sería en vano. Actualmente para Howard Gardner el ser brillante en lo académico es importante, aunque no lo es todo, también es necesario aprender a desenvolverse en la vida. No necesariamente la persona que lleva el mejor promedio es la que triunfa, ya que Gardner también menciona que la inteligencia se puede desarrollar de diferentes maneras.

De las definiciones anteriores, podemos decir que la inteligencia es un proceso, el cual desarrolla la capacidad mental y permite comprender, analizar y aprender de las

experiencias para poder resolver problemas con mayor facilidad. Por otro lado, se encuentran las teorías propuestas por Gardner “inteligencias múltiples” y por Goleman “inteligencia emocional”.

### 3.2 Inteligencias Múltiples De Howard Gardner

El psicólogo Howard Gardner propuso un modelo el cual llamó “Las inteligencias múltiples” donde defiende la idea de que la inteligencia no debe ser entendida como algo unitario o globalizador, sino como capacidades específicas, por lo que desarrollo nueve tipos de inteligencia (Gardner, 1993) los cuales describe:

- **Inteligencia Lógico-Matemática:** Capacidad de entender las relaciones abstractas. La utilizamos para resolver problemas de lógica y matemáticas. Es la inteligencia que tienen los científicos. Se corresponde con el modo de pensamiento del hemisferio lógico y lo que nuestra cultura ha considerado siempre como la única inteligencia.
- **Inteligencia Lingüística:** Capacidad de entender y utilizar el propio idioma. Es la inteligencia que tienen los buenos redactores, escritores y poetas. Utiliza ambos hemisferios.
- **Inteligencia Espacial:** Capacidad de percibir la colocación de los cuerpos en el espacio y de orientarse. Consiste en formar un modelo mental del mundo en tres dimensiones. Es la inteligencia que tienen los marineros, ingenieros, cirujanos, escultores, arquitectos y decoradores.
- **Inteligencia Corporal-Kinestésica:** Capacidad de percibir y reproducir el movimiento. Aptitudes deportivas y de baile. Además de contar la habilidad de utilizar el propio cuerpo para realizar actividades o resolver problemas. Es la inteligencia de los deportistas, artesanos, cirujanos y bailarines.

- **Inteligencia Musical:** Capacidad de percibir y reproducir la música. Es el tipo de inteligencia con la que cuentan los cantantes, compositores, músicos y bailarines.
- **Inteligencia Intrapersonal:** Capacidad de entenderse a sí mismo y controlarse. Autoestima, autoconfianza y control emocional. No está asociada a ninguna actividad concreta.
- **Inteligencia Interpersonal:** Capacidad de ponerse en el lugar del otro y saber tratarlo. Nos sirve para mejorar la relación con los otros (habilidades sociales y empatía). Nos permite entender a los demás, y la solemos encontrar en los buenos vendedores, políticos, profesores o terapeutas. La inteligencia intrapersonal y la interpersonal conforman la Inteligencia Emocional y juntas determinan nuestra capacidad de dirigir nuestra propia vida de manera satisfactoria.
- **Inteligencia Naturalista:** Capacidad para desenvolverse en la naturaleza. La que utilizamos cuando observamos y estudiamos la naturaleza. Es la que demuestran los biólogos, naturalistas y ecologistas.

Aunque últimamente ha añadido otra, la Inteligencia Existencial: Capacidad para plantearse preguntas fundamentales sobre el ser humano, la existencia y Dios.

Cada individuo puede identificarse con algunas de las inteligencias mencionadas, de acuerdo con las habilidades intrínsecas.

### 3.3 Emoción

Las emociones son procesos que siempre nos acompañan a lo largo de la vida, porque que son importantes. Algunos autores han realizado definiciones tomando factores como: la época, nivel de estudio, entre otros. Algunas de estas son las siguientes:

Para Platón (428-347 a. de C) las emociones se dividían en dos: el dolor y el placer, argumentando que no se debía exceder de alguno de los dos, ya que si esto sucediera se afectaría la razón de hombre. También menciona que las personas más viejas deben enseñar a los más jóvenes a descubrir el placer, pero con límite.

Para Aristóteles (384-322 a. de C.) “la emoción es definida como una condición según la cual el individuo se transforma hasta tal punto que se queda con el juicio afectado, que viene acompañado de placer y dolor. “Menciona que las emociones son envidia, cólera, lástima y temor, aunque su estudio se enfocó en la cólera. Posteriormente en “Ética a Nicómaco” donde Aristóteles señala que las emociones pueden ser educadas y ser utilizadas con el fin de una buena convivencia.

Bisquerra, 2000 menciona que en la Edad Media las emociones eran consideradas totalmente negativas, ya que para ellos las emociones y las pasiones eran exactamente lo mismo. Consideraban que la emoción era la parte irracional del ser humano.

Una vez analizadas las definiciones, se puede decir que la emoción es un sentimiento con mayor o menor intensidad, que surge mediante un hecho o suceso en específico, el cual puede producir dolor o tristeza, además de que se encuentra acompañada de cambios y reacciones físicas.

Las emociones duran poco tiempo, por lo que se puede decir que son a corto plazo. Generalmente las emociones se encuentran acompañadas de dos tipos de respuesta: la externa, que es la que todas las personas que nos rodean pueden detectar, ya que su expresión es corporal (realizar gestos con la cara, mover los pies, etc.) mientras que la interna es fisiológica.

### **3.3.1 Características De La Emoción**

Las emociones surgen a corto plazo y poseen características propias. Se puede definir que las emociones son reacciones irracionales, las cuales pueden adaptarse a

cambios internos y externos que surgen de ideas mantenidas, las cuales son ejecutadas en determinados momentos.

Las emociones son expresadas sin dejar secuelas, además de estar diseñadas para ayudar a superar los cambios, los cuales pueden afectar nuestra integridad, ya lo describía Greenspan psiquiatra y psicoanalista.

Se pueden tomar en cuenta las emociones básicas como el enojo, la tristeza, alegría y miedo, provienen de métodos conductuales del cerebro que permite al organismo reaccionar de cierta forma con rasgos similares. Algunas emociones como lo es el enojo nos ayudan a expresar que no estamos de acuerdo o nos incomoda algo, es considerada como una emoción de alta intensidad y puede arruinar la situación, mientras que la tristeza es la respuesta a un hecho que ya paso y el miedo se anticipa a algo que va a suceder.

La alegría es la reacción positiva, la cual facilita la creatividad, el rendimiento y principalmente la motivación. Las emociones mencionadas pueden ser expresadas de forma corporal realizando movimientos musculares en la cara, los brazos, piernas; sonrisas, fruncimiento de entrecejo, caídas, entre otras.

### 3.4 Teoría De Charles Darwin

“No hay ninguna diferencia fundamental entre el hombre y los animales en su capacidad de sentir placer y dolor, felicidad y miseria”. El científico y biólogo Charles Darwin inicia en 1830 con la investigación sobre las emociones, donde se encontraba convencido de que las expresiones faciales son universales y por ende tenían un origen en común.

En su libro “La expresión de las emociones” publicado en 1872 en la cual trata de demostrar por qué los humanos y los animales tenemos emociones, examina los principios generales expresivos con ayuda de la biología comparativa. Darwin inicio con

los humanos buscando su teoría evolutiva de las emociones, para después identificar las utilidades y las similitudes.

Una vez que obtuvo los resultados de los humanos, continuó con la comparación de los animales, en especial con los animales que se encuentran más cerca de los humanos como los perros o el primate.

En los capítulos de libro habla de emociones como la cólera, es desdén, orgullo, miedo, asombro, vergüenza, la modestia, la timidez y el sonrojo.

### **3.5 Teoría De James- Large**

La teoría de James-Large llamada así por la unión de dos investigadores: William James y Carl Large, donde plantea que las emociones ocurren como consecuencia de las reacciones fisiológicas a los eventos. En esta teoría se trata de explicar el origen de la emoción: las experiencias subjetivas o sentimientos, los cuales son una consecuencia de los cambios fisiológicos. También propone que la corteza cerebral recibe e interpreta los estímulos sensoriales que provocan emoción, produciendo cambios en los órganos viscerales a través del sistema nervioso autónomo y en los músculos del esqueleto a través del sistema nervioso somático.

James y Large proponían un modelo en el que la reacción fisiológica ante el estímulo era la que provocaba la emoción: “No lloro porque tengo pena, sino que tengo pena porque lloro”.

### **3.6 Clasificación De Las Emociones**

Existe variedad de clasificaciones, Ekman, por ejemplo, se basó en las expresiones faciales, Lazarus lo relacionó con el componente cognitivo, mientras que Mowrer se basó en su criterio, el cual menciona que las emociones son adquiridas o innatas.

Además de la clasificación de las emociones, el mismo Ekman menciona que existe una infinidad de sentimientos y emociones, de los cuales cifra más tres mil. Las personas tienen una manera distinta de reaccionar, aunque sea la misma situación. Se puede decir que si la emoción expresada puede beneficiarle cuando muestra sentimientos de alegría, ternura, amor, paz, es positiva. En caso contrario, se dice que la emoción es negativa cuando nos alejamos o luchamos contra ella, en esta se puede reaccionar con ansiedad, ira, miedo entre otras.

Uno de los autores más destacables como Bisquerra (2000) realizó una clasificación de las emociones, incluyéndolas en cuatro tipos, con el fin de facilitar su comprensión. La clasificación es la siguiente:

### **3.6.1 Emociones Positivas**

- Alegría: entusiasmo, euforia, excitación, contento, deleite, diversión, placer, estremecimiento, gratificación, satisfacción, capricho, éxtasis, alivio, regocijo, diversión.
- Humor: (provoca: sonrisa, risa, carcajada, hilaridad).
- Amor: afecto, cariño, ternura, simpatía, empatía, aceptación, cordialidad, confianza, amabilidad, afinidad, respeto, devoción, adoración, veneración, enamoramiento, gratitud.
- Felicidad: gozo, tranquilidad, paz interior, dicha, placidez, satisfacción, bienestar.

### **3.6.2 Emociones Negativas**

- Ira: rabia, cólera, rencor, odio, furia, indignación, resentimiento, aversión, exasperación, tensión, excitación, agitación, acritud, animadversión, animosidad, irritabilidad, hostilidad, violencia, enojo, celos, envidia, impotencia.

- Miedo: Temor, horror, pánico, terror, pavor, desasosiego, susto, fobia, ansiedad, aprensión, inquietud, incertidumbre.
- Ansiedad: Angustia, desesperación, inquietud, estrés, preocupación, anhelo, desazón, consternación, nerviosismo.
- Tristeza: Depresión, frustración, decepción, aflicción, pena, dolor, pesar, desconsuelo, pesimismo, melancolía, autocompasión, soledad, desaliento, desgana, morriña, abatimiento, disgusto, preocupación, desesperación.
- Vergüenza: culpabilidad, timidez, inseguridad, vergüenza ajena, bochorno, pudor, recato, rubor, sonrojo, verecundia, perplejidad, desazón, remordimiento, humillación, pesar.
- Aversión: hostilidad, desprecio, acritud, animosidad, antipatía, resentimiento, rechazo, recelo, asco, repugnancia, desdén, disgusto.

### **3.6.3 Emociones Ambiguas Sorpresa**

Esperanza, Compasión.

### **3.6.4 Emociones Estéticas**

Las producidas por las manifestaciones artísticas (literatura, pintura, escultura, música entre otras.

## **3.7 Fisiología De Las Emociones**

Durante muchos años los investigadores se han interesado por el funcionamiento y la relación del cuerpo con las emociones, entre ellos se encuentran autores como Miguel Pallarés, Paul Ekman y el Dr. Richard Davidson.

### **3.7.1 Fisiología Del Cerebro**

Se han realizado diferentes tipos de investigaciones con el fin de identificar los sistemas o circuitos cerebrales asociados a las emociones. Conocer si cada emoción se relaciona con diferentes procesamientos de las emociones en el cerebro y los cambios en

otras partes del organismo, por ejemplo, como interactúa este procesamiento con la cognición, el movimiento y el lenguaje.

Los últimos resultados del tema han dado origen a nueva disciplina, llamada neurociencia de los efectos o neurociencia afectiva, la cual estudia las bases neuronales de las emociones y los estados de ánimo, es decir, qué neuronas del cerebro se activan cuando sentimos o evocamos una emoción Guerrero (s.f.).

El doctor Richard Davidson, quien dirige el Center for Investigating Healthy Minds (Centro para la Investigación de Mentes Saludables) de la Universidad de Wisconsin-Madison junto al fallecido Paul Ekman (uno de los pioneros en la exploración de la relación entre el cerebro cognitivo y el emocional) explicaron que en la investigación de las emociones se emplearon muchas técnicas Guerrero (s.f.).

En una entrevista el Dr. Davidson explica que dentro de las técnicas que aplicaron, se encuentra la resonancia magnética funcional. La resonancia magnética funcional registra el flujo sanguíneo de diferentes áreas del cerebro para medir su actividad, y luego se les pide que evoquen alguna emoción a partir de fotografías o fragmentos de películas, o que recuerden una experiencia pasada y se observa cuáles áreas del cerebro se activan más al hacerlo. También se estudia a pacientes con alguna lesión cerebral y “las patologías de la función cerebral en pacientes con diversos trastornos psiquiátricos y neuronales que involucran anomalías en las emociones”.

Guerrero (s.f.) comenta que:

Dr. Davidson solía concentrarse en emociones negativas como la ansiedad, la depresión y las fobias. Aunque le intrigaba saber por qué algunas personas son más positivas que otras o más capaces de sobreponerse al dolor emocional o a situaciones adversas, lo que ahora se conoce como resiliencia. Encontró que la

diferencia en el nivel de resiliencia se traduce en importantes diferencias en la actividad cerebral.

Se descubrió que las personas que recurrían a estrategias cognitivas para modular sus emociones (por ejemplo imaginar que una situación difícil representada en una fotografía se resolvía exitosamente) presentaban menor actividad en la amígdala y mayor en la porción media de la corteza pre-frontal, un área que dirige las llamadas funciones ejecutivas del cerebro, como la planificación de programas y metas, la capacidad de anticiparse al futuro y de pronosticar tanto los resultados como las consecuencias de los actos presentes, así como de controlar impulsos socialmente inaceptables.

Si todos nuestros patrones emocionales estuvieran anclados al sistema límbico no tendríamos escapatoria, seríamos esclavos de nuestras emociones. Por fortuna, los circuitos emocionales están conectados al pensamiento y son por lo tanto más accesibles a nuestra voluntad consciente.

Esto no quiere decir que podamos sentir lo que queremos, es decir, que podemos modular las emociones. Por ejemplo, en el estudio mencionado, la corteza pre-frontal de las personas resilientes envió a su amígdala señales inhibitorias que son tranquilizadoras y como resultado disminuyeron las emociones negativas generadas por ésta.

Por el contrario, los participantes menos resilientes, o aquellos que tenían depresión, presentaron señales más débiles entre ambas regiones.

### 3.7.2 Sistema Nervioso Central (SNC)

El sistema nervioso central es aquel que se encarga de controlar y regular la mayoría de las funciones del cuerpo desde la captación de los estímulos mediante los receptores sensoriales, hasta las acciones que se llevan a cabo con el fin de generar una respuesta. Se dice que sin el SNC simplemente no se podría vivir. Algunas funciones son:

- Interpretar la información recibida a través de todos los sentidos (vista, oído, olfato, gusto, tacto)
- Funcionamiento de los órganos internos como el pulso, la digestión etc.
- Reacciones físicas emocionales.
- El hipotálamo es aquel que se encarga de controlar el hambre, la sed, el ciclo del sueño, además de regular la temperatura del cuerpo.
- El hipocampo se encarga del aprendizaje y la memoria
- El sistema límbico se encarga de las emociones y los pensamientos.

El cerebelo es el encargado de los movimientos, equilibrio y coordinación. Otra manera de explicar la formación de las emociones y los sentimientos según el autor Pallarés (2010) donde menciona que son necesarias las conexiones del cerebro, de las cuales destacan:

- El tálamo: Su función es actuar como un filtro que integra todos los estímulos sensoriales, los cuales son recibidos por medio de los sentidos (vista, oído, olfato, gusto y tacto). La amígdala: Esta tiene conexiones con el hipocampo, que une a la amígdala con el tálamo y la corteza frontal. Con ayuda de la tomografía de emoción de positrones y por resonancia magnética funcional, se ha demostrado que la amígdala conecta con el hipotálamo anterior y el septum. Estas emociones permiten un “Atajo emocional”, por lo que se da una respuesta emocional más rápida antes de

que la información llegue al cerebro. En el lóbulo frontal del cerebro la información es le es devuelta al tálamo y a la amígdala, pero el estímulo ya ha sido clasificado potencialmente peligroso y la respuesta ya ha sido dada (Pallarés, 2010).

### **3.7.3 Hemisferios**

Los seres humanos contamos con dos hemisferios: el derecho y el izquierdo, separados por una línea llamada cisura longitudinal del cerebro, ambos hemisferios están conectados por un puente denominado cuerpo caloso. La superficie del hemisferio cerebral está formada por una sustancia gris donde residen los cuerpos de las neuronas. Para incrementar la superficie se halla surcada por pliegues y circunvoluciones, separadas por surcos y cisuras más profundas que dividen el hemisferio en lóbulos: frontal, parietal, temporal y occipital (Pallarés, 2010).

Los dos hemisferios son de gran importancia, ya que los dos forman un complemento que ayuda a la realización de las actividades de manera satisfactoria.

#### *Hemisferio derecho*

Riart, Joan & Soler menciona que el hemisferio derecho rige la comprensión espacial, la música, las metáforas, las analogías, la intuición y los procesos cualitativos. Todo lo nuevo que se aprende, se construye e integra en este hemisferio y cuando ya está automatizado, se controla desde el izquierdo. Variedad de estudios han demostrado que las personas que tienen el hemisferio derecho como dominante: estudian, piensan, recuerdan y aprenden en imágenes, como si se tratara de una película sin sonido, además de ser muy creativas y tener desarrollada la imaginación.

### *Hemisferio izquierdo*

De acuerdo con la autora Lorena Guevara, en el año 2007, el hemisferio izquierdo procesa la información de manera secuencial y lineal. Forma la imagen del todo a partir de las partes y se ocupa de analizar los detalles. Piensa en las palabras y en números, es decir, contiene la capacidad para la matemática y para leer y escribir. Continúa el autor Flavio Castillo, otras características destacables del hemisferio izquierdo:

Procesa una cosa cada vez.

- Secuencia A después B y después C.
- Atiende el detalle.
- Analiza el mundo a pedazos.
- Lógico.
- Le gustan los datos verificables en el mundo.

Dispuesto a esperar que las cosas planeadas se desenvuelvan.

El hemisferio izquierdo cuenta con funciones como la capacidad de análisis, capacidad de hacer razonamientos lógicos, abstracciones, resolver problemas numéricos, aprender información teórica, hacer deducciones entre otros. De acuerdo con párrafos mencionados de la fisiología de las emociones, podemos decir que las emociones pueden ser expresadas de manera conductual y fisiológica, es decir, las emociones comienzan a generarse en nuestro cerebro, pasando por el sistema límbico y la amígdala, que es un órgano formado por tejido que funciona como un regulador de las emociones.

Por lo que podemos recalcar que la amígdala es un órgano que juega un papel muy importante, ya que de esta se originan las respuestas emocionales inconscientes.

### 3.8 Relación Entre Las Emociones Y La Meditación

La meditación es una práctica que se ha utilizado durante varios años, en la cual el individuo entrena la mente o induce un modo de conciencia, ya sea para conseguir algún beneficio o para reconocerse así mismo.

Como ejemplo, Guerrero (s.f.) alude a la investigación de la neurocientífica Sara Lazar, en el año 2005 y sus colegas de la Universidad de Harvard, en el cual tomaron 20 personas que meditaban y 15 que no lo hacían, obteniendo como resultado: la corteza prefrontal y la ínsula anterior derecha (vinculada con la expresión corporal de las experiencias emocionales) tenían más espesor, sobre todo en los sujetos de mayor edad, al contrario de lo que sucede naturalmente durante el envejecimiento, en el que estas áreas cerebrales se van adelgazando. Además, de que aquellas personas que tenían al menos 10, 000 horas de meditación tenían mejores resultados de cambio físico que consiste en un aumento de conexiones entre las neuronas y entre los vasos sanguíneos que oxigenan el cerebro.

Los autores de la investigación sugieren que la meditación se asocia con cambios en la concentración de la materia gris en regiones del cerebro que participan en los procesos de aprendizaje y memoria, en la regulación de emociones y en la capacidad de poner las cosas en perspectiva.

De los párrafos descritos, podemos decir que la meditación ayuda a crear estrategias de entrenamiento mental, además de la introducción a cambios positivos y perdurables en el cerebro que transforman nuestra manera de experimentar las emociones.

### 3.9 Relación Entre Las Emociones Y La Energía

De acuerdo con la investigación realizada por Robert E. Thayer en 1998, profesor de la Universidad del estado de California, existen cuatro estados primarios de las energías las cuales son: *energía tensa* y *cansancio tenso*, mientras que las otras dos son positivas como: *la energía tranquila* y *el descanso tranquilo*.

- **Energía tensa (alta tensión y alta energía):** En el estado de energía tensa, se suele trabajar sin detenerse a reflexionar lo que se está haciendo, ya que se le da importancia a cumplir los objetivos. Si se suele continuar de esta manera, se puede llegar al punto de ser incapaz de identificar las necesidades propias, a otras personas o incluso proyectos, hasta llegar al agotamiento total.
- **Energía tranquila (baja tensión y alta energía):** Es un estado de armonía y dominio de sí mismo, aunque no suele ser frecuente el sentirse de esta manera. La tensión es reemplazada por optimismo, tranquilidad etc., en este estado existe una combinación de salud con un aumento de inteligencia creativa.
- **Cansancio tenso (alta tensión y baja energía):** Es un estado de ánimo, el cual domina el cansancio en general. Además de ser un estado poco agradable, existe una baja estimación personal. Según el Dr. Thayer, en 1998 el cansancio tenso contribuye a crear los estados más indeseables y probablemente está en el fondo de la depresión, la baja autoestima, los pensamientos negativos de toda clase y muchos tipos de conducta disfuncional, incluso el consumo de drogas y alcohol.

- Cansancio tranquilo (baja tensión y baja energía): Es un estado de relajación y despreocupación, dejando los problemas a un lado. Para Thayer (1998) es un estado saludable relajarse después de haber cumplido con actividades importantes y con fecha límite. Cooper & Sawaf (s.f., p. 8). Cuando una persona se encuentra en un estado de energía tensa o cansancio tenso, sus emociones se encuentran afectadas, ya que los obstáculos o dificultades, suelen sentirse imposibles de resolver, aunque estos en realidad sean más fáciles de lo que se piensa. Es importante saber que cuando se está tranquilo y lleno de energía las percepciones de uno mismo y del mundo son diferentes de como se ve cuando se encuentra en un estado de cansancio y se encuentra tenso.

### 3.10 Lenguaje Corporal

El lenguaje corporal ha sido objetivo de varios estudios, ya que el 93% es un lenguaje no verbal, esto quiere decir que los movimientos de nuestro cuerpo expresan lo que queremos decir.

El antropólogo Ray Birdwhistell fue uno de los principales en realizar estudios de la “comunicación no verbal”, a la que llamo “cinésica”, además estimo que se puede llegar a realizar y reconocer cerca de 250,000 expresiones faciales (Pease, 2006)

En las décadas de 1970 y 1980 se demostró que el impacto en una mesa de negociación, el 68% de una opinión inicial sobre una persona que se acaba de conocer, se daba en menos de cuatro minutos. El lenguaje externo es una manera de expresar la condición interna de las personas. La clave para comprender el lenguaje del cuerpo está en ser capaz de comprender la condición emocional de una persona y escuchar simultáneamente lo que dice y percatarse de las circunstancias bajo las que dice (Pease, 2006, 24) Esto con el fin de poder ser capaces de diferenciar la realidad de la fantasía.

### **3.10.1 Las Mujeres Son Más Perceptivas**

Durante mucho tiempo ha existido una competencia entre las mujeres y los hombres. Actualmente se ha demostrado que ninguno es superior, simplemente somos diferentes y por ende se cuenta con diferentes habilidades, en el caso de los hombres tienen un mejor manejo de las direcciones, mientras que las mujeres son más perceptivas. Las mujeres cuentan con una mayor percepción o también llamada “intuición femenina”, es decir, se tiene un presentimiento o corazonada, por ejemplo, cuando alguien está mintiendo, sus palabras y su lenguaje corporal no coinciden. Lo anterior ha dado origen, debido a que las mujeres cuentan con la habilidad innata de poder descifrar las señales no verbales, además de prestar una mayor atención a los detalles. Según las investigaciones de los psicólogos de la Universidad de Harvard han demostrado que las mujeres están mucho más alertas que los hombres del lenguaje del cuerpo (Pease, 2006)

#### 4. Inteligencia Emocional

Los seres humanos además de metas, también tenemos necesidades como lo son las emociones, ya que diariamente vivimos en contextos de incertidumbre y competitividad, dejando a un lado las acciones y los sentimientos que se generaron durante el día. Algunos autores definen la Inteligencia emocional como:

Salovey y Mayer afirman que es la capacidad para identificar y traducir correctamente los signos y eventos emocionales personales y de los otros, elaborándolos y produciendo procesos de dirección emocional, pensamiento y comportamiento de manera efectiva y adecuada a las metas personales y el ambiente (Johnson, 2020).

La capacidad para reconocer y manejar nuestros propios sentimientos, motivarnos y monitorear nuestras relaciones (Goleman, 1996, p. 50).

El autor Bar-On la define como un conjunto de conocimientos y habilidades en lo emocional y social que influyen en nuestra capacidad general para afrontar efectivamente las demandas de nuestro medio Hernández-Vargas & Dickinson-Bannack, 2007.

En este orden podemos decir que la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestras emociones y poder manejar y/o educar de acuerdo con la situación, para después poder desarrollar la habilidad de comprender las emociones de las personas que nos rodean, utilizando elementos como la expresión corporal.

Si una persona conoce sus propios sentimientos, se siente más satisfecho en la vida y le es más fácil poder tomar decisiones, ya que su mente se encuentra más concentrada y puede pensar con mayor claridad.

#### 4.1 Historia Del Concepto De Inteligencia Emocional

El primer uso del término inteligencia emocional es atribuido a Wayne Payne, citado en su tesis doctoral: “Un estudio de las emociones”: El desarrollo de la inteligencia emocional en 1985. Sin embargo, el término de inteligencia emocional había aparecido antes en textos de Leuner en 1966; Greespan también presentó en 1989 en modelo de inteligencia emocional, seguido por Salovey y Mayer en 2005 y Goleman en 1995.

Pero no fue hasta la publicación del célebre libro de Daniel Goleman “Inteligencia Emocional”, que se popularizó este término. En 1995 la revista *Time* fue el primer medio de comunicación interesado en la IE que publicó un relevante artículo de Nancy Gibbs sobre el libro de Goleman. A partir de entonces comenzaron a aparecer con mayor frecuencia artículos sobre el tema, desde diversas entidades académicas. Goleman, D. (1996) plantea que para comprender el poder de las emociones sobre la mente pensante - y la causa del frecuente conflicto existente entre los sentimientos y la razón -debemos considerar la forma en que ha evolucionado el cerebro.

#### 4.2 Teoría De Daniel Goleman

En la actualidad los colaboradores que obtienen mayor éxito en las organizaciones no son necesariamente personas más brillantes intelectualmente. La inteligencia emocional es una herramienta, la cual ha permitido que las personas sean capaces de enfocar y controlar emociones de otros, con el fin de cumplir los objetivos establecidos en las diferentes organizaciones.

Uno de los autores más importantes en el tema es Daniel Goleman, quien define la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos.

Goleman afirma que la inteligencia emocional consiste en:

- Conocer las propias emociones: El principio de Sócrates “conócete a ti mismo” se refiere a esta pieza clave de la inteligencia emocional: tener conciencia de las propias emociones; reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre. Una incapacidad en este sentido nos deja a voluntad de las emociones incontroladas. Manejar las emociones: La habilidad para manejar los propios sentimientos a fin de que se expresen de forma apropiada se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia o irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales.
- Motivarse a sí mismo: Una emoción tiende a impulsar hacia una acción. Por eso, emoción y motivación están íntimamente interrelacionados. Encaminar las emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial para prestar atención, automotivarse, manejarse y realizar actividades creativas. El autocontrol emocional conlleva a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.
- Reconocer las emociones de los demás: Un don de gentes fundamental es la empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones. La empatía es la base del altruismo. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean. Esto las hace apropiadas para las profesiones de la ayuda y

servicios en sentido amplio (profesores, orientadores, pedagogos, psicólogos, psicopedagogos, médicos, abogados, expertos en ventas, etc.).

- Establecer relaciones: El arte de establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás.
- La competencia social y las habilidades que conlleva, son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás.

#### **4.3 Dimensiones Básicas De La Inteligencia Emocional**

En la convivencia diaria los colaboradores deben tener un manejo de sus emociones, con el fin de evitar roces o problemas entre ellos, por lo que el Dr. Daniel Goleman propone las “dimensiones”, haciendo hincapié en que no basta en poseer una, sino que se debe realizar una combinación de todas para obtener resultados. La Inteligencia Emocional está constituida por cinco dimensiones:

1. **Autoconocimiento Emocional:** se afirma que la clave de la inteligencia emocional es reconocer los sentimientos cuando estos se manifiestan y adecuarlas de la mejor manera posible. Lo más importa de la IE es la capacidad de reconocer los sentimientos. (Refiriéndose a la aptitud personal, la cual determina al dominio del ser humano, pudiéndose subdividir en la conciencia emocional, la autoevaluación precisa y la confianza en uno mismo.)
2. **Autorregulación:** Es tener la habilidad de lidiar con los propios problemas, adaptándolos a cualquier situación, ya que, si se carece de esta habilidad, se puede caer en la inseguridad haciendo más difícil los contratiempos de

la vida, se divide en: autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación.

3. **Motivación:** Según Ander-Egg, la motivación es la capacidad para enviar energía en una dirección específica con un propósito específico, en el contexto de IE se refiere que hay que mantener todo en funcionamiento. Goleman propone cuatro fuentes principales de motivación: el individuo mismo (pensamiento positivo, visualización, respiración abdominal, gestión desagregada); los amigos, la familia y colegas, realmente nuestros soportes más relevantes; un mentor emocional (real o ficticio) y el propio entorno (aire, luz, sonido, objetos motivacionales).
4. **Empatía:** Es la habilidad de reconocer los sentimientos y deseos de otras personas, permitiendo las relaciones más eficaces. Las personas que cuentan con esta aptitud saben escuchar y comprender a los demás. La empatía puede subdividirse en las siguientes dimensiones: comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad y conciencia política.
5. **Habilidades Sociales:** Es la habilidad de producir un sentimiento por los demás, brindando la oportunidad de desarrollar la comunicación, comprensión y valoración.

#### **4.4 Modelos**

Actualmente la inteligencia emocional tiene diversas posturas teóricas, por lo que se han generado definiciones e instrumentos de medición, plasmándolos en modelos, los cuales se encuentran basados en tres expectativas: habilidades o competencias, comportamientos e inteligencia.

Ugarriza y Pajares comentaron en el año 2005 la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual.

Autores como Salovey, Mayer, Goleman y Bar-On realizaron modelos basándose en las dimensiones.

#### **4.4.1 Modelo De Las Cuatro-fases**

Propuesto por Salovey y Mayer está compuesto por cuatro etapas emocionales (Federación de Enseñanza, 2011).

1. Percepción e identificación emocional: Son habilidades las cuales se adquieren en la infancia, a medida que se va madurando, las emociones se extienden y son asimiladas por el pensamiento.
2. El pensamiento: En el nivel consciente, el sistema límbico sirve como un mecanismo de alerta frente a los estímulos. Si el aviso emotivo permanece en el nivel inconsciente, significa que el pensamiento no está siendo capaz de usar las emociones para resolver problemas. Sin embargo, una vez que la emoción está conscientemente evaluada, puede guiar la acción y la toma de decisiones.
3. Razonamiento sobre emociones: Las reglas y la experiencia gobiernan a las emociones, en el cual las influencias culturales y ambientales son importantes en esta etapa. Regulación de las emociones: En la última etapa, se manejan y regulan las emociones con el fin de adquirir un crecimiento personal y en las personas que te rodean.

#### **4.4.2 Modelo De Las Competencias Emocionales**

Este modelo propone una teoría de desempeño aplicado en el ámbito laboral y organizacional. Considerada una teoría mixta, basada en la cognición, personalidad, motivación, emoción, inteligencia y neurociencia; es decir, incluye procesos psicológicos cognitivos y no cognitivos. Goleman (en Federación de Enseñanza, 2011) Conciencia de sí mismo y de las propias emociones y su expresión.

- Autorregulación.
- Control de impulsos.
- Control de la ansiedad.
- Diferir las gratificaciones.
- Regulación de estados de ánimo.
- Motivación.
- Optimismo ante las frustraciones.
- Empatía.
- Confianza en los demás.
- Artes sociales.

El modelo de Goleman menciona a las competencias como rasgos de personalidad, aunque también pueden ser consideradas como componentes de la inteligencia emocional, sobre todo aquellas que involucran la habilidad para relacionarse positivamente con los demás.

#### **4.4.3 Modelo De La Inteligencia Emocional y Social**

El modelo de Bar-On, se fundamenta en las competencias, las cuales intentan explicar cómo un individuo se relaciona con las personas que le rodean y con su medio ambiente. La IE y la inteligencia social son factores interrelaciones emocionales,

personales y sociales que influyen en la habilidad de adaptarse de manera activa a las presiones y demandas del ambiente

El modelo de Bar-On está compuesto por cinco elementos:

- Componente intrapersonal: Es aquel que reúne la habilidad de ser consciente, comprender y relacionarse con otros.
- Componente interpersonal: Implica la habilidad para manejar emociones fuertes y controlar los impulsos.
- Componente de manejo de estrés: Involucra la habilidad de tener una visión positiva y optimista.
- Componente de estado de ánimo: Constituido por la habilidad para adaptarse a los cambios y resolver problemas personales y sociales (Federación de Enseñanza, 2011).

De lo anterior se concluye que los modelos de inteligencia emocional sobre habilidad mental y mixta parten de dos bases distintas de análisis, ya que los modelos de habilidades se centran en las emociones y sus interacciones con el pensamiento, mientras que los mixtos se relacionan con las habilidades mentales.

#### **4.5 Importancia Y Beneficios De La Inteligencia Emocional**

La inteligencia emocional es el centro del trabajo nos ayuda a ver las cosas que podrían haberse pasado por alto en nuestra lógica y nos ayuda a seguir el rumbo mejor y más seguro hacia el éxito empresarial. Es necesario conocerse así mismo para poder intensificar los sentidos y así poder anticipar e identificar las emociones, ya que de lo contrario no se tendrá una base sólida sobre la cual simpatizar con las emociones de los demás.

Nuestra IE es llevada al área es modificable, educable y necesaria poder conseguir puestos de trabajo respecto a los demás. Mediante la IE los seres humanos podemos llegar a transformar la relación con nuestro entorno, obteniendo la satisfacción laboral y aceptación de los demás.

Es indispensable el dominar las emociones, ya que, en ocasiones al encontrarse inmerso en un conflicto, se puede actuar de forma errónea afectándonos a nosotros mismos y a las personas que nos rodean.

Las normas que gobiernan al mundo laboral están cambiando. En la actualidad no solo se juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás.

Las personas con más éxito en sus vidas son aquellas con una inteligencia emocional más alta, no necesariamente cuentan con el coeficiente intelectual más alto, esto es debido a que las emociones cuando no se manejan de manera adecuada, te limitan.

Varias investigaciones han buscado los beneficios más destacados de la inteligencia emocional, dentro de estos se encuentran: (Pallarés, 2010):

- Ayuda a triunfar en todas aquellas áreas de la vida que implican relacionarse con los demás y favorece el mantenimiento de relaciones más satisfactorias.
- Ayuda a mantener una mejor salud al ser capaces de manejar mejor el estrés y las emociones negativas como ansiedad, sin dejar que les afecten el exceso o durante demasiado tiempo. (El estrés no manejado correctamente puede repercutir negativamente en la salud mental, haciendo a las personas más vulnerables a los trastornos de ansiedad y

depresión.) El individuo que no maneja bien sus emociones tiene muchos más altibajos emocionales y cambios de humor que perjudican sus relaciones y su funcionamiento.

- Ayuda a relacionarse mejor con los demás. Las personas con una alta inteligencia emocional son más capaces de expresar lo que sienten a los demás y entender lo que sienten los otros. Esto les permite comunicarse de manera más efectiva y crear relaciones más profundas, tanto en la vida personal como profesional.

#### **4.6 Coeficiente Intelectual Y Su Historia**

En 1905 el psicólogo francés Alfred Binet publicó las primeras pruebas para evaluar la inteligencia, estudio que más tarde fue revisado y ampliado por el mismo autor, más tarde el psicólogo estadounidense Lewis Ferman (1877-1956) también se interesó por evaluar la inteligencia, sus estudios permitieron a finales de la primera guerra mundial, conocer mejor y clasificar a millones de ciudadanos mediante su "IC" (Cociente de inteligencia). Actualmente el CI sigue siendo utilizado, el cual se valora mediante un número que mide las habilidades intelectuales de una persona, en relación con su grupo y edad.

##### **4.6.1 ¿Qué Es El Coeficiente Intelectual?**

El CI o también conocido como IQ, es un valor (un coeficiente) que surge de la resolución de problemas y ejercicios especialmente diseñados para evaluar la inteligencia de una persona. Actualmente existen varios tipos de "test de coeficiente intelectual", los cuales consisten en preguntas y ejercicios de múltiple opción que requieren el uso de la lógica, la memoria, comprensión lectora y razonamiento.

Pallarés (2010) afirma que en el CI pueden intervenir hasta 10 factores:

- Información general
- Comprensión verbal
- Memoria
- Matemáticas
- Semejanzas
- Vocabulario
- Cubos
- Códigos
- Ensamblaje de objetos
- Clasificación de imágenes

#### **4.7 Medición Del Coeficiente Intelectual E Inteligencia Emocional**

Para tener una puntuación más exacta del CI es necesario realizar varias pruebas, además de utilizar varios aspectos como el rendimiento escolar, indicadores de necesidades especiales educativas etc. Existen variedad de pruebas que permiten obtener una medida de aptitudes de nivel general o global de inteligencia, algunos de estos son:

- Test de Stanford-Binet
- Escalas de Wechsler
- Escalas de McCarthy
- Test de Matrices Progresivas de Raven
- Test de Dominos
- K-ABC, DAT- Test de Factor G

De acuerdo con Pallarés, 2010 algunos pedagogos y psicólogos presentan la siguiente clasificación para describir diferentes niveles del CI:

1. Capacidad cognitiva nula CI 0-4: Menos del 0,000001 % tiene tal CI. La persona con este trastorno no sabe leer, ni hablar, ni comunicarse ni mucho menos escribir.
2. Discapacidad cognitiva profunda CI 5-19: 1-2 % de las personas con discapacidad cognitiva. La mayoría de los individuos con este diagnóstico presentan una enfermedad neurológica identificada que explica su discapacidad cognitiva.
3. Discapacidad cognitiva grave CI 20-34: 3-4 % de los individuos con discapacidad cognitiva. Los primeros años pueden aprender a hablar, aunque es escaso.
4. Discapacidad cognitiva moderada CI 35-54: 10 % de toda la población con discapacidad cognitiva. Adquieren habilidades de comunicación durante los primeros años de la niñez y tienen una formación laboral con supervisión moderada, y adquirir destrezas para su propio cuidado personal.
5. Discapacidad cognitiva leve CI 55-69: 87 % de las personas afectadas por el trastorno. Tienen insuficiencias mínimas en las áreas sensorias motoras y con frecuencia no se diferencian de otros niños sin discapacidad cognitiva hasta edades posteriores.
6. Retraso Mental CI 70-84: Una de cada nueve personas. Solo es un retraso ligero, por lo que no debe ser confundido como asincrónico.
7. Debajo de la media CI 85-99: Menos del 12%. Presentan una inteligencia debajo del valor de 100, aunque es poco perceptible, ya que la mayoría de las personas se acercan al valor medio.

8. Media de cociente intelectual establecida CI 100: Aumenta 3 puntos cada 10 años, ya que influyen aspectos importantes como la alimentación, salud etc.
9. Encima de la media CI 101-114: Dos de cada siete personas lo tiene.
10. Inteligencia brillante CI 115-129: Una de cada nueve personas. La media para la mayoría de las personas con licenciaturas de más alto desempeño intelectual.
11. Superdotación intelectual CI 130-139: En este rango empiezan a pertenecer los científicos de élite del mundo.
12. Genialidad intelectual CI 140-154: Cociente intelectual igual o mayor que 140, (1 de cada 1000) de la población
13. Altas capacidades intelectuales CI 155-174: Uno de cada tres mil quinientas personas. Suelen tener síndrome de bajo rendimiento académico o laboral, el síndrome de disincronía, así como problemas emocionales o trastornos de personalidad, ya que el estar lejos de lo “normal o media” es difícil que las personas entiendan su forma de pensar.
14. Inteligencia excepcional CI 175-184: Uno de cada 700 mil personas en el mundo. Suelen tener un gran rendimiento desde la infancia.
15. Inteligencia profunda CI 185-201: Una persona de cada 18 millones, es una inteligencia muy superior.
16. Inteligencia mayor a 201: Son cifras improbables, en la escala Stanford-Binet (SB4 16SD) o 195 en escala Wechsler (15SD) es de una en ocho mil millones de personas.

#### 4.8 Inteligencia Emocional

Caruso & Salovey (2005, p. 125) explican que una de las técnicas para mejorar las emociones es leer correctamente en los demás, lo que significa desarrollar la capacidad de interpretar los sentimientos y emociones de los demás a través de sus expresiones faciales y corporales. Sumando que para poder identificar las emociones de los demás, es necesario prestar atención a tres indicios o señales:

1. Las expresiones faciales de los demás;
2. La entonación, ritmo y tono de voz,
3. Los sentimientos que transmiten la postura corporal,

La segunda técnica puede ayudar a mejorar la IE. “Algunas personas bloquean sus sentimientos, al menos en ciertos momentos. La inteligencia emocional necesita que tengamos acceso a nuestras emociones, sino todo el tiempo, al menos en momentos críticos” (Caruso y Salovey, 2005, 126, 127). Estos autores también ofrecen un cuestionario de autoconocimiento (figura 7):

**Figura 7.**

*Cuestionario de autoconocimiento*

SER CONSCIENTE DE SUS PROPIOS SENTIMIENTOS				
	NN	NO	S	SS
Es importante pensar en los sentimientos				
Las emociones deberían sentirse y advertirse				
Presto atención a cómo me siento				
Normalmente se cómo me siento				
Mis sentimientos están claros				
Se cómo me siento				

**Nota:** Caruso y Salovey, 2005

En el cuestionario, entre más “SS” y “S” hayan sido seleccionadas, mayor será la conciencia de las emociones propias. Este tipo de ejercicio es recomendable aplicarlo cuando la organización necesita de directivos o colaboradores con inteligencia emocional

destacable, porque si son conscientes de sus propios sentimientos, serán capaces de comprender con mayor facilidad las expresiones y emociones de los demás.

Es necesario conocer varias alternativas de test, para poder aplicarlo y obtener la información que se busca. De acuerdo con Bisquerra, los test con más notoriedad son los siguientes:

- “Emotional intelligence” Test elaborado por Mayer, Salovey y Caruso, se cuenta con una versión elaborada por Brackett y Salovey (2005).
- “EQ-i” (Emotional Quotient Inventory) elaborado por Bar- On.
- “ECI” (Emotional Competence Inventory) elaborado por Boyatzis, Goleman y Hay/McBer (1999)
- “EARS” (Emotional Accuracy Research Scale), elaborado por Mayer y Geher
- “EISC” (Emotional Intelligence Scale for Children) elaborado por Sullivan (1999).
- “MEIS” (Multifactor Emotional Intelligence Scale) elaborado por Mayer, Salovey y Caruso.
- “EEE” (Cuestionario de Educación Emocional) elaborado por Alvarez (2001).
- “IPIP” (EmotionalIntelligence based IPIP Scales) elaborado por Barchard (2001).
- “EIS” (Emotional Intelligence Scale) elaborado por Austin, Saklofske, Huang y McKenney (2004).
- “TMMS”(Trail Meta Mood Scale) elaborado por Salovey, Mayer, Goleman, Turvey y Paifai (1995).

- “TMMS-24” (Trait Meta Mood Scale) adaptación al español de Fernandez-Berrocal, Extremera y Ramos, elaborado (2004).

#### 4.9 Diferencia Entre Coeficiente Intelectual E Inteligencia Emocional

Aunque son dos términos que suelen ser confundidos, existe una gran diferencia entre la inteligencia emocional y el coeficiente intelectual. Como mencionamos, la inteligencia emocional busca desarrollar la habilidad de poder educar nuestras emociones y sentimientos, con el fin de tener una mejor concentración y poder realizar nuestras actividades de la mejor manera posible.

Mientras que el coeficiente intelectual, se basa principalmente en aspectos académicos como la capacidad de resolver problemas de razonamiento, tener buenas notas, entre otros.

#### 4.10 Definición De Competencias

Para Perrenoud, (2008, p. 3) "El concepto de competencia se refiere a la manera que permite hacer frente regular y adecuadamente, a un conjunto o familia de tareas y de situaciones, haciendo apelación a las nociones, a los conocimientos, a las informaciones, a los procedimientos, los métodos, las técnicas y también a las otras competencias más específicas".

Chomsky en “*Aspects of Theory of Syntax*” en donde se leyó al autor. *Porque no es cita directa*. “Una competencia en educación es: un conjunto de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea.”

#### 4.10.1 Competencias Personales

Es necesario saber que podemos actuar ante las competencias personales como: Conocimiento de sí mismo: Ya sea que entendamos nuestras emociones personales o no, sabemos que sentimos alegría o tristeza, mientras que en otras ocasiones solemos contradecirnos sobre una misma cosa.

En muchas ocasiones se ocultan los sentimientos con el fin de no dañar a las personas o de igual manera protegernos a nosotros mismos; por esas razones se suele callar, aunque el sentimiento no desaparece, simplemente puede convertirse en enfermedades las cuales aparecen con el tiempo.

Cuando se activa nuestra capacidad para poder reconocer y comprender el humor, las emociones e impulsos propios, así como en sus efectos en los demás, mejoramos en todos nuestros sistemas sociales, esto se facilita cuando se dan las siguientes situaciones:

- Confianza en sí mismo: Es la seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.
- Autoevaluación realista: Significa reconocer nuestras propias fuerzas y debilidades.
- Sentido del humor humilde y molesto: Para poder controlar el estrés y poder funcionar adecuadamente.

El Psicólogo Daniel Goleman, explicó los individuos que adquieren un alto grado de conocimiento de sí mismos reconocen como les afectan sus sentimientos, otras personas y su interacción con la familia y el ambiente.

Las personas que cuentan con un alto grado de conocimiento de sí mismas son más precisas en sus emociones. La conciencia de uno mismo es el instrumento valiosísimo para el cambio, especialmente si nuestra necesidad de cambio se halla en

constancia con nuestras propias metas personales, con nuestra misión y con nuestros valores fundamentalmente, entre los que se encuentra el hecho de que intentar mejorar es algo positivo para sí mismo y para la familia.

Proactividad: Las habilidades de la inteligencia emocional son sinérgicos respecto de las cognitivas y las personas con alta inteligencia emocional tienen unas y otras, esto es, son proactivas.

Daniel Goleman definió las características más importantes de la IE:

- Independencia: Cada persona aporta una contribución única al desempeño de su rol en la familia, trabajo y sociedad.
- Interdependencia: Cada individuo depende en cierta medida de los demás.
- Jerarquización: Las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.
- Necesidad, pero no suficiencia: Poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando.
- Genéricas: Se pueden aplicar, pero cada rol exige competencias diferentes.
- Valoración de sí mismo: “Es el reconocimiento sincero de nuestros puntos fuertes y de nuestras debilidades, la visión clara de los puntos que debemos fortalecer y la capacidad de aprender de la experiencia”
- El valorarse es el primer paso para aumentar la confianza, ya que si no confías en ti mismo, nadie lo hará, además de que facilitará el reconocer tus propios errores.

#### 4.10.2 Competencias Sociales

Según Goleman la competencia social determina el modo en que nos relacionamos con los demás. La competencia social es la capacidad para mantener buenas relaciones con otras personas. Esto implica dominar las habilidades sociales básicas, capacidad para la comunicación efectiva, respeto, actitudes pro-sociales, asertividad (Bisquerra).

Continúa Bisquerra las micro-competencias que incluye la competencia social son las siguientes:

- Dominar las habilidades sociales básicas: Lo principal es saber escuchar y realizar acciones como saludar, despedirse, dar gracias etc.
- Respeto por los demás: Aceptar y apreciar las diferencias individuales y grupales de las personas.
- Practicar la comunicación receptiva: Prestar atención a la comunicación verbal y no verbal.
- Practicar la comunicación expresiva: Capacidad de iniciar y mantener conversaciones.
- Compartir emociones: Aunque no siempre es fácil, puede haber una reciprocidad.
- Comportamiento prosocial y cooperación: Brindar ayuda aunque no siempre la soliciten.
- Asertividad: Mantener un comportamiento equilibrado entre la agresividad y la pasividad.
- Prevención y solución de conflictos: Capacidad de anticiparse y afrontar conflictos sociales e impersonales.

- Capacidad para gestionar situaciones emocionales: Capacidad para inducir o regular las emociones de los demás.

#### **4.10.3 Competencias De La Inteligencia Emocional**

La Inteligencia Emocional muestra una serie de habilidades o competencias emocionales, donde se considera una amplia experiencia en las organizaciones, siendo estas las que determinan la permanencia de un puesto de trabajo y permitir una buena gestión empresarial. Goleman realizó un listado de las competencias básicas del trabajo:

- Sensibilidad para identificar los aspectos que se deben mejorar
- Imaginativo para encontrar soluciones plausibles
- Puntual en las citas, al valorar el tiempo de los demás
- Colabora con las normas sin pretender exenciones
- Ayuda con interés y espíritu pedagógico a los nuevos contratados
- Tiene sentido crítico eficaz y positivo
- Asume riesgos calculados
- Alienta las innovaciones y las ideas originales
- Optimismo para superarse
- Vive la esperanza como fuerza motivadora
- Considera que siempre se puede aprender
- Actúa en la toma de decisiones con cabeza y corazón
- Saber delegar involucrar a los empleados en las tareas encomendadas
- Apertura ante las quejas que le manifiestan exigiendo aclaración de las causas
- Se anticipa el impacto de las decisiones
- Procura ser cordial y amable en cualquier circunstancia
- Intenta ver el lado divertido de los acontecimientos

- Intransigente con la mala educación
- Fomenta la participación

#### 4.11 Estrés

La palabra Estrés se deriva del griego “stringere”, que significa provocar tensión. Esta palabra se utilizó por primera vez en el siglo XIV y a partir de entonces se empleó en diferentes textos en inglés como stress, stresse, strest y straisse. Algunos autores clasifican las respuestas de estrés en dos tipos: negativo o distrés y positivo o eustrés, de acuerdo con los efectos causados en los individuos (Ugarriza y Pajares, 2005).

En este caso se abordará el tema del estrés negativo o distrés. El estrés laboral, aparece específicamente cuando las exigencias del contexto sobrepasan a las personas o para mantenerlas bajo control.

Lazarus y Folkman definen el estrés laboral como “una relación particular entre el individuo y su entorno que es evaluado por éste, como amenazante o desbordante de sus recursos y que pone en peligro su bienestar”. Por lo que se puede decir que el estrés surge del desequilibrio de actividades que se les demanda a colaboradores.

Estudios han identificado que existen varios tipos de estresores de diferentes ámbitos, los cuales se encuentran relacionados directa e indirectamente con el individuo y el entorno laboral. Los principales estresores son: factores físicos, estructura organizacional, relaciones interpersonales y grupales, demanda y contenido del trabajo, factores de clima y cultura organizacional, además de los factores externos a la organización como lo son los sociales y familiares (Castilla, 2000).

##### **4.11.1 Relación Entre La Inteligencia Emocional Y El Estrés**

Recordemos que la IE son las “habilidades para percibir, evaluar, y expresar emoción; para acceder y/o generar sentimientos cuando estos facilitan el pensamiento;

para entender las emociones y el conocimiento emocional, y para regular las emociones para promover el crecimiento emocional e intelectual (Ugarriza y Pajares, 2005).

Spector y Goh, 2001 (citados en Gabel-Shemueli, Peralta, Paiva & Aguirre (2012) explican: varios estudios han relacionado la IE con estrés, ya que la IE desempeña un papel muy importante en el manejo del estrés ya que la manera de como los individuos perciben las situaciones estresantes influye sobre las emociones. Y Slaski y Cartwright, 2002 (citados en Gabel-Shemueli, Peralta, Paiva & Aguirre, 2012) agregan: además de que se ha sugerido a las personas emocionalmente inteligentes saber atender las emociones originadas en su entorno, pueden llegar a comprender cuales son las posibles causas y consecuencias de ellas, por lo que suelen desarrollar estrategias con el fin de regular o manejar los estados emocionales.

Se encontró que los ejecutivos que tenían una capacidad alta de IE habían sufrido menos estrés, por lo que alcanzaban un mejor bienestar físico y psicológico, ya que habían logrado un alto nivel de desempeño. Con esto se puede suponer que las emociones negativas y estrés con el resultado de una mala relación entre el individuo y el entorno.

Además, que estar en el ámbito de las emociones, la IE se convierte en la habilidad del individuo, los cuales integran las emociones con el pensamiento y comportamiento, para así poder actuar y al mismo tiempo reducir las experiencias.

#### ***4.11.2 Relación Entre Estrés Y Ocupaciones***

Varios estudios han relacionado el nivel de estrés con las responsabilidades, la toma de decisiones, cumplimiento de objetivos grupales y la frecuente interacción con el personal, los cuales son factores estresores que pueden generar estrés en la persona que se encuentre al mando.

Algunos investigadores han encontrado que el nivel intermedio es la posición más estresante en la línea jerárquica y algunos otros señalan que el personal de niveles superiores sufre menos estrés que los colaboradores en los niveles más bajos (Ugarriza y Pajares, 2005).

#### **4.11.3 Enfermedades Provocadas Por Estrés**

Actualmente la vida cotidiana es más demandante, lo que nos lleva a un incrementar notablemente cargas tensionales y produce la aparición de diversas patologías. Existen dos grupos de enfermedades las cuales son causadas por estrés:

##### **Enfermedades por estrés agudo**

Es la forma común del estrés, el cual surge de las exigencias y presiones del pasado reciente y las exigencias y presiones anticipadas del futuro cercano.

Generalmente los daños de las enfermedades de estos grupos suelen ser reversibles.

Las enfermedades más comunes que se presentan a causa del estrés son las siguientes:

Úlcera por Estrés

Estados de Shock post Traumática

Neurosis Obstétrica

Estado Postquirúrgico

##### **Enfermedades por estrés crónico**

Estos agentes estresantes durante meses o años, en este caso las enfermedades pueden llegar a ser de manera permanente y de mayor de gravedad. Este tipo de estrés genera alteraciones fisiológicas, pero su persistencia crónica produce serias alteraciones de carácter psicológico. Las alteraciones más frecuentes actualmente son:

- Dispepsia
- Gastritis
- Ansiedad
- Accidentes

- Frustración
- Insomnio
- Colitis Nerviosa
- Migraña
- Depresión
- Agresividad
- Disfunción Familiar
- Neurosis de Angustia
- Psicosis Severas 
- Trastornos Sexuales
- Disfunción Laboral
- Hipertensión Arterial
- Infarto al Miocardio
- Adicciones
- Trombosis Cerebral
- Conductas antisociales

#### 4.12 Inteligencia Emocional Y Deporte

El deporte es una actividad física, en el cual sus valores son más representativos. La mayoría de las veces es una competencia, aunque también se realiza por diversión o pasatiempo obteniendo beneficios para la salud, mejorar la condición física y por ende bienestar a las personas que lo practican.

La RAE (Real Academia Española) define el deporte como una actividad física, ejercida como juego o competición, cuya práctica supone entrenamiento y sujeción a normas. Desde la perspectiva de las emociones, la competición deportiva desencadena entre los participantes un enorme torrente emocional.

El deporte es una actividad de descarga emocional cuya expresión es un impulso agresivo, este impulso puede reaccionar de dos maneras; en el caso de la primera, busca la superación y éxito, mientras que la segunda las personas se pueden bloquear, paralizar, intimidar, baja autoestima y tener actitudes negativas. La actividad deportiva es socializadora, en ella el individuo cuenta con normas, conductas, las cuales adquieren aprendizaje de roles, además de que intervienen instituciones sociales como la escuela y medios de comunicación.

Los participantes deben ser capaces de entender el juego y crear estrategias para lograr el objetivo del juego, el cual es ganar, además de utilizar elementos importantes como la empatía, trabajo en equipo y liderazgo para así poder ser capaces de aceptar el resultado que se puede llegar a obtener.

Algunos estudios han demostrado que el deporte realiza un cambio en los hábitos sedentarios, además de incluir la motivación como uno de los factores más importantes. La motivación de logro es fundamental, es la mayor fuente de iniciación y de realización de la actividad física. De las motivaciones dependen cuestiones de gran importancia, como son el interés del individuo, su esfuerzo, su dedicación, su intento por aprender las habilidades y su esfuerzo por ganar. Aparte del valor intrínseco del deporte: el placer del ejercicio, la diversión, demostrar la competencia, y la motivación de logro.

De lo anterior, aseveramos a la inteligencia emocional como el mecanismo de control intrínseco que nos respalda para tener un mejor control de las emociones, a la par de las bondades que el deporte nos brinda para escapar del ordenamiento de la vida cotidiana apoyando en la relajación de tensiones y conflictos.

## 5. Valuación De Puestos

De acuerdo con Daft y Marcic, 2011, al momento de compensar siempre debe existir la equidad, sin importar si la organización utiliza un sistema de remuneración basado en el puesto o en las habilidades, los buenos administradores luchan por mantener el sentido de la justicia y equidad dentro de la estructura de remuneración, con lo cual fortalecen la moral del empleado.

### 5.1 Definición De Valuación De Puestos

Es de allí que la valuación de puestos juega un papel importante dentro de una organización, ésta se refiere al proceso de determinar el valor de los puestos dentro de una organización mediante un examen del contenido del puesto. Las técnicas de valuación de puestos permiten al administrador comparar puestos similares y diferentes y determinar internamente los salarios equitativos, es decir, niveles salariales que los empleados piensan que son justos comparados con los de los otros puestos en la organización.

### 5.2 Técnicas De Valuación De Puestos

La valuación de puestos es realizada por especialistas en las compensaciones, los cuales requieren de una capacitación especial para poder llevar a cabo dicha valuación.

Como se menciona en párrafos anteriores, existen algunas técnicas o métodos para lograrlo. Los métodos más comunes, según Juárez Hernández, son los de jerarquización, de clasificación, de puntos, factoriales e híbridos.

#### 5.2.1 Método De Jerarquización

Los métodos de jerarquización son los más simples y fáciles de aplicar y, aunque sus resultados son menos precisos, son particularmente útiles para el caso de organizaciones pequeñas.

El proceso de valuación consiste en comparar, globalmente, los diferentes puestos y construir una jerarquía en el que se ordenan del más al menos importante. Este método utiliza únicamente un factor compensable global que refleja el contenido total de responsabilidad o valor del puesto para los fines de la empresa.

### **5.2.2 Método De Clasificación**

En los métodos de clasificación se definen clases o categorías de puestos, es decir, a cada puesto se le asigna un grado. La descripción que más se acerque a la descripción de puestos determina la clasificación. Garantiza que los empleados más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.

### **5.2.3 Método De Puntos**

En los métodos de puntos se requiere una definición precisa de los “factores recompensables” que se medirán en los puestos y una escala que especifique los diferentes grados o intensidades con que se medirá el factor. Cada factor compensable del método tiene un cierto peso o ponderación en la valuación total del puesto y a cada grado de la escala se le ha asignado cierto número de puntos, que son los que indican la medición del factor compensable que contiene el puesto en particular.

### **5.2.4 Método Factorial**

De manera parecida a los métodos de puntos, los métodos factoriales exigen una definición precisa de los factores y posteriormente se especifica una escala monetaria por cada factor compensable.

En la construcción de esta escala se utilizan los sueldos reales que la empresa está pagando a un conjunto de puestos que se escogen como representativos.

### **5.2.5 Método Híbrido**

Por último, los métodos híbridos son lo que de alguna manera utilizan conceptos y principios que se describieron anteriormente. Fueron desarrollados por despachos de consultoría y son precisos y confiables, aunque pueden resultar costosos para la empresa, sobre todo si se trata de una empresa pequeña o mediana.

## 6. Evaluación Del Desempeño Por Competencias

En paráfrasis de Sales en el año 2002, la evaluación del desempeño por competencias es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, en otras palabras, permite conocer su contribución a la organización con el objetivo de justificar su permanencia en la misma.

Para efectos de la evaluación, debemos recordar al Departamento de Recursos Humanos; en la vida organizacional los empleados cumplen sus actividades, y ese Departamento es el encargado de evaluar el desempeño de cada trabajador.

Cuando es un desempeño menor al estipulado, el gerente o supervisor deberá tomar las acciones y/o medidas necesarias para corregir e impulsar al personal, así mismo cuando el personal es determinado como productivo, este debe ser alentado. Los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización tienen la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal dentro de la empresa.

La evaluación del desempeño es la que permite la medición del potencial humano de cada empleado para determinar su potencial con respecto a un puesto así mismo fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.

En palabras de Chiavenato, brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

### 6.1 Objetivos De La Evaluación Del Desempeño

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor y en otras sin duda en contra. Empero, hasta hace apenas algunos años, se ha empezado a comprobar de forma metódica y real sus efectos, ya que no es un fin, sino el instrumento o un medio para mejorar los resultados humanos en la organización.

A seguir, comentamos algunos objetivos.

#### Adaptar al colaborador al puesto

Dentro de los objetivos de la evaluación del desempeño esta la adaptación del individuo al cargo asignado, es decir con una evaluación se puede conocer si el trabajador cumple o no con los requisitos para el puesto que se le ha asignado, de tal manera que si no los cumple por medio de la evaluación se le podrá proporcionar información para que mejor día a día y así su adaptación al cargo sea más rápida.

Es de suma importancia conocer las aptitudes y actitudes de cada trabajador, de tal manera que cuando existan capacitaciones a los empleados las sepamos asignar según el perfil del trabajador y así las aprovecharlas en favor de la organización (Tesis, 2019).

#### Lograr ascensos e incentivos

En la mayoría de las empresas cuando se dan los ascensos existen problemas o conflictos por los trabajadores no ascendidos, porque no tienen claras las razones que respaldan los ascensos o promociones a otros trabajadores. Uno de los objetivos del manual básico para la evaluación del desempeño es evitar conflictos y mal entendidos en las decisiones de esta área organizacional.

Se debe proporcionar información precisa y detallada de la eficiencia de cada trabajador. Además, es importante conocer y reconocer a los trabajadores destacados, estimulando o reconocimiento a través de un diploma o un reconocimiento verbal (Tesis, 2019).

#### Conseguir el Auto-perfeccionamiento del empleado

El manual básico para la evaluación del desempeño en las organizaciones puede guiar al trabajador hacia un auto-perfeccionamiento constante, es decir darle a conocer al

trabajador lo que se espera de él y darle a conocer sus fallas así como sus aciertos para que este mejore día con día (Tesis, 2019). Este podrá ayudar a las personas también a prepararse para la evaluación y así aumentar la productividad.

*Estimular la productividad y el valor agregado como colaborador*

Es importante conocer y reconocer a los trabajadores destacados, un objetivo del manual básico para la evaluación del desempeño laboral es conocer a cuáles trabajadores se les estimulará o reconocerá por su eficiencia, este estímulo o reconocimiento puede ser por medio de un diploma o un reconocimiento verbal, sin embargo, lo ideal sería poder retribuirle económicamente con el fin de que pueda estar motivado y a su vez provoque valor y ventaja competitiva a la organización (Tesis, 2019).

*Conocer los estándares de su desempeño dentro de la organización*

Es de suma importancia que los trabajadores conozcan los estándares de la empresa, de tal manera que se ajusten a ellos, uno de los objetivos del manual básico para la evaluación del desempeño laboral en las organizaciones será el tener información detallada de los trabajadores para conocer si realmente están a la par de los estándares de la empresa (Tesis, 2019).

*Retroalimentar de información al colaborador*

Se refiere a la recogida de datos para conocer el rendimiento laboral y así retroalimentar a los trabajadores para la mejora continua.

*Detectar errores de diseño en las organizaciones*

Con la aplicación de las evaluaciones, se pueden detectar errores de diseño organizacional, además de carencias de equipo, herramientas y otros, con los cuales se puedan ahorrar tiempos y esfuerzos, o aumentar la producción y/o servicios que ofrece la organización.

*Detectar necesidades de desarrollo y capacitación de los colaboradores*

Con la evaluación del desempeño se pueden observar y detectar necesidades de desarrollo y capacitación que tal vez no se apreciables a simple vista, bajo un entorno ordinario de trabajo y que se necesite de instrumentos y herramientas específicas como lo maneja en su proceder.

## 6.2 Requisitos Y Medidas De Ejecución

### Objetividad

Arias & Heredia (s.f.) dicen que idealmente, un criterio de desempeño debería ser independiente de los gustos, los prejuicios, intereses y preferencias de quien lo juzga. Esto es fácil en algunos puestos, mientras que en otros no lo es tanto, porque hay elementos subjetivos que permean el desempeño y, por lo tanto, la misma evaluación del desempeño.

### Validez

Se debe evaluar lo más fiel posible el grado de efectividad en el desempeño del trabajo relacionándolo con el análisis de puesto con el objetivo de mejorar constantemente e incentivar la competitividad. Además, la validez es estrechamente proporcional con el grado de objetividad.

### Confiabledad

Las medidas de ejecución deben ser consistentes, es decir, deben dar resultados semejantes cada vez que se lleven a cabo, siempre que las condiciones de trabajo y las personas permanezcan iguales. De nada serviría un criterio de ejecución que calificará como excelente a un obrero y mañana como pésimo, si la maquinaria, los materiales y el esfuerzo del trabajador permanecen constantes (Arias & Heredia, s.f.).

### 6.3 Medidas De Ejecución Empleadas Comúnmente

- Cantidad de producción
- Promedios de producción
- Promedio por grupos seleccionados
- Extrapolación a partir de otras tareas semejantes
- Estudios de tiempo
- Calidad de producción
- Productividad<sup>1</sup>
- Tiempo de servicios
- Cantidad requerida de capacitación

### 6.4 Frecuencia En La Evaluación De Desempeño

En voz de Brazzolotto, 2012 alude: la práctica actual indica que la mayoría de las empresas se inclina por la evaluación anual o semestral y cuando se trata de trabajadores nuevos, su frecuencia es mayor durante el primer año. Esto se evidencia cuando la evaluación es formal, es decir que hay una planificación para su desarrollo.

La evaluación del desempeño va a depender de factores tales como los ciclos propios de la empresa. Por ejemplo, si se evalúa al personal en función de la producción, y el ciclo de este proceso es de 100 días, la frecuencia de la evaluación se ajustará a ese periodo.

Otro factor a considerar es el tiempo necesario para poner en práctica las correcciones necesarias que demanden los resultados de las evaluaciones anteriores. Podría suceder que con evaluaciones de, por ejemplo, un mes de

---

<sup>1</sup> Productividad= resultados obtenidos / recursos empleados (Arias & Heredia s.f.).

frecuencia, no existiera el tiempo suficiente para que el empleado mejore sus puntos débiles entre una evaluación y otra. Por último, hay que tener en cuenta cuál es la tolerancia para interrumpir el trabajo actual en pos de realizar el procedimiento de evaluación de desempeño. Llevar a cabo la evaluación requiere de ocupar tiempo de actividades presentes a fin de lograr un mejor desempeño en el futuro, hay que encontrar el equilibrio entre estos dos aspectos. Más allá de lo antes expuesto, debemos recordar que los empleados son evaluados en cuanto al desempeño de sus tareas en forma continua, diaria o semanalmente, en forma informal (Brazzolotto, 2012).

### **6.5 Gestión Por Competencias**

Cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de administración o de gestión, una manera de “manejar” los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocio. Este concepto implica un estilo de dirección en el que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa.

Para que este enfoque pueda ser implantado se hace necesario tener una visión global de la empresa, con directivos capaces de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y dirigirlos hacia el logro de los objetivos de la organización.

La importancia otorgada al equipo humano deja una clara evidencia de la imperiosa necesidad de conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece. Se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa. Así se definirán las competencias clave para la organización.

Las competencias clave tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la organización. Si se produce una adecuación entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. La gestión por competencias busca el ajuste del activo humano utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellos que hacen que, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. Para conseguirlo es necesario desarrollar el perfil de los puestos desde la perspectiva de las competencias.

El modelo de dicho perfil debe incluir los siguientes pasos:

- Definición del puesto
- Tareas y actividades principales
- Formación de base y experiencia requerida para su desempeño
- Competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado
- Competencias referidas a capacidades/habilidades

Una vez definidos los modelos, se identificarán las competencias clave en función de la estrategia de la empresa y el perfil objetivo deseado para las personas que la integran. Esta lista de competencias será muy útil tanto para procesos de selección y de promoción como para los procesos de formación, que intentará cubrir la gestión estratégica de recursos humanos en la organización (descuadrando, 2011).

## 6.6 Definición De Competencias

En el año 1973, el psicólogo estadounidense David McClelland, demostró que los expedientes académicos y los test de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida

cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto produjo la búsqueda de nuevas variables que fueran mejores predictoras del rendimiento laboral, a las que llamó competencias.

Determinó durante sus investigaciones, que era necesario estudiar a las personas en su puesto para predecir con mayor eficacia su rendimiento, contrastando las características de quienes son exitosos en el desempeño de su trabajo con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo.

Para introducirnos a la definición de competencias se aborda primero el concepto que elaboraron distintos autores, por un lado, Spencer y Spencer, pertenecientes a la corriente anglosajona y, por otro lado, Claude Levy- Leboyer con un enfoque francés.

Los autores Spencer y Spencer evidenciaron que las pruebas de contenido tradicionales de aptitudes académicas y de conocimientos, junto con las calificaciones escolares y títulos obtenidos, no predecían el desempeño en el trabajo o el éxito en la vida. Estos hallazgos los llevaron a buscar los métodos de investigación que les permitieran identificar las variables “de competencia”, que predijeran el desempeño en el trabajo. Para ellos la competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

*Característica subyacente* significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones laborales. *Causalmente relacionada* significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño estándar de efectividad bien o prudente, medido sobre un criterio genérico de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran un servicio (Brazzolotto, 2012, p. 43).

### 6.7 Objetivos De Un Sistema De Competencias

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para la gestión de los recursos humanos de forma integral, de una manera más efectiva en la organización. Entre sus objetivos se destacan:

- a) La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- b) La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos
- c) La alineación de la gestión de los recursos humanos con la estrategia del negocio (aumentando su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- d) La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- e) La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio.
- f) La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos (Barcelo, 2017).

## 6.8 Competencias Más Usuales

Con base en Medinilla & López (s.f.), describiremos este apartado:

### *Competencias genéricas*

Relacionadas con los comportamientos y actitudes laborales válidos y necesarios para todos los ámbitos de la organización y, por tanto, transferibles a diferentes contextos laborales. Ejemplo: Cultura corporativa, capacidad para el trabajo en equipo, orientación al cliente, la innovación.

### *Competencias específicas*

Relacionadas con los aspectos técnicos propios de una ocupación concreta. No se trata por tanto de competencias fácilmente transferibles a otros contextos laborales. Ejemplo: Formulación de proyectos de infraestructuras, la operación de maquinaria especializada, etc.

### *Competencias básicas*

Aquellas que se adquieren en la formación básica y que se consideran necesarias para el acceso a un puesto de trabajo. Ejemplo: Lectura y escritura, la comunicación oral o el cálculo matemático básico.

### *Competencias técnicas*

Se refieren a los comportamientos derivados de los conocimientos técnicos que deberá tener el ocupante de un puesto de trabajo determinado según el contenido del mismo. Ejemplo: Elaboración de un puesto de trabajo de compras, la elaboración de un análisis de costes o el diseño de un plan de incentivos.

## 6.9 Métodos De Evaluación De Desempeño Por Competencias

Existen varias opciones para realizar una evaluación de desempeño por competencias, teniendo en cuenta quien es el o los responsables de llevarla a cabo.

Advertimos que los subapartados a desarrollar serán referencia de Brazzolotto, 2012.

### **6.9.1 Autoevaluación**

La autoevaluación es un método que, como su nombre lo indica, consiste en que el propio empleado realice su evaluación de desempeño conforme a indicadores o parámetros previamente establecidos. Generalmente se utiliza como una fase previa o complementaria en el proceso de evaluación de desempeño, luego de la autoevaluación el empleado podría ser evaluado por su supervisor directo (fase previa) o podría autoevaluarse como parte de un método de evaluación de 360° (complementaria).

Difícilmente la calificación del desempeño de un evaluado quede determinada por su autoevaluación, su propósito es meramente educativo ya que le permite al empleado valorar autocríticamente su rendimiento, sus puntos fuertes y débiles y sobre todo le permite definir su compromiso con la organización a través de la relación entre los aspectos evaluados, con la misión y los objetivos de la organización.

Ventajas:

- El trabajador refleja la opinión de su rendimiento, lo que permite a la organización conocer el concepto que cada uno de éstos tienen sobre sí mismos.
- Puede dar sugerencias de cómo mejorarlo, a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades.
- Es el punto de partida para iniciar la conversación entre el evaluado y su supervisor en la reunión de feedback de la evaluación de desempeño.

### Desventajas

- Poca autocrítica del trabajador.
- Tendencia a emitir valores medios.
- Tendencia a emitir valores extremos.

La validez de la información que se obtiene a través de este método de evaluación dependerá de cuán cercana sea la percepción que tiene el empleado de sí mismo (autoconcepto) y la realidad. Esta es la principal desventaja de este método. El autoconcepto es el conjunto de conocimientos y actitudes que cada uno tiene de y hacia sí mismo. Actúa como regulador de la conducta del individuo y por el cual responde ante las exigencias del medio en el que se desarrolla y los distintos escenarios del mismo. Las experiencias vividas pueden enriquecer, reforzar o debilitar su autoconcepto, hasta que se alcance un nivel óptimo que es aquel en el cual el individuo logra una precisa y realista auto percepción y autovaloración.

Por lo tanto, la autoevaluación le permite al empleado ir modificando su autoconcepto a través del análisis reflexivo de su desempeño laboral, adquiriendo una comprensión más realista de sus capacidades como así también de sus áreas de mejora, dándole la posibilidad de involucrarse en cualquier actividad con una conciencia plena de sus competencias. La gestión del autoconcepto de los recursos humanos de la organización puede emplearse como fuente de motivación y crecimiento para los mismos y a su vez para la propia organización.

La autoevaluación, es el método más sensible a la percepción que tienen los evaluados de la eficacia de la evaluación de desempeño por competencias. Ante una falta de claridad sobre los objetivos de ésta, la transparencia del sistema, y las suposiciones que despiertan las consecuencias de un resultado desfavorable de la

evaluación, se generan rumores o suposiciones entre los empleados acerca de la forma en la que debe completar esta evaluación para no verse afectado por una mala calificación final de sus superiores. Existen en internet sitios web dedicados a dar consejos o tips para completar esta evaluación de una forma “adecuada”, distorsionando el verdadero sentido de este. La solución a este problema es la constante capacitación tanto para que el empleado conozca el verdadero sentido de esta etapa, como así también para que el superior pueda concientizar (Brazzolotto, 2012, p. 69, 70).

### **6.9.2 Evaluación Del Supervisor Directo**

Es el núcleo de los sistemas de evaluación del desempeño, ya que se considera que el supervisor está en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado.

Como mencionamos antes, la responsabilidad primaria sobre la evaluación de desempeño reside en el supervisor directo, ya que este mantiene el contacto personal con ellos, conociendo mejor que nadie las condiciones y características del desempeño a evaluar. Es éste quien debe basarse en los comportamientos observados, en las distintas situaciones laborales, de su subordinado para confrontarlos con los niveles de competencias requeridas por el puesto que ocupa, de forma de obtener la evaluación de este.

Por lo tanto, el supervisor directo se valdrá de los formularios de evaluación de desempeño realizados por el área de recursos humanos, y ante un análisis reflexivo de las conductas observadas de su dependiente además de la frecuencia con que ellas se manifiestan, procederá a calificar cada una de las competencias definidas como necesarias para desempeñar este puesto de manera eficiente.

En algunos procesos de evaluación de desempeño, el supervisor primario puede valerse de la opinión de un supervisor secundario (si lo hubiese), de la opinión de clientes, colegas, proveedores, cuyo trabajo se relacione con el del dependiente bajo análisis, de forma de ampliar su visión y opinión sobre el desempeño de esa persona.

Muchas veces un input para la evaluación del supervisor primario es la autoevaluación del empleado. En aquellas organizaciones que contemplan dentro de su proceso de evaluación estos dos métodos, el supervisor tiene en cuenta la apreciación de su subordinado sobre la consecución de los objetivos fijados (en el caso que también se evalúe esto) y el desarrollo de las conductas exigidas para el puesto. Generalmente se lleva a cabo una reunión preliminar entre el subordinado y su superior, en donde el primero justifica la calificación que él mismo se ha otorgado para las diferentes categorías que se analizan, de forma que el supervisor interprete cual es el autoconcepto del empleado y su punto de vista ante distintas situaciones. Es importante que el proceso implique la identificación por parte del empleado de cuales considera sus fortalezas y debilidades.

A partir de toda esa información, el evaluador amplía su interpretación sobre el desempeño del evaluado, para luego realizar la evaluación de este.

Una vez realizada se produce la entrevista de feedback, donde el evaluador procede a dar la devolución de las calificaciones otorgadas, identificando además fortalezas y debilidades del empleado, a partir de las cuales se deberá empezar a trabajar en el futuro con el objetivo de mejorar su desempeño.

Esta etapa constituye un punto de encuentro para discutir opiniones, muy necesaria entre el empleado y su jefe de modo de ir forjando una comunicación más fluida sobre aspectos laborales.

Una vez que se produce la evaluación por parte del supervisor y este explica en la entrevista de feedback los resultados, se procede a la discusión en forma conjunta de los planes de acción para paliar los puntos débiles encontrados, potenciar los puntos fuertes, establecer objetivos para el periodo que comienza y en algunos casos planes de sucesión (p. 70, 71).

### **6.9.3 Evaluación 360°**

La evaluación de 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

La autora Martha Alles, en su obra, plantea que las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. La multiplicidad de fuentes provee un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Además, los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás. Procuran la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que reciben sus servicios, no solo del jefe, creando un clima de mayor colaboración en el trabajo.

Edwards y Ewen, 1996 plantean que los beneficios de la evaluación 360° son múltiples, el más significativo es que la evaluación no queda sujeta sólo al juicio del supervisor. Esto permite obtener una valoración del desempeño mucho más significativa. En cuanto al concepto de evaluación de 360° este es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

Citando a Alles, la autora desarrolla el camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360°:

Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y/o del puesto según corresponda. En el caso de que la organización ya tuviese implementado un sistema de evaluación de desempeño por competencias, las competencias a evaluar deben ser las mismas. Cabe la posibilidad de que para aplicar un método de 360° se tomen en cuenta un menor número de competencias, pudiendo considerarse solamente las competencias generales de la organización.

Diseño de la herramienta, es decir el cuestionario o formulario, asegurando su carácter anónimo donde el evaluador realiza dos apreciaciones:

- a) Evaluar las conductas del empleado en condiciones normales, teniendo en cuenta las competencias definidas previamente.
- b) La segunda valoración que se considera es la frecuencia, es decir, la evaluación de comportamientos, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, etc.

Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores. Los posibles evaluadores son: el superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Los evaluadores dentro de cada categoría son elegidos por el evaluado.

Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores.

Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones.

Estas dos actividades son realizadas por un consultor externo a la organización con el fin de preservar la confidencialidad de la información.

Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.

Informes. El informe de resultados sólo se entrega al evaluado. La organización recibe un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

Las personas que intervienen en la evaluación 360°

- Él mismo (autoevaluación).
- Clientes internos.
- Personas que le informan (subordinados).
- Clientes externos.
- Compañeros de trabajo.
- Su supervisor.
- El jefe del jefe.
- Otras personas, por ejemplo, proveedores.

En cuanto a la elección de los evaluadores, estos son seleccionados por el propio evaluado. Este aspecto puede ser el más controversial al aplicar este sistema por primera vez, ya que se supone que el empleado elegirá a aquellas personas que puedan evaluarlo de una manera benévola. Algunas personas pueden elegir en base a esto y otras no.

Para evitar que esto suceda hay que resaltar constantemente la confidencialidad del proceso y promover una elección consciente de los evaluadores, seleccionando a aquellos que aporten comentarios válidos sobre cómo se está desempeñando realmente. Esta es la única forma de obtener información valiosa para el desarrollo de sus competencias (p. 72 – 74).

Beneficios y comentarios de especialistas

Los especialistas opinan que el feedback que se obtiene de la evaluación supervisor – empleado, como fuente única, no siempre es aceptado por el

empleado. El evaluado podría considerar que ha sido evaluado por parte de su supervisor en forma parcial o bajo la influencia del favoritismo.

La evaluación 360° posee un grado de aceptación mayor por parte del evaluado. Teniendo en cuenta que la evaluación es realizada por lo menos por ocho personas, su confiabilidad y credibilidad es más alta. Según la opinión de los especialistas, lo ideal es incluir cuatro personas por cada categoría de evaluadores, de esta forma se logra un feedback más confiable y asegura el anonimato de los participantes. El mínimo para considerar es tres personas por categoría.

Existen opiniones contradictorias en cuanto a sumar o no la evaluación del jefe al resto de las evaluaciones. Algunos opinan que no se resguarda la confidencialidad si se presenta la opinión del jefe, separada de la de los demás, otros opinan que al presentarla por separado se promueve una comunicación abierta y honesta entre jefe y subordinado.

#### Posibles evaluadores

En cuanto a la elección de los evaluadores, estos deben ser personas que tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. De esta forma la comparación de la autoevaluación con las mediciones realizadas por los evaluadores tendrá un valor significativo para el empleado. Como ya se mencionó, son los mismos evaluados los que eligen a sus evaluadores de acuerdo con las pautas recibidas por los diseñadores de la herramienta. Las posibles categorías de evaluadores, dentro de las cuales el empleado elegirá a los observadores de su desempeño, son:

- Clientes: este proceso les permite tanto a clientes internos y externos expresar su punto de vista en cuanto al desempeño del evaluado. Los

clientes también son una fuente relevante de información. Los clientes internos pueden proveer un feedback muy valioso, sobre todo si trabajan sobre las mismas bases que el evaluado. El inconveniente que presenta la evaluación que realizan los clientes externos es que, al no pertenecer a la organización del evaluado, y por lo tanto no estar familiarizado con su cultura organizacional, podrían apreciar erróneamente la forma en la que el empleado realiza su trabajo.

- Empleados (autoevaluación): le permite al evaluado juzgar autocríticamente su desempeño, para luego compararlo con la percepción que los demás evaluadores tienen de su desenvolvimiento en el trabajo. Esta comparación permite descubrir diferencias entre la percepción que el evaluado tiene de sí mismo y cómo lo ven los demás. Entender las diferencias es esclarecedor ya que es muy difícil ser completamente objetivo en una autoevaluación. Además, comprender la percepción que tienen los demás de uno ayuda a ampliar el autoconcepto.
- Miembros del equipo: a través de este tipo de evaluación se identifica realmente a los equipos y permite mejorar su rendimiento. Las evaluaciones por parte de los miembros del equipo no siempre son las más francas. La motivación a la hora de evaluar puede ir desde la competitividad al compañerismo o a la honestidad brutal, dependiendo del clima del grupo y de que tan desarrollado se encuentre en la organización la evaluación de 360°. A pesar de eso, las investigaciones demuestran que los compañeros de equipo observan más comportamientos en el trabajo ante una variedad de situaciones y que sus calificaciones son las mejores predictoras de quien será promovido. Los pares son los más efectivos

evaluadores de competencias tales como comunicación, relaciones interpersonales, habilidad en la toma de decisiones y motivación.

- Supervisores: como mencionamos anteriormente, la evaluación de 360° permite obtener una apreciación más amplia del desempeño del empleado, considerando otros puntos de vista además del jefe. Esto reduce a la mitad o menos el tiempo que utilizaría en una evaluación supervisor – empleado. No hay que perder de vista que, en la mayoría de los casos, el supervisor directo es el que pasa más tiempo con el evaluado y es quien puede dar una evaluación más confiable sobre la competencia de liderazgo. Sin embargo, sus evaluaciones pueden verse distorsionadas, tanto positiva como negativamente, por la naturaleza de la relación y/o la dinámica de la situación. Por ejemplo, aunque el proceso sea anónimo y asegure que los resultados de la evaluación son usados solo con propósitos de desarrollo, algunos evaluadores temen represalias y por lo tanto elevan la puntuación de sus evaluaciones. Para evitar esto es fundamental el entrenamiento y resaltar siempre el anonimato del proceso
- Managers: mientras el supervisor directo y los pares son muy buenos jueces del cómo se realiza el trabajo, el jefe del supervisor directo son mejores evaluadores del qué se realizó en el trabajo. Generalmente estos evaluadores no tienen muchas oportunidades de observar al evaluado en su trabajo como el supervisor o los miembros del equipo, sin embargo la forma en que lo perciban es muy importante para el futuro del evaluado.

- En cuanto al papel que desempeña la organización, estas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información marca fortalezas y debilidades, y permite conocer las discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

#### Claves para garantizar la evaluación 360°

1. Diagrama del proceso de evaluación.
2. Prueba piloto.
3. Entrenamiento de evaluadores.
4. Procesamiento fuera de la organización.
5. Informe de evaluación.
6. Feedback.
7. Seguimiento de los evaluados.

#### **6.9.4 Evaluación De 180°**

La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y, eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados o de superiores.

La evaluación de 180° puede definirse como una opción inmediata entre la evaluación de 360° y el tradicional enfoque de la evaluación de desempeño representado por la relación jefe-empleado o supervisor-supervisado (Busti17, 2019).

Brazzolotto, 2012:

Al igual que la evaluación de 360°, este sistema requiere del compromiso de todos los integrantes de la organización, implica confianza entre sus participantes. Además, requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y a sus integrantes el máximo resultado.

Se recomienda este tipo de evaluación para los integrantes de una sociedad de personas, como los grandes estudios profesionales, ya que en estos casos no existen jefes o nivel superior. Hay una tendencia a pensar que aquel que ha accedido a una categoría de socio en un estudio profesional, por ejemplo, ya no tiene nada que mejorar. De más está decir que esto no es cierto. Si bien es cierto que muchos de ellos tienen un alto nivel técnico en su especialidad, también es cierto que siempre es posible mejorar el nivel de desarrollo de sus competencias.

Los aspectos por considerar en este tipo de evaluación coinciden con los aspectos de la evaluación de 360°, los cuales resumiremos de la siguiente manera:

- La evaluación de 180° no concluye con la presentación de resultados ni después de su lectura y análisis. A continuación, hay que hacer un trabajo personal de análisis y reflexión. Para la empresa y para el individuo no garantiza ningún logro si no se acompaña de un plan concreto de desarrollo de competencias.
- Los evaluadores son elegidos por el evaluado de acuerdo con las pautas recibidas por los desarrolladores de la herramienta. La consideración a tener en cuenta es que estas personas deben tener oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias.
- Posibles evaluadores: Clientes internos y externos, empleados, miembros del equipo, supervisores, managers, socios.
- Al implementar estos procesos la empresa se torna más creíble, la información les marca fortalezas y debilidades, les permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entrenamiento.

- Para garantizar su confidencialidad, el proceso debe realizarlo un consultor externo, que recibirá en sobre cerrado y por correo, directamente del evaluado, cada uno de los formularios de evaluación confeccionados por los distintos evaluadores. Quienes lo procesan deben ser de nivel gerencial.
- El informe de evaluación debe ser claro y explicativo por sí mismo. Se confecciona un solo ejemplar que se le entrega en mano al evaluado.
- Los resultados deben explicarse en una reunión de feedback.
- La organización debe estar madura para aplicar esta herramienta.
- Se puede aplicar a empresas u organizaciones de cualquier tamaño (p. 90).

#### **6.9.5 Comité De Calificación**

El comité se constituye con el propósito de evaluar a un grupo de personas, de entre 20 y 30 integrantes, que poseen similitudes en cuanto a responsabilidades, empleados a su cargo, nivel jerárquico en la compañía, etc. La evaluación se realiza mediante la comparación de sus desempeños, logrando de esta forma un proceso más confiable, justo y válido que las evaluaciones supervisor-empleado, debido a que eliminan problemas de preferencias y efectos “halo” por parte de evaluadores.

En algunas ocasiones, este tipo de evaluación se combina en la práctica con un método de evaluación supervisor-empleado. El comité toma como input, para realizar la evaluación del grupo de empleados bajo análisis, las calificaciones que sus supervisores directos colocaron a estas personas bajo un esquema de competencias. A partir de esto, se produce una comparación de los evaluados

entre sí, de modo de obtener una conclusión más objetiva y libre de sesgos de sus desempeños.

#### **6.9.6 Entrevistas De Progreso**

Esta es una fase que puede incluirse o no al diseñar un proceso de evaluación de desempeño. Consiste en una entrevista de seguimiento que suele hacerse en la mitad del periodo considerado para evaluar el desempeño (generalmente un año). Es una oportunidad para que evaluado y evaluador discutan sobre el progreso alcanzado en base a los objetivos y planes de desarrollo establecidos al comienzo del año y lo que falta lograr. Combina tanto la evaluación de objetivos como la de competencias. Por lo tanto, en esta etapa se revisan los objetivos establecidos, identificando la necesidad de cambiar o eliminar aquellos que debido a las condiciones fluctuantes han quedado obsoletos. Además, permite que el evaluador realice un seguimiento en cuanto al cumplimiento y avance de los planes de acción para mejorar las competencias no desarrolladas. Es fundamental que el empleado obtenga como resultado de la reunión, qué es aquello que su supervisor considera que ha hecho bien y aquello en lo que debe enfocarse para el resto del año (93).

#### **6.10 Entrenamiento En La Evaluación De Desempeño Por Competencias**

El entrenamiento es muy importante en el proceso de evaluación de desempeño. El entrenamiento debe ser impartido a todos los que de un modo u otro participan en un proceso de evaluación del personal, abarcando todas las instancias del subsistema de evaluación del desempeño.

El entrenamiento debe realizarse cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea, es un aspecto clave ya que permite paliar los errores que puedan surgir en el proceso (Brazzolotto, 2012, p. 93).

### **6.10.1 Capacitación En El Uso De La Herramienta**

La inversión en entrenamiento condiciona el éxito de cualquier sistema de evaluación del desempeño, sin embargo, en el caso de la evaluación de desempeño, pero competencias este punto adquiere una importancia fundamental.

A continuación, se exponen los aspectos considerados como fundamentales para el entrenamiento de los evaluadores cuando se evalúa bajo un esquema de competencias.

### **6.10.2 Relación Con El Desarrollo**

Teniendo en cuenta que el principal objetivo del análisis de competencias y su evaluación se relaciona con la función de desarrollo de los recursos humanos, es que este factor debe ser explicitado en las actividades de entrenamiento, tanto a evaluadores como evaluados.

- Desarrollo de competencias individuales como resultado de las evaluaciones de desempeño por competencias: como resultado de la evaluación se identifican las áreas de mejora del desempeño del empleado, estableciendo planes de acción para eliminar los puntos débiles, mejorando de esta forma el nivel de desarrollo de sus competencias. Esto será productivo para él, aumentará su empleabilidad, por lo tanto, está directamente relacionado con su carrera profesional. Mejorar las competencias individuales tiene relación con el éxito individual.

- Desarrollo desde la perspectiva de la empresa: si el personal logra un mayor desarrollo de sus competencias y si fueron definidas de acuerdo con la estrategia de negocios de la organización, esto contribuye al éxito y el logro de los objetivos organizacionales. Mejorar las competencias individuales, cuando están alineadas con la estrategia de negocios, conlleva al éxito para la organización y al logro de sus objetivos.

Por ello el desarrollo de competencias es siempre un esquema de “ganar-ganar” para empresa y empleados (p.94).

### **6.10.3 ¿Cómo Analizar Conductas?**

El entrenamiento debe incluir ejemplos de cómo analizar conductas y relacionarlas con las definiciones de competencias y grados. Puede parecer un tema sencillo, pero si el evaluador comete errores aquí el sistema no será eficiente.

### **6.10.4 La Frecuencia En Las Observaciones De Las Conductas**

Teniendo en cuenta que en la metodología de evaluación propuesta por este trabajo se realiza una segunda valoración de los comportamientos, la que se denomina frecuencia, el plan de entrenamiento debe incluir este punto. Se deberá entrenar a los evaluadores mediante la utilización de casos y ejercicios prácticos.

Como ya mencionamos, aunque una organización no incluya de manera explícita la ponderación de las conductas por su frecuencia, es un punto que se debe incluir en la observación de comportamientos de algún modo. Esto se propone para evitar la distorsión derivada de:

- Recordar los últimos hechos.
- Recordar solo los incidentes críticos, los cuales no son representativos de la conducta, en estos casos se pondrían una evaluación alta o baja, según

correspondiera, pero no sería la conducta más frecuente del evaluado (p. 95).

### **6.10.5 Capacitación Para La Entrevista De Evaluación**

El entrenamiento sobre la entrevista de evaluación es fundamental, tanto en el planeamiento como en la realización de la misma. La entrevista no solo es fundamental porque les permite a los empleados conocer los resultados, sino también porque les permite expresar su opinión, realizar consultas y establecer metas futuras en forma conjunta.

Para que el esquema de entrenamiento sea completo no solo se debe tener en cuenta cómo se evalúa, sino también cómo se comunican los resultados. Se entrenará a los evaluadores sobre todo en los siguientes aspectos en relación con la entrevista de evaluación:

- Los objetivos de la entrevista: muchos evaluadores podrían no tener en claro para qué se lleva a cabo la entrevista, como se expuso la evaluación del desempeño basada en competencias tiene como objetivo el desarrollo de los recursos humanos, por lo tanto, este es un aspecto clave que debe ponerse en relieve durante la entrevista.
- Preparación para la entrevista, qué errores se deben evitar: se debe entrenar a los evaluadores en el planeamiento de las entrevistas de evaluación y sobre los errores más comunes en la evaluación para poder evitarlos.
- Desarrollo de habilidades de comunicación aplicadas a la entrevista: la forma en la que se comunican los resultados es muy importante. Los evaluadores deben ser entrenados en la forma de comunicar resultados tanto positivos como negativos.

- Role Playing: Se deben realizar simulaciones de entrevistas de evaluación en dos situaciones: casos de evaluaciones con altos resultados positivos (exitosos) y otros con resultados negativos (no exitosos) para ejercitar diferentes situaciones (p. 95).

#### **6.10.6 Entrenamiento Para Evaluaciones De 360° y 180°**

En el caso de la evaluación de 360° (o de 180°), además de trabajar sobre el tema de competencias, debería iniciarse una capacitación describiendo detalladamente el método y sus etapas.

Para efectos del entrenamiento es necesario formular preguntas que deben contestar los instructores y los participantes, las cuales se exponen a continuación:

- ¿Por qué hablar de evaluación de 360°? ¿Por qué y para qué se aplica?
- ¿Qué objeto persigue la organización al introducir una evaluación de 360°?
- ¿Qué garantiza el anonimato y la confidencialidad?
- ¿Quién verá los resultados?
- ¿Cuál es mi papel?
- ¿De qué me servirá el informe de evaluación?
- Si soy evaluador, ¿Cómo puedo evitar los errores?

La idea es que el participante conteste primero el cuestionario y luego discuta el tema con los otros participantes para dar finalmente la postura de la empresa sobre cada uno de los cuestionamientos previamente hechos.

Así mismo Alles menciona otros elementos importantes que hay que tener en cuenta al momento del entrenamiento:

- Relacionar los objetivos de la evaluación de 360° con los objetivos y estrategia de la organización y su cultura.

- Desarrollar las fórmulas de cálculo de las puntuaciones y los informes que se elaboran.
- Indicar cómo se van a elegir a los evaluadores, la relación de estos con el evaluado y su número.

#### **6.10.7 Manuales De Instrucción**

Brazzolotto (2012) explica:

Al implementar un sistema de evaluación de desempeño por competencias (incluido el de 360° y 180°), se debe desarrollar un manual de instrucción, de todas formas no hay que dejar de lado un buen entrenamiento.

Algunos de los aspectos que se incluyen son, por ejemplo, la importancia de completar todos los ítems y las consecuencias de no hacerlo. Además, debe incluir el diccionario de competencias y comportamientos, con el objeto de definir las conductas a evaluar y ejemplificarlas con comportamientos que permiten identificarlas.

Puntos fundamentales en el entrenamiento de evaluación 360° o 180°

Martha Alles

*a) Uso de la herramienta: el entrenamiento debe basarse en la explicación de los siguientes puntos fundamentales:*

- Objetivos de la evaluación de 360° desde la perspectiva de la organización y del individuo: el desarrollo de personas.
- Saber cómo es el esquema en todos sus detalles administrativos y prácticos no solo tranquiliza, le da seriedad y transparencia al sistema.
- Cómo se realiza la evaluación de los evaluadores.
- Los roles de cada uno de los que intervienen: la empresa, los evaluados, los evaluadores, el consultor externo, los informes, etc.

- La conexión de esta evaluación con el subsistema de compensaciones o pago.
- La confidencialidad.
- Análisis de conducta y su frecuencia.

*b) La entrevista de evaluación (retroalimentación o feedback) realizado por un consultor externo:*

- Objetivos desde la perspectiva del evaluado: maximizar su situación laboral.

## **6.11 Desafíos De La Evaluación Del Desempeño**

### **6.11.1 Elementos Legales**

Para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es aceptable introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos y/o externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente es en la “experiencia” el sexto sentido o el buen ojo del evaluador.

### **6.11.2 Prejuicios Del Evaluador**

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conseguir a distorsiones de la calificación que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no puede conservar su imparcialidad en varios aspectos, en cuales cuentan:

- a) Elementos subjetivos
- b) Error por tendencia al promedio,
- c) Permisividad e inflexibilidad,
- d) Elementos culturales y
- e) Prejuicios personales (Burgos, 2017).

a) *Elementos Subjetivos*

Burgos, 2017 cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones, sobre el evaluado, interfieran en su oficio, pueden intervenir elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Estos pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

Cuando el evaluador sostiene *a priori* una opinión anterior a la evaluación personal, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

b) *Error Por Tendencia Al Promedio*

Algunos evaluadores tienden a evitar calificaciones muy altas o bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio, en muchas ocasiones, los departamentos de capital humano alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o bajas.

En realidad, al colocar a todos sus evaluados en promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente (Burgos, 2017).

c) *Permisividad E Inflexibilidad*

Con frecuencia, determinados factores psicológicos, pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agradar y tener popularidad o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas. El evaluador puede iniciar su

trabajo juzgando que dada la difícil situación que estamos pasando este empleado (o este grupo) necesita de ayuda especial.

En otros casos el evaluador puede juzgar antes aun de empezar a llevar a cabo su tarea, que “huelo plenamente que estos empleados no han cumplido bien su tarea” o que si me muestro duro y oscuro, aumentaría muy popularidad con ellos.

El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeños son vagos y mal delineados.

#### *d) Elementos Culturales*

Inevitablemente todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural, cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales y otros tipos de situación, se ha incrementado muchísimo en nuestro siglo, dada la movilidad geográfica de ciertos grupos de trabajadores. Es probable en ocasiones casi inevitable que los evaluadores tienden a evitar las ciertas circunstancias de su cultura.

Todo ser humano pertenece a un grupo cultural determinado. En la mayoría de los casos el miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, alimentos, etc., de su propia comunidad son las mejores y las de otras comunidades son atrasadas y excesivamente ruidosas en incluso peligrosas. Este fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor recibe el nombre etnocentrismo y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los más deseables (Burgos, 2017).

#### *e) Situaciones Por Las Cuales Fracasa La Evaluación Del Desempeño*

Brazzolotto, 2012 recurre a los autores Bohlander, Sherman y Scott enumeran 15 causas por las que estos programas fallan:

1. El gerente carece de información respecto del desempeño real del empleado.
2. Normas por las que la evaluación de desempeño de un empleado no es clara.
3. El gerente no toma en serio la evaluación.
4. El gerente no está preparado para la revisión de la evaluación con el empleado.
5. El gerente no es honesto o sincero durante la evaluación.
6. El gerente carece de habilidades para evaluar
7. El empleado no recibe retroalimentación continua sobre su desempeño.
8. Los recursos para recompensar el desempeño son insuficientes.
9. Existe un análisis ineficaz del desarrollo del empleado.
10. El gerente utiliza un lenguaje poco claro o ambiguo en el proceso de evaluación.
11. Al igual que las demás funciones de recursos humanos, sin el apoyo de la alta dirección el programa de evaluación no tendrá éxito.
12. Los gerentes consideran que el beneficio que obtienen del tiempo y la energía que invierten en el proceso es poco o nulo.
13. A los gerentes les desagrada la confrontación cara a cara que suponen las entrevistas de evaluación.
14. Los gerentes no son lo bastantes diestros para ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.
15. El juzgador de la evaluación entra en conflicto con la función de ayuda del desarrollo de empleados.

Uno de los aspectos que condiciona el éxito de un programa de evaluación es la percepción de los empleados en cuanto a la justicia con la que se administra el sistema, ya que el proceso es fundamental para muchas decisiones de recursos humanos. Si lo perciben como injusto, lo considerarán una pérdida de tiempo. Aplicarán el proceso de manera mecánica, desempeñando un papel pasivo durante la entrevista de evaluación y esto a su vez provocará una serie de eventos que no llevan a la realidad de las cosas y puede ser una situación en demerito de la organización ya que puede acarrear vicios y situaciones desfavorables hacia dentro.

## Referencias

- Arias G. F. & Heredia, E. V. (s.f.). Unidad 11 Evaluación del desempeño.  
[http://ual.dyndns.org/biblioteca/admon\\_recursos\\_humanos/pdf/unidad\\_11.pdf](http://ual.dyndns.org/biblioteca/admon_recursos_humanos/pdf/unidad_11.pdf)
- Arroyo, S., García, Ma. I. & Pizarro, K. (2002) Diseño y aplicación de un método de valoración salarial de puestos de trabajo.  
<https://repositorio.unab.cl/xmlui/handle/ria/13157?locale-attribute=en>
- Barcelo, J. C. (2017) *Gestión de Recursos Humanos por Competencias: guía práctica*. Blog de Recursos Humanos. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/>
- Brazzolotto, S. (2012) Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones. Universidad Nacional de Cuyo.  
[https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf)
- Bisquerra, A. R. (2000) *Psicopedagogía de las emociones*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Bohlander, G. & Snell, S. (1999) *Administración de Recursos Humanos*. 14. Ed. México: Cengage Learning Editores, S. A. (Parte 1, Capítulo 1).  
<file:///C:/Users/aodr/Downloads/administracion-de-recursos-humanos.pdf>
- Buenas tareas (2011) *Cambios y transformaciones de la función de recursos humanos*.  
<https://www.buenastareas.com/ensayos/Cambios-y-Transformaciones-En-La-Funci%C3%B3n/6309245.html>
- Burgos, B. A. (2017) *Análisis bursátil. Introducción al análisis bursátil*. Experts Training.  
[http://www.xprtraining.com/direccion\\_de\\_recursos\\_humanos/importancia\\_evaluacion\\_desempe%C3%B1o.html](http://www.xprtraining.com/direccion_de_recursos_humanos/importancia_evaluacion_desempe%C3%B1o.html)

Busti17 (27 de diciembre de 2019) *Caso Morgan Stanley*. Club ensayos.

<https://www.clubensayos.com/Negocios/Caso-Morgan-Stanley/4923022.html>

Castilla, V. (2000). La informatización del trabajo clínico asistencial: análisis crítico de la experiencia de un centro hospitalario de nueva creación. *Revista Calidad Asistencial*, Vol. 15, No. 4, España, Doyma (p. 241-248).

Cauich, K. J. B. (2020.). 1.1.1 *Concepto y evolución del capital humano*. Tecnológico Nacional de México.

<https://hopelchen.tecnm.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r132129.DOCX>

Capozzi, C. (1 de febrero de 2018) Importancia del desarrollo de los recursos humanos en una organización. <https://www.cuidatudinero.com/1312841/importancia-del-desarrollo-de-los-recursos-humanos-en-una-organizacion>

Caruso, D, & Salovey, P. (2005). Directivo emocionalmente Inteligente. (Versión electrónica). *Técnicas para el desarrollo de la inteligencia emocional*, Consultado el 18 de junio de 2019 de <http://books.google.com.mx/books?id=LdDONDeYWvAC&pg=PA123&dq=tecnicas+para+el+desarrollo+de+la+inteligencia+emocional&emotional&hl=es&sa=X&ei=QMIYT> .

<http://books.google.com.mx/books?id=LdDONDeYWvAC&pg=PA123&dq=tecnicas+para+el+desarrollo+de+la+inteligencia+emocional&emotional&hl=es&sa=X&ei=QMIYT> .

Constable Titanio 1510 (11 de julio de 2010) *La administración de las compensaciones empresariales*. Course Hero

[https://www.coursehero.com/register/?reg\\_only=1&get\\_doc=p7qqn49b](https://www.coursehero.com/register/?reg_only=1&get_doc=p7qqn49b)

Cooper, Ph. D. R. K. & Sawaf, A. (s.f.). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. <https://rionegro.gov.ar/download/archivos/00002738.pdf>

Daft, R. L. & Marcic, D. (2011) *Gestión: el nuevo lugar de trabajo*. Boston: South-Western/Cengage Learning.

Descuadrando (2011) *Gestión por competencias*.

[https://descuadrando.com/Gesti%C3%B3n\\_por\\_competencias#:~:text=Las%20co](https://descuadrando.com/Gesti%C3%B3n_por_competencias#:~:text=Las%20co)

[mpetencias%20clave%20tienen%20una.puesto%2C%20el%20ajuste%20ser%C3%A1%20%C3%B3ptimo.](#)

Deusto Formación. (30 de agosto de 2016) *¿Qué es el reclutamiento 2.0?*

<https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/que-es-reclutamiento-20>

Deusto Formación. (17 de octubre de 2017) *¿Cómo puede ayudar la tecnología en los*

*rrhh?* <https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/puede-ayudar-tecnologia-rrhh>

Deusto Formación. (26 de diciembre de 2016) *El online testing y mobile testing en*

*selección de personal de RRHH* <https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/online-testing-mobile-testing-seleccion-personal-rrhh>

Ecured. (13 de marzo de 2016). *Inteligencia*. Consultado el 18 de noviembre de 2019 de

<http://www.ecured.cu/inteligencia>

Esucomex. Instituto Profesional. (marzo 2016). *Estructura de compensaciones. Síntesis*

*conceptual para examen.* <http://cursos.esucomex.cl/SP-Esucomex-2014/ECX6404/S6/MATERIAL%20DE%20ESTUDIO.pdf>

Federación de Enseñanza de CC.OO. de Andalucía. (2011) *Temas para la Educación.*

Revista digital para profesionales de la enseñanza.

<https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd7866.pdf>

Gabel-Shemueli, R., Peralta, R. V. Paiva, L. R. A. & Aguirre, H. G. (abril-junio, 2012).

*Estrés laboral: relaciones con inteligencia emocional, factores demográficos y ocupacionales.* Revista Venezolana de Gerencia. Universidad del Zulia. Maracaibo Venezuela.

Giraldo de López, M. (2008) *Gestión de recursos humanos y relación de trabajo en el siglo*

*XXI.* [rev1-art5-giraldo.pdf \(ucla.edu.ve\)](#)

Gestión Estratégica del Capital Humano 1. (24 de marzo de 2019). 1.3.1 Retos local, regional, nacional e internacional.

<http://recursoshumanosantecedentesyevolucion.blogspot.com/2016/04/131-retos-local-regional-nacional-e.html>

Gardner, H. (1993) *Inteligencias múltiples: La teoría en la práctica*. España: Paidós.

Gestión del talento humano. (febrero de 2015). *Macrotendencias de la gestión del talento humano*. <http://gestalenhumanouny.blogspot.com/2015/02/macrotendencias-de-la-gestion-del.html>

Goleman, D. (1996) *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós.

Goleman, D. (1999). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Ediciones: B. Argentina, S.A.

Goleman, D. (1995). *La inteligencia Emocional porque es más importante que el cociente intelectual*, ediciones B México, S.A de C.V México

Guerrero, M. V. (s.f.) *Cerebro y emociones ¿podemos elegir qué sentir? ¿comoves?* Revista de divulgación de la ciencia. UNAM.

<https://www.comoves.unam.mx/numeros/articulo/196/cerebro-y-emociones-podemos-elegir-que-sentir>

Greenspan, S.L. (1997). *El crecimiento de la mente; y los orígenes ambiguos de la inteligencia*. Barcelona: Paidós

Hernández-Vargas, C. I. & Dickinson-Bannack, Ma. E. (2007) *Importancia de la Inteligencia emocional en Medicina*. Investigación en educación médica.

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572014000300006#:~:text=Bar%2DOn%20\(1997\)%2C,las%20demandas%20de%20nuestro%20medio](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572014000300006#:~:text=Bar%2DOn%20(1997)%2C,las%20demandas%20de%20nuestro%20medio).

Johnson, M. (30 de abril de 2020) Inteligencia emocional (Modelo de Mayer y Salovey).

<https://itsmitzis.com/2020/04/30/inteligencia-emocional-modelo-de-mayer-y-salovey/>

Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012) 14 Ed. Administración una perspectiva global y empresarial.

[https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod\\_resource/content/1/Administracion\\_una\\_perspectiva\\_global\\_y\\_empresarial\\_Koontz.pdf](https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf)

Medinilla, S. A. & López, M. S. (s.f.) Diseño de perfil de cargo por competencias laborales.

Caso de estudio: REX. <https://www.monografias.com/trabajos107/disenodelperfilcargocompetenciaslaboralescasoestudiorex/disenodelperfilcargocompetenciaslaboralescasoestudiorex2>

Morales, A. J. A. & Velandia, H. N. F. (1999) Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensación. McGrawHill.

Murcia, G. K. J. (2015) *Propuesta de un plan de incentivos y beneficios para el hotel Ofihotel de la ciudad de Cali*. Universidad del Valle.

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/19458/0530146.pdf?sequence=1>

Núñez, T. B. E. (2013) *Propuesta para reducir el índice de rotación en una empresa japonesa tesis*. Instituto Politécnico Nacional.

[https://silo.tips/queue/instituto-politecnico-nacional-33?&queue\\_id=-1&v=1686162266&u=MjgwNjoxMGE2OjEyOjMyZjE6ZDgzOmM2MDQ6YWFmMDo3Yml0](https://silo.tips/queue/instituto-politecnico-nacional-33?&queue_id=-1&v=1686162266&u=MjgwNjoxMGE2OjEyOjMyZjE6ZDgzOmM2MDQ6YWFmMDo3Yml0)

Pallarés, M. (2010) Emociones y sentimientos. Dónde se forman y cómo se transforman.

España: Marge Books

Piaget, J. (2017) *El desarrollo afectivo en Jean Piaget.*

[http://vinculando.org/psicologia\\_psicoterapia/desarrollo-afectivo-jean-piaget.html](http://vinculando.org/psicologia_psicoterapia/desarrollo-afectivo-jean-piaget.html).

original

Pease, A. & B. (2006) El lenguaje del cuerpo.

[https://vertov14.files.wordpress.com/2018/05/pease\\_allan\\_-](https://vertov14.files.wordpress.com/2018/05/pease_allan_-)

[el\\_lenguaje\\_del\\_cuerpo.pdf](#)

Perrenoud, P. (2008) Diez nuevas competencias para enseñar. Barcelona: Grao.

Portafolio 1 semestre (s.f.) 1.7.11 Teoría X, Y.

<https://sites.google.com/site/portafolio1semestre/temas-po/1-8-teorias->

[administrativas/1-7-11-teoria-x-y](#)

RAE (2020) *Inteligencia*. <https://dle.rae.es/inteligencia>

Riquelme, M. (junio de 2017). *Cómo afecta la globalización a las empresas*. Emprendices.

<https://www.emprendices.co/afecta-la-globalizacion-las-empresas/>

Sales, M. (28 de abril 2002). *Evaluación del desempeño*.

<https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno/>

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. & Gilbert, D. R. JR (1996) *Administración*. México:

Pearson Educación.

Tesis (2019) 1. *La Evaluación del desempeño*. Universidad de Sonora.

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20194/Capitulo1.pdf>

Tinoco, P. M. A. (2017) *Carrera de Licenciatura en Relaciones Industriales*. Universidad

Tecnológica de Honduras. <https://www.coursehero.com/file/69614166/tarea->

[modulo-7docx/](#)

Ugarriza, Ch. N. & Pajares, Del A. L. (2005) *La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn ICE: NA, en una muestra de niños y adolescentes*.

Lima: Universidad de Lima. <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147112816001.pdf>

[p.83](#)

Unknown (2 de mayo de 2015) Gestión de talento humano capítulo 2.

<http://recursoshumanoides.blogspot.com/2015/05/siglo-xx-en-la-historia-de-lahumanidad.html>

Velez de Villa, R. Y. V. (2016). *Gestión del talento humano como estrategia de desarrollo de las empresas de la actividad gastronómica en Lima Metropolitana. Tesis de maestría*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

[https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE\\_2a46b3730faaac873689dac862ee81b5/Description#tabnav](https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_2a46b3730faaac873689dac862ee81b5/Description#tabnav)

ISBN: 978-607-98842-3-9



9 786079 884239