



Agrifood Open Educational Resources for Human Capital Managers

Programa Erasmus +

Acción: KA2 - Asociación estratégica para la educación y formación profesional.

Número de proyecto: 2017-1-FR01-KA202-037492

## "FRESH"

recursos agroalimentarios abiertos de educación para gestores de capital humano

Libro del estudiante | Fundación Equipo Humano  
Enero 2020



# Índice

<b>Introducción</b> .....	4
<b>1. Gestión de personal</b> .....	5
1.1   PLANIFICACIÓN DE PERSONAL .....	5
1.1.1   Modelos de negocio .....	5
1.1.2   La cultura organizacional .....	10
1.1.3   Organigrama .....	13
1.1.4   Descripción del trabajo .....	17
1.1.5   Planificación del personal .....	18
1.2   GESTIÓN DEL TALENTO .....	21
1.2.1   Gestión del talento en la organización .....	21
1.2.2   Selección y reclutamiento en la organización .....	27
1.3   POLÍTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAL.....	38
1.3.1   Evaluación del desempeño .....	38
1.3.2   Gestión del conocimiento y la formación. ....	46
<b>2. Relaciones laborales</b> .....	51
2.1   LEGISLACIÓN .....	51
2.1.1   Familiarizarse con la legislación laboral europea. ....	51
2.1.2   Aplicación de la legislación laboral nacional en asuntos laborales diarios.....	54
2.2   PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES .....	57
2.2.1  Prevencción de riesgos laborales desde la perspectiva de los recursos humanos.....	57
<b>3. Responsabilidad social corporativa</b> .....	60
3.1   IGUALDAD Y DIVERSIDAD .....	60
3.1.1   Familiarizarse con la responsabilidad social corporativa, la igualdad, la diversidad y la legislación europea relacionada .....	60
3.1.2   Familiarizarse con la responsabilidad social corporativa, la igualdad y la diversidad y la legislación y los beneficios nacionales relacionados .....	61
3.2   CAPACIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS.....	64
<b>4. Compromiso de los empleados</b> .....	73
4.1   DETECCIÓN Y ANÁLISIS .....	73
4.1.1   Comunicación interna y clima laboral .....	73
4.2   PARTICIPACIÓN Y PARTICIPACIÓN .....	77
4.3   LIDERAZGO.....	83
4.3.1   Siete estilos de liderazgo .....	85
4.3.2   Cómo ser un gran líder: cualidades indispensables .....	89
4.3.3   Estilos de liderazgo y tipos de organización. ....	90

4.4	POLÍTICAS DE BIENESTAR .....	91
4.4.1	Comunicación en tu organización .....	91
4.4.2	Trabajo en equipo y roles .....	93
4.4.3	Resolución de conflictos en la organización .....	95
<b>Bibliografía</b>	.....	100
<b>Glosario</b>	.....	101

## Introducción

### **Objetivo de FRESH: brechas de habilidades de recursos humanos en el sector agroalimentario**

El centro de inteligencia de habilidades de la UE CEDEFOP concluyó que, junto con los "desajustes de habilidades reales" comúnmente abordados, existen otras "brechas aparentes de habilidades" vinculadas al bajo compromiso de los empleadores con la gestión del talento, empleos de baja calidad, inversiones inadecuadas en capacitación u otros recursos humanos ineficientes. Prácticas de gestión de recursos (HRM). De hecho, entre el 39% de las empresas de la UE afectadas por desajustes de habilidades, la aparente brecha de habilidades se encontró verdadera en un 80%, frente a un 20% afectado por brechas de habilidades reales entre las PYME más alejadas de la frontera tecnológica que necesitan trabajadores manuales calificados, siendo el sector agroalimentario (FA) es uno de los más afectados.

La industria de alimentos y bebidas representa más de 285,000 PYME (99.1% de las empresas del sector AF) que generan casi el 50% de la facturación y el valor agregado de la industria de alimentos y bebidas y proporcionan 2/3 del empleo del sector.

Al abordar este desequilibrio significativo, el proyecto FRESH ha desarrollado varios productos intelectuales en el marco del programa Erasmus + que pueden abordar esta situación. Uno de ellos es el "Desarrollo de un plan de estudios sobre gestión de recursos humanos estratégicos para pequeñas empresas en el sector agroalimentario". Entre sus entregables, el Libro del Estudiante es uno de ellos. Dentro de este documento, los gerentes de recursos humanos, capacitadores y estudiantes pueden revisar todos los contenidos.

En la siguiente página, se puede encontrar un índice. Aquí se pueden encontrar todas las partes de los materiales. Además de los materiales de aprendizaje, al final del documento, también se incluye un glosario y algunas de las referencias consultadas.

A través de los materiales de capacitación, se encontrarán diferentes temas relacionados con los Recursos Humanos (RR. HH.), Como la gestión del personal; Gestión del talento; Cultura organizacional en una empresa; Igualdad y diversidad en el lugar de trabajo. Herramientas, enlaces y otras fuentes están disponibles.

Otros documentos para comprender completamente el alcance de esta capacitación son la Guía de metodología y el Perfil de capacitación.

# 1. Gestión de personal

## 1.1 | Planificación de personal

### 1.1.1 | Modelos de negocio

Una de las primeras secciones es la que se centra en los modelos de negocio. El contenido principal de esta sección se centra en cómo planificar y desarrollar con éxito su plan de negocios, los errores que debe evitar una vez que inicie un negocio con algunas indicaciones específicas, cómo usar las herramientas de administración clave para desarrollar un negocio sólido y, si es necesario, cómo usar herramientas concretas para cambiar la forma en que se ha establecido un negocio.

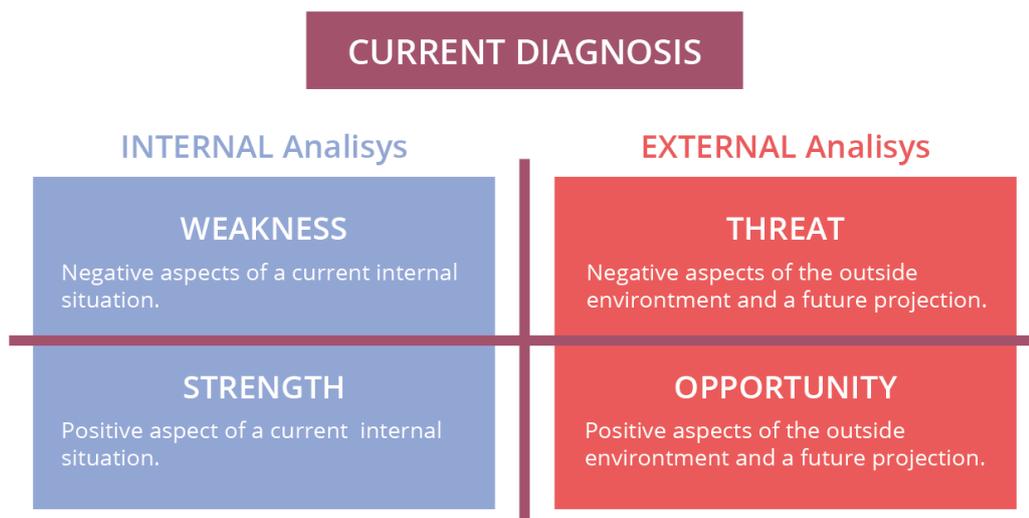
La sección "Planificación de personal" se divide en diferentes áreas:

- Planificación empresarial.
- La cultura organizacional en su empresa.
- Organigrama
- Planificación del personal.

### **EMPOLLÓN**

El análisis FODA es un estudio que consiste en identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una determinada empresa en su sector de una manera que nos ayuda a tomar decisiones y adoptar estrategias al consolidar fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y eliminar o reduciendo las amenazas.

En las siguientes fotografías puede ver un resumen de la estructura básica de un DAFO. A continuación, se describe cada uno de sus componentes.



### **FORTALEZAS**

Estas son las características internas de la empresa que facilitan o ayudan a cumplir los objetivos establecidos.

Ejemplo de FORTALEZAS de una empresa:

- Buen valor para el dinero.
- Exclusividad en los diseños.
- Servicio de entrega rápida.
- Buena adquisición en línea.
- Compre 24/7 en la tienda en línea (sin límites).
- Ahorro de costes de una estructura física y personal.
- Muy activo en RRSS.
- Posibilidad de obtener beneficios para el cliente con la oferta de descuentos por fidelidad.
- Empaque ecológico: buena imagen a través de la conciencia ambiental.

## DEBILIDADES

Estas son las características internas de la empresa que pueden convertirse en barreras y complicar el logro de los objetivos establecidos.

Ejemplo de DEBILIDADES de una empresa:

- Empresa de reciente creación.
- Mal posicionamiento web y RRSS - SEO / SEM.
- Imposibilidad de adaptar el producto según los clientes.
- Poca financiación.
- Mala imagen corporativa.
- Mala relación con el distribuidor.
- Escasa red de ventas.

## OPORTUNIDADES

Estas son las situaciones presentadas por el entorno de la empresa que pueden ayudar a lograr los objetivos establecidos.

Ejemplo de OPORTUNIDADES de una empresa:

- Crecimiento exponencial del comercio electrónico.
- Subsidios de exportación.
- Programa europeo de ayuda al sector.
- Aumento de la demanda del producto.
- Nueva ley sobre la bonificación de los honorarios empresariales.
- Incentivos fiscales para la innovación.
- Nueva carretera que mejora la conexión de transporte.
- Proximidad del puerto para el transporte marítimo.

## AMENAZAS

Estas son las situaciones que presenta el entorno de la empresa y que pueden afectar negativamente el logro de los objetivos establecidos.

Ejemplo de AMENAZAS en una empresa:

- Alta rivalidad en el sector.
- Gran cantidad de competidores.
- Competidor muy poderoso (por ejemplo, AMAZON).
- Tendencia de consumo poco confiable en el sector, buscadores de suministros.
- Prestigio de competencia ya establecido en el sector.
- Nueva regulación con controles más restrictivos.
- Aumento de impuestos.

¿Cómo puedo realizar un FODA de mi propia empresa? Aquí hay algunas preguntas que una empresa puede hacerse para llevar a cabo un DAFO. En las actividades específicas del curso puede encontrar ejercicios centrados en la realización de un DAFO personalizado.

### PREGUNTAS TÍPICAS PARA HACER EN UN ANÁLISIS FODA:

<p style="text-align: center;"><b>STRENGTHS</b></p> <p>What do we do the best?</p> <p>Which of our resources are not exclusive?</p> <p>What does the market perceive as a strength?</p> <p>What elements increase success?</p>	<p style="text-align: center;"><b>WEAKNESSES</b></p> <p>What can we improve?</p> <p>What could be avoided?</p> <p>What does the market perceive as a weakness?</p> <p>What kind of factors decrease success?</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPPORTUNITIES</b></p> <p>Is there a change of trend?</p> <p>Is there any new regulatory framework?</p> <p>Has stylelife changed somehow?</p>	<p style="text-align: center;"><b>THREATS</b></p> <p>Is there any technological change?</p> <p>Is there any legal change?</p> <p>Any possible products that substitute yours?</p>

El DAFO, en general, es un gran primer paso para conocer la situación específica de la empresa.

### PLAN DE NEGOCIOS + MODELO DE LONA

MODELO LONA ayuda a desarrollar un plan de negocios. Es una forma de presentar gráficamente su idea de negocio y puede ayudar a visualizar los principales problemas de su modelo de negocio.

Incluye los siguientes elementos:

#### 1. Segmento de clientes:

Un segmento de clientes consiste en ese grupo de personas, usuarios u organizaciones para los cuales la idea de negocio crea valor. Es decir, aquellos usuarios cuyos problemas está ayudando a resolver o necesidades que está ayudando a satisfacer. En otras palabras, clientes potenciales. Si en un caso específico hay diferentes tipos de clientes, estos también deberán reflejarse. Los tipos de clientes que se pueden agregar varían de directos a indirectos. Un ejemplo de clientes directos: los usuarios finales de un producto; Un ejemplo de clientes indirectos: anunciantes.

## 2. Propuesta de valor:

La propuesta de valor no es ni más ni menos que ese elemento diferenciador que lleva a los clientes potenciales a decidir sobre una idea de negocio y no sobre la de la competencia.

## 3. Canales:

Para entregar la propuesta de valor a nuestros clientes, también debemos pensar en los llamados Canales. En otras palabras, cómo vamos a entregar nuestra propuesta de valor a cada uno de nuestros segmentos de clientes. Un canal es simplemente cualquier medio que conecta su proyecto con sus clientes, comunicando y entregando una propuesta de valor para dicho segmento de clientes.

## 4. Modelo de relación cliente-empresa:

Una vez que las otras secciones están claras, el modelo de relación cliente-empresa intenta responder de manera concisa a cómo la propuesta de valor se relacionará con el segmento de clientes.

- **Personal:** A través de la comunicación directa, por ejemplo: cara a cara o por teléfono.
- **Remoto:** Cuando se establece una comunicación indirecta, posiblemente con el uso de recursos tecnológicos como correo electrónico, mensajería o buzones.
- **Automatizado:** El servicio directo al cliente se emula en función de un proceso automatizado, generalmente utilizando herramientas informáticas.
- **Individualizado:** Se ofrece un servicio particular o exclusivo a los clientes.
- **Colectivo:** Se presta atención a un grupo de clientes o comunidad, organizado en foros, charlas, talleres.
- **A través de terceros:** Cuando nuestra propuesta de valor llega al segmento de clientes por entidades o servicios externos a la empresa, por ejemplo: asistentes de ventas para pólizas de seguros.
- **Para autoservicio:** La propuesta de valor se proporciona de tal manera que los clientes se cuiden solos.
- **Co-creación:** El segmento de clientes debe ser una parte activa de la propuesta de valor.

## 5. Fuente de ingreso:

Esto se refiere, de manera práctica, al tipo de ingreso que puede tener. Estos tipos de ingresos pueden variar según la frecuencia (puntual, recurrente), el motivo por el que se recibe (venta, alquiler, cuotas) o las políticas de precios utilizadas.

## 6. Recursos a su disposición:

Esta sección se centrará en los recursos disponibles para la empresa y responderá a la pregunta qué recursos clave necesita su empresa para avanzar. ¿Cuáles son las necesidades en términos materiales y humanos que requiere la operación del negocio?

## 7. Actividades a realizar:

En el caso específico de las empresas del sector agroalimentario, se refieren a todas las actividades de producción que se van a implementar, así como al diseño, producción y distribución de los productos. La producción es la actividad dominante dentro de las empresas manufactureras que fabrican productos.

## 8. Socios participantes:

Si la empresa tiene varios socios, el modelo de lienzo intenta responder a la pregunta sobre qué socios pueden mejorar la idea de negocio o producto y, por lo tanto, enriquecer su modelo de negocio.

Dependiendo del tipo de socios a cargo en un momento dado, dichos socios pueden aportar diferentes aspectos.

## 9. Estructura de costos:

Básicamente consiste en identificar costos, clasificarlos y asignarlos a cada uno de los elementos del modelo de negocio en mente. Esta estructura se compone principalmente de costos relacionados con recursos clave, actividades clave y socios clave.

El objetivo final es cuantificar la inversión necesaria para mantener el modelo de negocio, algo que es esencial para verificar la viabilidad económica y evaluar su rentabilidad.

*\* Puede encontrar un modelo de lienzo en los ejercicios propuestos para la unidad 1.1*

Gracias al método CANVAS, que desarrolla las partes indicadas anteriormente, se puede desarrollar el llamado Plan de Negocios. El plan de negocios es un documento que identifica, describe y analiza un proyecto en operación (en un período de tiempo determinado), como una nueva actividad u oportunidad de negocio.

El Plan debe examinar la viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrollar todos los procedimientos y estrategias necesarios para el logro de los objetivos definidos.

La preparación de un plan de negocios cubre dos objetivos específicos:

1. Por un lado, permite a la dirección de la empresa o al promotor del nuevo proyecto, realizar un exhaustivo estudio de mercado que proporcionará la información necesaria para llevar a cabo un posicionamiento correcto del proyecto y determinar con suficiente certeza su viabilidad. . Además, el Plan de Negocios desarrollará las medidas estratégicas necesarias en cada área funcional específica para lograr los objetivos que el Plan mismo habrá previsto. Una vez implementado, el Plan servirá como una herramienta interna para evaluar el progreso de la empresa y sus desviaciones del escenario planificado, y como una fuente de información valiosa para el presupuesto y la presentación de informes.
2. Por otro lado, en su versión ejecutiva, el Plan de Negocio sirve como una tarjeta de presentación para terceros, bancos, inversores, instituciones privadas, organismos públicos y otros agentes involucrados cuando se requiere cualquier tipo de colaboración, ayuda y apoyo financiero.

Entre los recursos disponibles puede descargar un documento con las diferentes partes de un plan de negocios y algunas claves sobre cómo desarrollarlo.

### Los 10 errores a evitar al emprender:

Árbitro. Agustín Cuenca como fundador de compañías de internet es genial: trabajó como CEO y fundador en Qarana (valió 150 millones de dólares), ha creado proyectos como Play Wireless, Wimba Robotics o Niuco Educación o ICOfunding.com. En otras palabras, él sabe de lo que está hablando porque lo ha vivido de primera mano.

Ahora es el fundador y CEO de ASPgems, una compañía de soluciones de software especializadas adaptadas a cada uno de sus clientes. Uno de sus últimos proyectos es Neurok, una plataforma de capacitación en línea para aprender compartiendo.

Incluso a través de un perfil y un sector independientes, Cuenca aconseja cosas como no aferrarse a la idea inicial a ciegas, sino lanzarla y dejar que evolucione, por ejemplo. O que no debe confundir los roles de fundador y trabajador. Algunas de sus sugerencias son:

1. Pensar que la idea de negocio es lo más importante.

2. Roles confusos de empleados, socios y fundadores.
3. Base su plan de negocios en el análisis de riesgos.
4. No pensar que las cosas pueden salir mal.
5. No pienses en la tesorería.
6. Trabajando solo para inversores.
7. No cambie su plan de negocios una vez que la compañía esté en funcionamiento.
8. Copiar mal las cosas del éxito es decir que no se adaptan a su empresa.
9. Comenzar por razones equivocadas (por ejemplo, dinero en lugar de algo que te apasiona).
10. No estudiar, no aprender.

**Recursos:** En la sección de Recursos en la plataforma en línea FRESH puede encontrar documentos e información que ayudan a desarrollar un análisis FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades); Un modelo de lienzo para visualizar mejor las diferentes partes del mismo y poder complementarlo, además de una estructura o modelo de Plan de Negocio que incluya las partes básicas del mismo. Este último documento incluye preguntas retóricas para desarrollar mejor las partes de un plan de negocios.

### 1.1.2 | La cultura organizacional

Por lo general, estas creencias y valores compartidos no son explícitos, no están definidos, escritos o documentados, son implícitos. La gente los conoce día a día, por la forma en que trabajan en la empresa. Aunque no es explícito, la cultura organizacional puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre grupos en todas las organizaciones.

La cultura organizacional puede facilitar la implementación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre los dos o, por el contrario, prevenir o retrasar su implementación. Si aceptamos la premisa de que la estrategia comercial, además de guiar a la empresa hacia el logro de ciertos objetivos económicos, sirve de guía en su búsqueda constante de mejorar su funcionamiento, se puede deducir que la cultura puede influir en los resultados de la actividad de la empresa.

Es importante tener en cuenta que la cultura de la empresa puede tener un impacto significativo en la actividad de la empresa, por lo que es importante que se revise constantemente con el objetivo de asegurarse de que se cumplan los objetivos.

La cultura no es algo eterno, estable e invariable. Es algo que se crea con el tiempo y que puede cambiar con la evolución de la organización. Además, la cultura organizacional no es algo que simplemente pertenece a una organización. La cultura puede ser típica de una división, un departamento o un equipo de trabajo. Esto no es bueno ni malo en sí mismo, dependerá de la situación y de la forma en que sea necesario desarrollar el trabajo para lograr los objetivos de la organización.

#### **Características de la cultura organizacional:**

La cultura empresarial tiene ciertas características que son clave para lograr un impacto positivo tanto en las relaciones humanas como en la proyección de la organización. Depende de cada empresa aplicarlos o ajustarlos de acuerdo con su visión. Estas son algunas características esenciales:

- **Espacio físico:** El espacio físico de una organización también afecta y puede implicar sobre la idea de la cultura de una empresa. Algunos de estos elementos incluirían cómo distribuir y delimitar el espacio (compartido, espacios abiertos, puertas cerradas, seguridad, distribución justa, etc.), posible decoración personal y / o corporativa (fotos personales, fotos de trabajo, títulos profesionales; logotipo de la empresa; productos de exhibición; decoración ostentosa) e incluso la funcionalidad del espacio (presencia / ausencia de espacios sociales, orden, limpieza, tiempo para relajarse).
- **Tolerancia al riesgo:** Se refiere al grado de libertad que tienen los empleados para tomar decisiones arriesgadas.
- **Proactividad:** Se refiere al grado de independencia que los individuos tienen para tomar decisiones por sí mismos dentro de la organización.
- **Identidad:** Se refiere no solo a la imagen de la empresa (identidad gráfica, logotipo, colores distintivos, etc.), sino también al grado de coherencia. Cuanto más consistente sea la identidad, más duradera será con el tiempo. Esto normalmente se refiere al grado en que las personas que trabajan en la empresa se identifican con ella. En lo más superficial, también se refiere al estilo, apariencia o vestimenta impuesta por la empresa, la libertad e individualidad del estilo u otros relacionados.
- **Cultura compartida:** Se refiere a los valores, creencias y comportamientos que comparten los miembros de la organización.
- **Modelo comunicacional:** Implica una jerarquía en términos de funciones y procesos en las comunicaciones internas de la empresa. La comunicación es un elemento esencial para capacitar y mantener la cultura organizacional de una empresa. Algunos elementos importantes son los procedimientos para establecer el intercambio de información e ideas (correo, teléfono, cara a cara, etc.); las instalaciones para encontrar ciertas personas en la organización (instalaciones, mucha administración, disponibilidad) o la forma en que se pueden solicitar o formalizar reuniones (formales, entre colegas, personas necesarias en ellas, opiniones contestadas, etc.).
- **Controlar:** Una característica para validar la fluidez de los procesos en las organizaciones es el grado de supervisión directa de los empleados. Generalmente, en un mayor grado o número de supervisores, los procesos son menos fluidos.
- **Incentivos** La cultura empresarial debe contemplar la existencia o no de un sistema de incentivos, así como los criterios con los que los empleados pueden disfrutarlos: productividad, antigüedad, etc.

Uno de los más importantes es la misión, visión y valores de una empresa, relacionados con la cultura organizacional.

Estos tres conceptos definen los objetivos de la organización y también son una parte fundamental de la definición de cultura de una organización, ya que están en la base de los otros conceptos.

En muchos casos, los objetivos de la empresa determinarán, de una forma u otra, cómo lograrlos y cómo deben comportarse los empleados en su lugar de trabajo.

Tener una misión, visión y valores bien definidos es esencial para el desarrollo de una cultura organizacional apropiada para los objetivos de una empresa. La coherencia es esencial para que los trabajadores acepten e internalicen la cultura de su organización.

## Misión

Define la razón de ser de la empresa, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el que se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La misión de la empresa responde a la pregunta: ¿por qué existe la organización?

Al definir la misión de nuestra organización, debemos tener en cuenta que deben estar presentes 3 elementos fundamentales:

- Descripción de lo que hace la organización (Qué hacer).
- Quién es el objetivo de nuestro trabajo (quién lo va a implementar).
- Lo que es único acerca de la organización (lo que nos hace diferentes del resto).

Algunas otras respuestas:

- ¿Para qué se creó la empresa? (idea original, necesidades, satisfacción, etc.).
- ¿Qué sabe bien la empresa? (diagnóstico, productos, selección personal, etc.).
- ¿Qué le falta a la empresa para proporcionar a sus empleados? (seguridad, cambio de promociones, desarrollo personal y profesional, etc.).

## Visión

Defina y describa la situación futura de lo que la compañía quiere tener. El propósito de la visión es guiar el control y alentar a la organización en su conjunto a alcanzar el estado deseado.

La visión de una empresa es la respuesta a la pregunta: ¿cómo queremos que sea nuestra empresa / organización en los próximos años?

- ¿Qué posición tiene la empresa con respecto a la posición que quiere ocupar en su sector en los próximos años? (En ventas, rentabilidad, calidad, innovación, etc.).
- ¿Hay una empresa en el mismo sector o en cualquier otro, incluso en todo el mundo, que la empresa quisiera ser?
- Como trabajador, ¿qué le gustaría que la empresa logre / convierta para que, como trabajador, esté comprometido y orgulloso?

Es importante que la visión de la empresa sea compartida por tantos trabajadores como sea posible. Para establecer un futuro a largo plazo y una evolución positiva, es esencial que las aspiraciones de los trabajadores pueden sentirse satisfechos y sentir que participan en el avance de la organización.

## Valores

Define el conjunto de principios, creencias y normas que determinan la gestión de la organización. Los valores son principios rectores que guían y comparten a los miembros de una organización.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la empresa.

Los valores son uno de los pilares fundamentales de la cultura de la organización, aunque no el único, por supuesto. Es muy importante definir de manera consistente con los objetivos de la empresa. Si desea que

los trabajadores se sientan parte de la organización y colaboren en la evolución y busquen la visión, estos valores deben ser compartidos y aceptados por todos, nunca deben imponerse.

Algunas preguntas para trabajar en valores:

- ¿Qué valores se consideran importantes en la empresa? (Calidad de servicio, orientación al cliente, trabajo en equipo, orientación a resultados, etc.).
- ¿Cómo se reflejan los valores en el trabajo diario?
- ¿Qué importancia tiene cada uno de estos valores en la empresa? (En una escala de 1 a 5, por ejemplo).

Ejemplos de valores:

- Orientación al cliente.
- Compromiso con los resultados.
- Sustentabilidad.
- Interés por las personas.
- Responsabilidad social.
- Integridad.

**Recursos:** Para ver ejemplos de misión, visión y valores del sector agroalimentario y cómo desarrollarlos, los documentos 4 y 5 están disponibles en la sección de recursos de la plataforma en línea FRESH. El documento 6 es un ejercicio de pensamiento visual que puede ayudar a describir el aspecto de una empresa actual y que puede ayudar a tener una visión más amplia.

### 1.1.3 | Organigrama

El organigrama de una empresa consiste en la representación gráfica informativa de la estructura de la empresa. Representa a los empleados y recursos humanos de la empresa, así como a las estructuras departamentales, y es un buen resumen de las relaciones jerárquicas dentro de la organización.

Cada empresa tendrá su propio organigrama que dependerá de su actividad, su volumen de producción y su cultura empresarial.

La preparación de un organigrama sirve para:

- Formar formalmente jerarquías entre los diferentes puestos y departamentos.
- Aclarar responsabilidades y cargas de trabajo (procesos, comunicación, etc.).
- Refleje el papel de cada puesto en cada empresa.
- Facilita la visión global de la organización a las nuevas incorporaciones.
- Aclara la dependencia jerárquica.
- Formalizar las relaciones internas.

Es conveniente tener diferentes organigramas, generales (empresa), específicos (áreas o departamentos, procesos), funcionales (tareas a realizar por cada uno) o relacionales, dependiendo de quién usará el organigrama y su propósito.

Un organigrama bien definido facilita tanto la gestión diaria como la planificación estratégica. Algunos de los elementos básicos que tienen todas las empresas se muestran en los siguientes puntos:

- **Administración:** La parte de alta dirección de la empresa. Son responsables de tomar decisiones importantes para la organización.
- **Línea media:** Incluye a todos los mandos intermedios de la empresa. Se puede decir que son el vínculo entre la alta dirección y la línea de operaciones de la organización.
- **Núcleo de operaciones:** Formado por los trabajadores que están directamente relacionados con la producción del bien o servicio y su distribución.

Otros componentes de la empresa pueden ser:

- **Tecnoestructura:** Estos son analistas externos a la administración de la compañía que analizan y presentan cambios en la estructura de la compañía (extensiones, reestructuraciones, etc.) para hacerla más eficiente.
- **Personal de apoyo:** Esta es una parte de la compañía que no colabora directamente en el desempeño de la actividad, sino que se dedica a apoyar funciones para un mejor desempeño. Es posible que no formen parte de la empresa, sino que se subcontraten (por ejemplo, consultoría).

Sin embargo, no todos estos elementos se presentan en el organigrama de la empresa, ya que, dependiendo del sector y el tipo de empresa, pueden variar. En el caso de la empresa del sector agroalimentario, habrá una que represente a la Gerencia, Recursos Humanos y más tarde el Centro de Operaciones y, más abajo, los Empleados de Apoyo. Esto también dependerá del tamaño de la empresa, independientemente de si proviene del mismo sector.

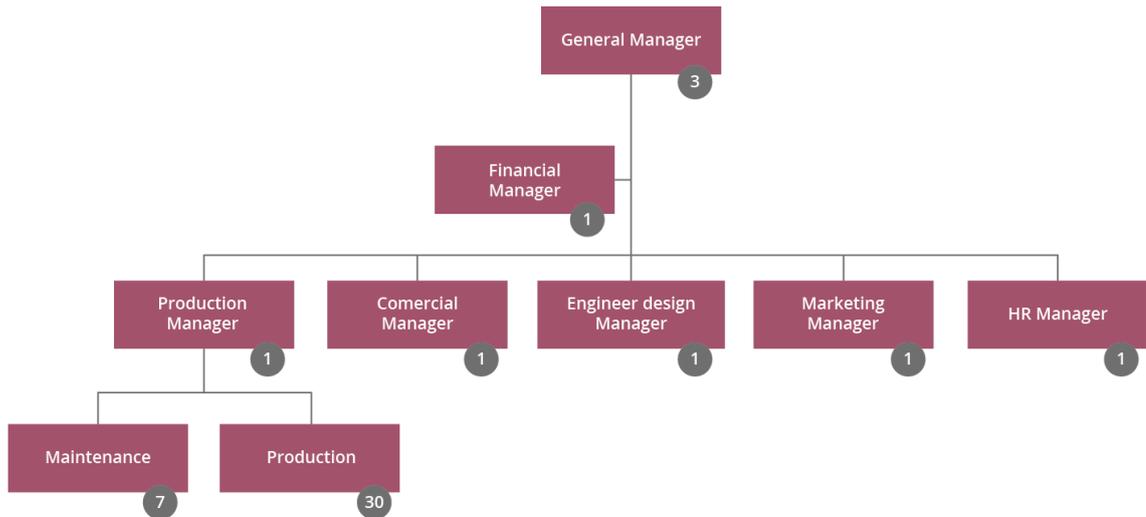
## Tipos de organigramas

A continuación se muestran los organigramas más ampliados en las organizaciones:

### *Organización simple*

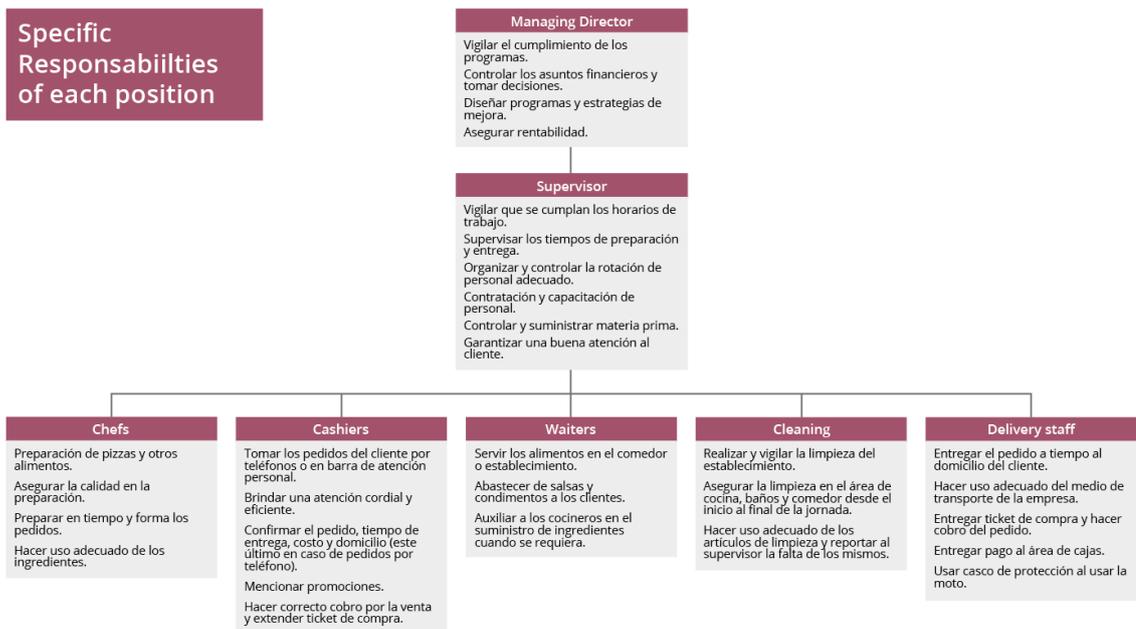
El más común en pequeñas y medianas empresas. Principalmente involucra gerentes y el núcleo de las operaciones, y no tiene los otros elementos posibles.

Esta estructura permite una comunicación fluida entre la alta gerencia y los operadores, un punto esencial cuando se trata de nuevas empresas que se están adaptando al entorno y necesitan ser flexibles.



### Organigrama funcional

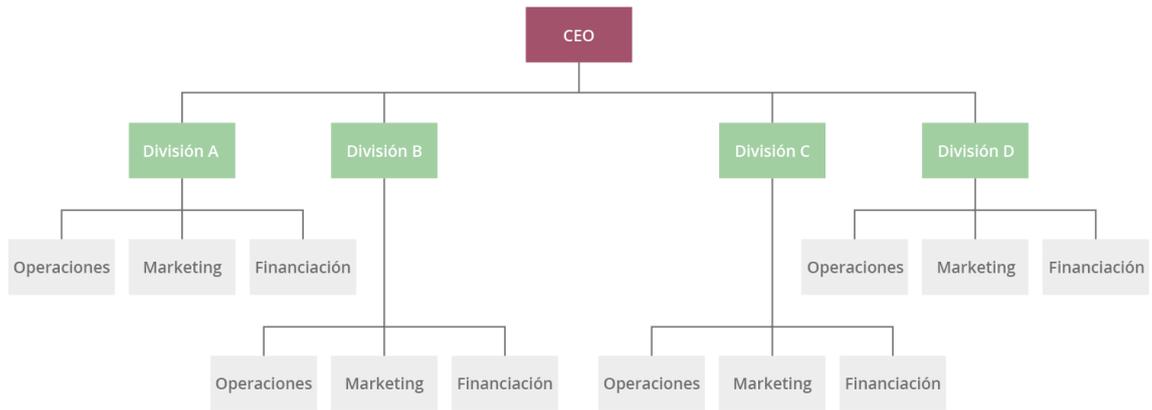
Esta representación incluye las funciones principales asignadas a los diferentes centros de trabajo, así como las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es muy útil para capacitar al personal y presentar la organización de manera general.



### Forma divisional

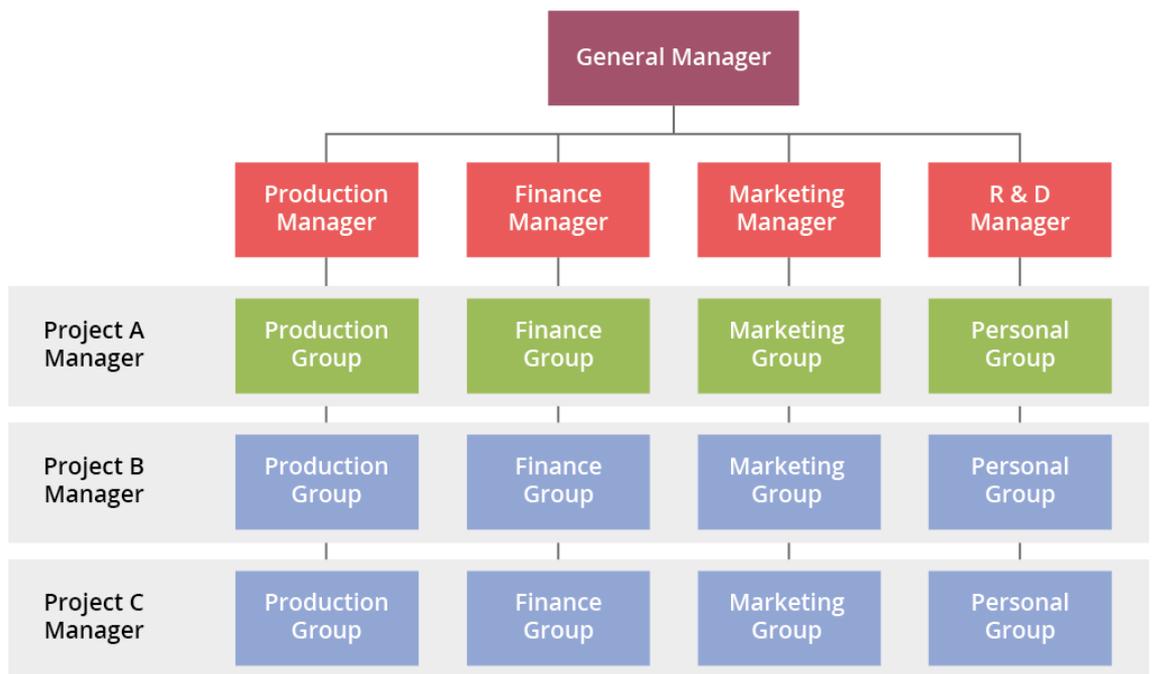
Típico de las grandes empresas que necesitan una estructura más compleja debido al tipo de trabajo que realizan o su tamaño.

Tiene una estructura en la que aparecen todos los elementos, pero el núcleo de las operaciones está formado por otras estructuras organizativas completas. Por lo tanto, es una jerarquía muy amplia en la empresa, como se muestra a continuación.



### Estructura de la matriz

Representa una estructura corporativa en la que los empleados participan en proyectos específicos mientras continúan desempeñando sus funciones. Se utilizan canales duales: por un lado, la jerarquía principal; y por otro, programas / proyectos específicos.



¿Cómo puedo hacer el organigrama de una empresa paso a paso?

En primer lugar, debe considerar que la misma persona puede ocupar varios departamentos al mismo tiempo; varios departamentos pueden unirse realizando tareas de la misma persona, e incluso puede tener uno o más departamentos subcontratados.

Una vez con esto en mente, los pasos básicos para hacer un organigrama serían:

1. Haga una lista con todos los departamentos posibles de su empresa.
2. Defina, en la medida de lo posible, las funciones que se realizarán en cada departamento y la persona responsable de realizar esas tareas.

3. Haga un pequeño bosquejo en papel y lápiz o con algunos programas de oficina. Los ejemplos anteriores pueden servir de inspiración.
4. Analice que los departamentos y sus funciones se han identificado correctamente. Los cambios pueden hacerse más tarde.
5. Comunique el organigrama a los empleados para que conozcan a sus gerentes y el funcionamiento interno de la empresa.

El hecho de haber formalizado y disponible para todo el personal el organigrama:

- Facilita la visión global de la organización a las nuevas incorporaciones.
- Aclara la dependencia jerárquica.
- Formaliza las relaciones internas.

**Recursos:** Los organigramas descargables que se pueden editar están disponibles en la sección Recursos, para tener una distribución más clara y una organización comercial interna. El contenido de este módulo puede ayudar a modificar los disponibles en la plataforma y adaptarlo a diferentes realidades.

### 1.1.4 | Descripción del trabajo

Como su nombre indica, es un documento que detalla y aclara los aspectos esenciales de un centro de trabajo (responsabilidades, interrelaciones, etc.). Específicamente, el documento generalmente cubre los siguientes aspectos:

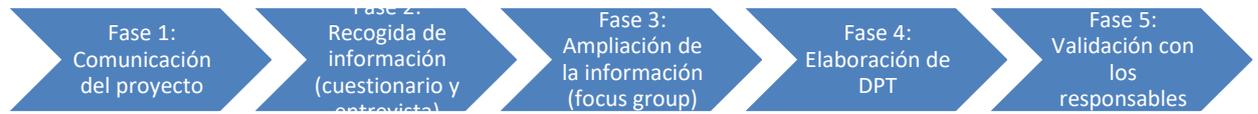
- Nombre del trabajo.
- Entrenamiento requerido.
- Estado de la misión.
- Dependencia jerárquica y posición en el organigrama.
- Relaciones interdepartamentales.
- Principales responsabilidades y funciones.
- Perfil de competencia (competencias generales y específicas).
- Tipo de conexión a la empresa.
- Rango de salario.

Esto es lo que se llamaría un análisis de trabajo y un proyecto de descripción de trabajo en el que pueden participar todos los gerentes de la empresa, incluidos los empleados en esos mismos puestos y con más experiencia.

*¿Cuáles son los objetivos del Proyecto de Análisis y Descripción del trabajo?*

- A. *Sintetizar y formalizar los aspectos básicos (clave) de los trabajos, para que sirvan de referencia para el buen funcionamiento de la empresa ...*
- B. *Favorecer una visión compartida de la organización.*
- C. **Involucrar al personal** *en un proceso interno y transversal, como el TPD.*
- D. *Establecer la base para el desarrollo futuro de la Evaluación del desempeño.*

## FASES DEL PROYECTO:



Los resultados esperados después de este proceso son una mayor agilidad y control sobre los siguientes procesos:

- Contratación y selección de personal.
- Claridad funcional mejorada.
- Evitar solapamientos o brechas funcionales.
- Planificación de entrenamiento.
- Procesos de calidad.

Para recopilar la información necesaria para llevar a cabo las descripciones de trabajo, se recomienda combinar diferentes métodos de recopilación de información, a fin de integrar información clave sobre la empresa y los trabajos que la componen.

- **Cuestionario:** Esto establecerá las diferentes habilidades y su definición para que, según el departamento y el trabajo, se seleccione y priorice una serie de habilidades.
- **Entrevistas individuales:** De lo cual extraeremos toda la información sobre el puesto provisto por una muestra de personas que actualmente ocupan el trabajo en cuestión.
- **Grupo de enfoque:** Creación de grupos de discusión para presentar y contrastar aspectos relacionados con el organigrama y las unidades o funciones jerárquicas, así como para discutir las competencias clave para la organización (general o corporativa) y la clave competencias del trabajo (específicas).

**Recursos:** En la sección de "recursos" hay un ejemplo de Descripción del trabajo (DPT), acompañado de una serie de preguntas para extraer las preguntas básicas. Del mismo modo, se incluye un documento de asesoramiento para desarrollar un DPT de calidad.

### 1.1.5 | Planificación del personal

La planificación del personal es un proceso que tiene como objetivo anticipar las necesidades de recursos humanos en una empresa, tanto para el presente como para el futuro, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos.

En otras palabras, busca calificar y cuantificar la cantidad de personas que optimizan los resultados a corto, mediano y largo plazo, información clave que puede marcar la diferencia entre ganancias y pérdidas.

En otras palabras, por un lado, una empresa con una cantidad de personal por debajo del número óptimo no logra cumplir con los objetivos establecidos (por ejemplo, causando demoras en la producción), y por otro lado, con un número mayor, los costos innecesarios serán incurrido.

La planificación de plantillas puede proporcionar los siguientes beneficios:

- Identificar las necesidades de personal actuales y futuras.

- Obtenga una plantilla con dimensiones realistas para cada momento.
- Promover la promoción y calificación del personal (planes de carrera), teniendo en cuenta las necesidades de la empresa en todo momento.
- Aumento de la motivación laboral.

La planificación de la fuerza laboral abarca un grupo de planes que son fundamentales para que las empresas tengan una fuerza laboral exitosa, ellos son:



El proceso de planificación del personal incluye las siguientes fases:



**Fase 1.** Recopile información cualitativa y cuantitativa sobre toda la estructura de la empresa, con el objetivo de saber cuánto personal tiene y qué está haciendo cada uno (organigrama, descripción del puesto, rotación del personal, etc.).

**Fase 2.** A través del análisis anterior, la compañía sabe qué recursos tiene, así como las necesidades que surgirán y que no están cubiertas. También es importante tener en cuenta el hecho de que muchas empresas están inmersas en necesidades que varían sustancialmente con el tiempo, por ejemplo, la estacionalidad. Es en esta etapa que se hará especial hincapié en la planificación de la fuerza laboral, designando los trabajos, actividades y responsabilidades de cada trabajador o grupo de trabajadores, principalmente en función de la actividad de años anteriores.

**Fase 3.** Implemente una estrategia de personal para abordar los resultados. Aumentar, disminuir o mantener el personal para satisfacer las necesidades, y el personal puede ser transferido a nuevas funciones si no se utilizan sus habilidades (por ejemplo, contratos de trabajo temporales, movilidad funcional (por razones organizativas), etc.)

**Fase 4** Finalmente, evalúe la estrategia aplicada y, si es necesario, realice nuevas revisiones y planificación. Como se discutió anteriormente, la planificación puede basarse en la experiencia, los informes anteriores o los resultados de la evaluación.

Las plantillas se pueden planificar a corto, mediano o largo plazo:

1. **Planificación a corto plazo:** Esto es cuando planifica un período de hasta un año. Aquí es donde se prevé lo que afectará a la Compañía a corto plazo, por ejemplo, jubilaciones, despidos, bajas, etc. (ver ejemplo 1). El análisis a corto plazo permite a las empresas reconocer que el personal necesita ser codiciado para garantizar la producción. Sin embargo, también es importante saber cuántas personas se necesitan en la producción y en el área administrativa, es decir, mano de obra directa e indirecta.

A. **Labor directa** se puede prever con la siguiente fórmula: (ver ejemplo 2)

$$\text{Necesidades de personal} = \frac{N^{\circ} \text{ unidades a producir anualmente}}{\text{Unid. producidas por hora} \times N^{\circ} \text{ horas anuales de jornada}}$$

B. **Mano de obra indirecta** (administrativo) puede preverse mediante un análisis de criterios organizativos probados o basados en la experiencia y cargas de trabajo anticipadas. (Ver ejemplos 3 y 4, respectivamente).

2. **Personal a medio y largo plazo:** Al estimar las necesidades de personal para un período de 3 y 10 años. Esto está asociado con un cumplimiento más complejo, porque hay una mayor variación en los factores que influyen en el personal.

Los siguientes métodos estadísticos se pueden utilizar para estimar la planificación a mediano y largo plazo:

- A. **Extrapolación de tendencia:** Es un método basado en datos históricos. (Ver ejemplo 5)
- B. **Correlación y regresiones.**
- C. **Modelos de pronóstico:** Este es el método que realiza estimaciones basadas en variables esperadas e inesperadas. (Ver ejemplo 6)
- D. **Métodos de pronóstico no cuantitativos:** Esto se basa en la opinión de expertos o especialistas y a menudo se aplica para complementar los métodos anteriores.

A continuación se presentan algunos ejemplos de preguntas que ayudan a comprender la situación de la empresa:

- ¿Cuántos empleados tiene mi empresa? ¿Y cuántos trabajadores necesito en mi empresa?
- ¿Qué habilidades técnicas tienen? ¿Y qué habilidades técnicas necesitan tener?
- ¿En qué departamento están? ¿Están donde deberían estar? ¿En qué otros departamentos podrían estar?
- ¿Qué responsabilidades tienen? ¿Qué funciones realizan? y que necesitan hacer?

- ¿Los trabajadores tienen capacitación? ¿Debería capacitar a mi personal o contratar personal capacitado? ¿Cuántos necesitan capacitación?
- ¿Se están utilizando las habilidades de mis trabajadores?
- Con el acuerdo actual, ¿estoy optimizando la producción?
- ¿Qué cambios puedo hacer para optimizar los trabajos en mi empresa para hacer un mejor uso de los recursos y el beneficio económico?

**Recursos:** En la sección "recursos" puede encontrar ejemplos de diagramas. A su vez, ejemplos de políticas de la compañía relacionadas con varias secciones: capacitación, liderazgo, participación de los empleados y otros ejemplos reales. Este tipo de prácticas son transversales en la gestión de personas.

## 1.2 | Gestión del talento

### 1.2.1 | Gestión del talento en la organización

La gestión del talento es un proceso que agrega valor a su organización en cada una de sus fases. La gestión del talento tiene como objetivo retener los activos más valiosos de su empresa para generar lealtad en su talento y ser eficiente.

Gestionar el talento en su empresa es estimar el conocimiento, las habilidades y el rendimiento necesarios y / o deseables para obtener la máxima creación de valor. Esto le permitirá diseñar el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con su capital humano.

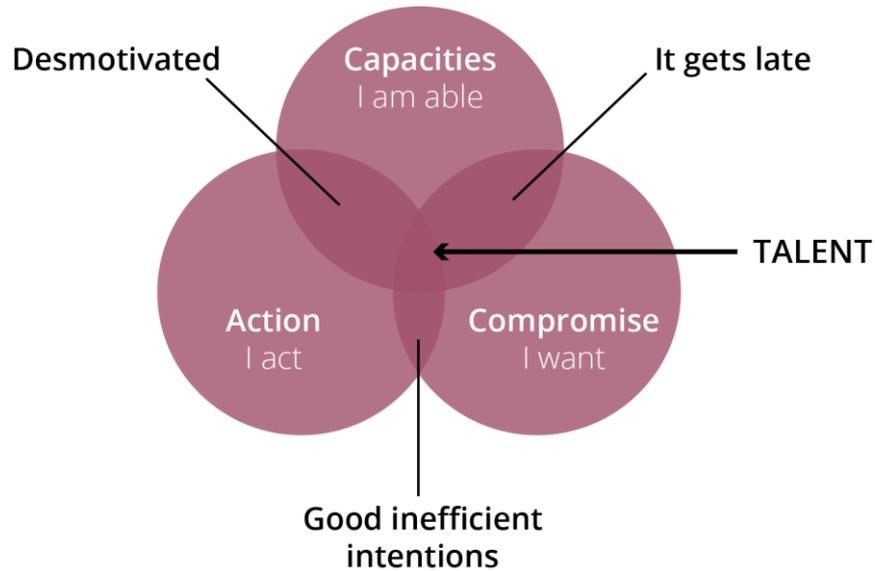
En general, dentro de la gestión y el desarrollo del talento, encontraremos una relación con las secciones del módulo, como la contratación, la capacitación y / o la evaluación del desempeño.

#### **Etapas de la gestión del talento:**

##### **1. Definir talento**

Para que el proceso de gestión del talento sea exitoso, necesitamos definir correctamente qué es el talento. En cuanto al campo empresarial, definiremos las características del talento para la organización, como las competencias, habilidades y valores deseados en línea con la misión y los valores de la empresa. En otras palabras, definir el talento no es fácil ... El talento se define en función de las necesidades de la empresa, sus clientes, la forma en que funciona, el estilo de liderazgo, el trabajo, etc. Es un término complejo que depende de las características de cada empresa

De manera resumida, el talento se puede resumir en Poder, Deseos y Actuación:



Brevemente, es esencial lograr un ajuste adecuado entre las necesidades comerciales de su organización y las necesidades individuales de cada empleado. Las siguientes son preguntas, cuyas respuestas pueden ubicar las necesidades actuales y futuras de una empresa:



## 2. Atrayendo talento

Para atraer talento, es necesario generar una marca como empleado, logrando una mayor visibilidad para el talento que desea capturar. Debe analizarse dónde se encuentra la empresa y dónde dirigirla, orientada a la búsqueda activa de nuevos talentos y generar nuevos contactos.

Atraer nuevos empleados dará valor a su empresa. Es muy importante que conozca las cualidades que tiene la empresa y confíe en ellas para poder capturar a los diferentes candidatos y lograr las metas y objetivos que se proponen. La persona dedicada a atraer candidatos al trabajo debe basarse en tres aspectos fundamentales para lograr efectivamente esa contratación.



Para hacer esto, debes:

**Escribe en detalle el perfil que estás buscando**(responsabilidades, experiencia mínima en el puesto, requisitos de idioma, disponibilidad para viajar, etc.). Para este punto, puede consultar la parte Descripción de `Estación de trabajo.

Por otro lado, describa qué habilidades están disponibles para el candidato para calificar para el empleo (liderazgo, habilidades de comunicación, etc.).

Finalmente: tener la capacidad de promover el puesto de manera profesional, seria y atractiva (a través del sitio web corporativo, ferias de trabajo, difusión entre los empleados, etc.). Esta parte se puede encontrar en la sección Selección y reclutamiento.

La creatividad es esencial cuando se atrae talento, porque la persona a cargo del reclutamiento debe usar diferentes recursos que sean motivadores. Además, también debemos tener la capacidad de elegir optimizar los costos y apoyarnos de manera flexible en las nuevas redes sociales, acuerdos con universidades o promociones internas.

Cómo puedes atraer talento, de una manera muy simple:

1. Trabajar para la marca como empleador.
2. Hacer que los trabajadores se conviertan en embajadores de las empresas.
3. Defina claramente el tipo de talento que está buscando.
4. Busque activamente nuevos talentos en ferias, foros, universidades ...
5. Mantenga actualizada una base de datos de candidatos.

**HOW TO ATTRACT TALENT**



**HOW NOT TO ATTRACT TALENT**



Cómo no atraer talento:

1. Dar una imagen poco realista de la empresa hacia el exterior.
2. No cuides a tus empleados y que hablen mal de la empresa.
3. Quédese solo con los candidatos que muestren interés.
4. No publique los perfiles y valores que busco en los candidatos.

**3. Valorar el talento**

Para evaluar el talento es aconsejable detectar lo que tenemos dentro de la organización, con un sistema establecido para medir el talento, definiendo claramente lo que se mide y por qué se mide, creando un mapa de talento.

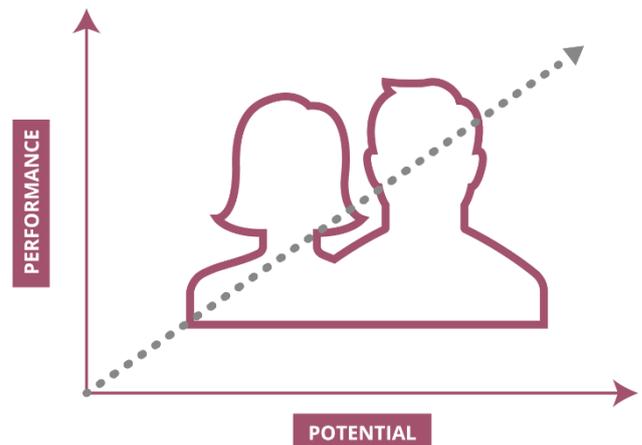
El punto de partida para desarrollar herramientas de evaluación de talento son las competencias y los objetivos. Reflexionar sobre las competencias de la organización y en cuáles debemos centrarnos para lograr los objetivos y resultados derivados del Plan Estratégico y lograr una ventaja competitiva en el mercado, será un factor clave de éxito:

**PERFORMANCE ASSESSMENT**

Corporate Competences  
Work Position Competences  
Objectives

**POTENTIAL**

Learning abilities  
Growth Motivation  
Attitude  
Commitment  
Speed of development



La detección del potencial individual en la empresa es la variable de predicción más importante del éxito de un individuo en un puesto determinado.

#### 4. Desarrollando talento

También es necesario que conozcamos las inquietudes y motivaciones de los diferentes talentos que hemos detectado en la empresa para establecer diferentes acciones adaptadas a las necesidades de cada persona, siempre de acuerdo con las posibilidades de la empresa.

Las acciones de desarrollo pueden llevarse a cabo tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, siguiendo estos planes para evaluar que las acciones implementadas se adapten a las necesidades de los trabajadores y la empresa en el momento actual, e incluso en el futuro.

El desarrollo de carreras profesionales generalmente se recopila bajo los conceptos de:

- **Planificación de la carrera:** Cuando el problema se analiza desde la perspectiva del empleado.
- **Dirección de carrera:** Cuando se hace desde la perspectiva de la empresa.

Las empresas deben evaluar las posibilidades reales de carrera en función de sus necesidades estratégicas. El número y la especialización de las personas con alto potencial probablemente no coincidan con el número y la especialización de los empleados que pueden tener una oportunidad profesional real dentro de la empresa (promoción horizontal o vertical). Es esencial no crear falsas expectativas para los empleados con respecto a futuras promociones.

Por otro lado, la posibilidad de crear un plan de sucesión implica planificar las posibilidades de reemplazar al personal a corto, mediano y largo plazo. Esta situación permite a las empresas una mayor estabilidad, ya que estarán preparadas para pérdidas de personal, tanto planificadas como no planificadas.

Este plan debe contemplar cada trabajo o el más importante (estratégico) e identificar quiénes serán las personas más apropiadas para cada uno.

En caso de que no podamos identificar a ninguna persona interna con las características necesarias a corto plazo, es esencial que utilicemos el reclutamiento externo.

#### 5. Retener el talento

Es importante que analicemos la atmósfera de la organización de forma continua a lo largo del tiempo, evaluar las preocupaciones, motivaciones y necesidades de los trabajadores. De esta forma, podemos detectar las motivaciones que impulsan la orientación del buen desempeño para continuar desarrollando estrategias que agreguen valor a la empresa.

El establecimiento de estrategias para la retención de personas en nuestras empresas es fundamental, ya que esto depende del monitoreo y la continuidad e integración de ellas a los cambios en el entorno.

El talento humano es un recurso estratégico, ya que es valioso, inimitable e insustituible y también es una ventaja competitiva sostenible. Las empresas deben tener cuidado de retener el talento humano. Los trabajadores tienen el conocimiento, la experiencia, la habilidad y, con el paso del tiempo, se especializan en realizar el trabajo en nuestras empresas.

La retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener los activos más valiosos, y de que los empleados que quedan no sufren las consecuencias de la rotación:

- Desmotivación del grupo.

- Reestructuración de planes de trabajo.

La importancia de retener los mejores talentos como estrategia comercial implica evaluar los métodos y las buenas prácticas en la gestión del personal, empleados desde el momento en que se lleva a cabo la contratación del profesional, la inducción y la planificación de los objetivos de la organización.

Los siguientes gráficos muestran los puntos fundamentales para la retención del talento:

- Pregunte a los empleados, hable con ellos y sepa lo que necesitan.
- Detecte motivaciones que muestren un rendimiento superior.
- Intenta tener todos los recursos necesarios.
- Recompense el buen trabajo realizado.
- Considere una estrategia, sea coherente como empresa y muestre una preocupación real por la situación de los empleados.
- No solo habla sino que también escucha con atención.

### RETENER EL TALENTO



Entre otras cosas, es esencial que nuestra organización:

- **Motiva**, siempre que comience a partir de un salario justo, existen importantes incentivos no monetarios para la retención del talento (conciliación, salario emocional, etc.).
- **Las condiciones de trabajo**, que proporcionan a las personas las herramientas y la tecnología adecuadas para realizar sus tareas, además de la cómoda jornada laboral, las condiciones ergonómicas, higiénicas y de temperatura adecuadas.
- **Reconocimiento**, entendido como retroalimentación positiva cuando las tareas se realizan bien y la contribución a la empresa es digna de ser tomada en cuenta.
- **Oportunidades laborales atractivas** dentro de la empresa para garantizar que el empleado esté motivado para emprender nuevos proyectos dentro de la empresa, sintiéndose satisfecho.
- **Sentimiento de pertenencia**, basado en el vínculo entre el empleado y la empresa que fortalece la relación existente (por ejemplo, el trabajador se enorgullece de pertenecer a la empresa).
- **Formación** crecer y desarrollarse profesionalmente, mejorando los procesos y la satisfacción personal, en relación con la mejora de la posición en la empresa (por ejemplo, ofreciendo cursos de capacitación por parte de la empresa).

## 6. Absentismo

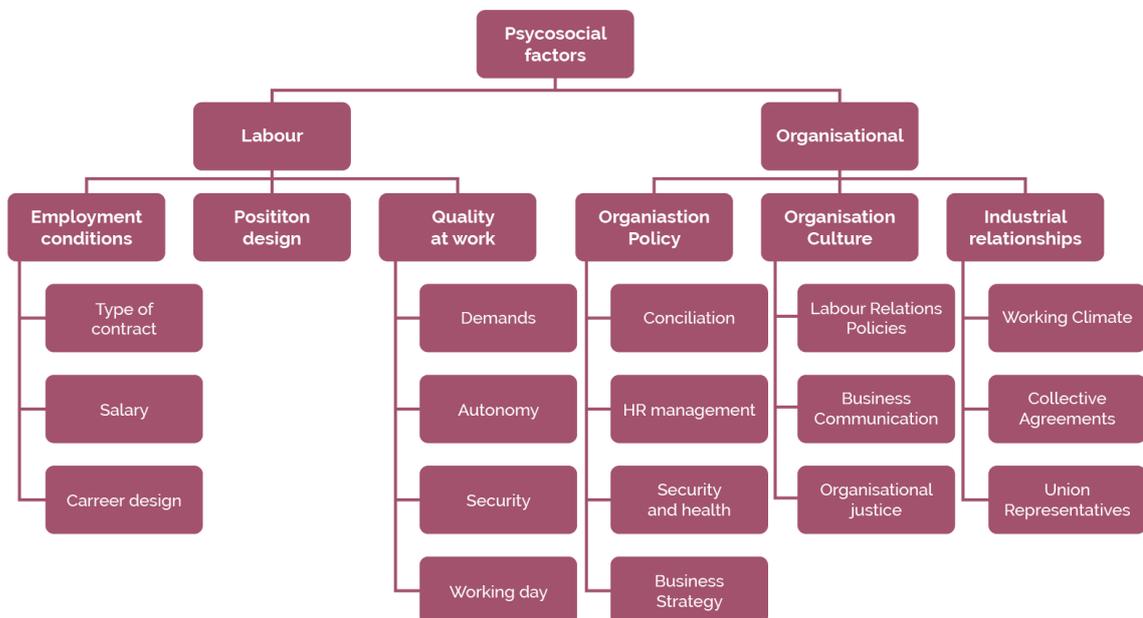
Como se explicó, los empleados piden implícitamente que mantengan su compromiso con la organización de una serie de elementos:

- Formación.
- Seguridad en el empleo.
- Flexibilidad.
- Salario puntual.
- Buenas condiciones laborales.

La ruptura de estas condiciones, así como las responsabilidades no adaptadas al puesto, la carga de trabajo excesiva, etc. conlleva una disminución de la motivación, una disminución del rendimiento, un aumento del absentismo y un aumento de la rotación del personal.

Por todas estas razones, es esencial que mantengamos un ambiente de trabajo adecuado, ya que en caso de no obtenerlo, generalmente hay consecuencias negativas sobre la salud física y mental de los trabajadores y el funcionamiento de la empresa. El absentismo es una defensa contra la insatisfacción laboral.

En los materiales agregados, se pueden encontrar encuestas de análisis de factores psicosociales para conocer estos factores y mejorarlos. Concretamente, en la sección Detección y análisis, sobre encuestas y entorno de trabajo, se pueden encontrar más detalles sobre cómo detectar y analizar tales situaciones. A continuación, puede encontrar una división clara de los factores que afectan la situación laboral de alguien: razones laborales y organizativas.



### 1.2.2 | Selección y reclutamiento en la organización

La selección de personal tiene como objetivo encontrar al candidato adecuado para cubrir una vacante de trabajo en particular en su empresa. Para llevar a cabo este proceso de manera óptima, debe tener en cuenta los objetivos estratégicos de su organización (misión, visión, valores) y sus características, así

como los requisitos del puesto a cubrir. Para hacer esto, se utilizará una Descripción del trabajo o DPT (recurso del módulo 1.1 Planificación de personal).

Para las pequeñas empresas, este proceso puede ser costoso, ya que no hay personal especializado dedicado a recursos humanos.

En las siguientes secciones daremos consejos prácticos sobre cómo hacer una buena selección de personal, principalmente en el sector de agronegocios, para que el personal de una empresa en el sector de la agronomía pueda tener los recursos suficientes para llenar una vacante de trabajo con la óptima candidato, y con el menor costo posible.

Antes de considerar la incorporación de una nueva persona en nuestra empresa, debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Es realmente necesario llevar a cabo una nueva incorporación?
- ¿Hemos pensado en el trabajo que esa persona estará a cargo? ¿Quién será la persona responsable de esa persona?
- ¿No hay ningún empleado dentro de la empresa que pueda asumir las funciones?

No hay una manera simple de ajustar estas preguntas, pero algunos aspectos a considerar podrían ser:

- **Volumen de trabajo actual y previsto**, así como la facturación que la empresa debe alcanzar para justificar el costo del puesto de trabajo que desea abrir.
- Realice un análisis de funciones a través de la pestaña Descripción de puestos de trabajo (consulte el recurso del módulo 1.1 Planificación del personal).
- Las personas que, internamente, pueden llevar a cabo las responsabilidades del nuevo puesto a ocupar pueden optar por este puesto. Este proceso se conoce como "Promoción interna".

## FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Una vez que hayamos decidido comenzar un proceso electoral, es mejor saber las fases por las que tendrá que pasar. Se recomienda que siga estas etapas como se indica a continuación, y seguido de una breve descripción:



Para aquellos más importantes y a considerar, puede encontrar una descripción que puede ayudarlo a implementar un proceso de selección:

### 1. Análisis de necesidades

Como su nombre lo indica, el objetivo principal es identificar exactamente qué necesidades se espera que se cumplan a través de esta incorporación, así como las habilidades y características que deben cumplir para llenar la vacante de trabajo.

Dos herramientas que nos permiten aclarar este proceso son:

- Declaración de la descripción del trabajo.
- Reunión con el supervisor del futuro incorporado para determinar el contexto y los requisitos del trabajo a cubrir. Esta parte no es necesaria si usted es el responsable de esa área.

Como la primera parte ya se ha descrito anteriormente, seguiremos analizando la segunda parte. Para esto, tendremos que desarrollar una oferta que contenga, al menos:

- Título del trabajo y breve descripción.
- Habilidades necesarias para ocupar el puesto.
- Tareas diarias a realizar.
- Conocimientos técnicos requeridos.
- Habilidades requeridas para ejecutar y aplicadas a la posición abierta.
- Habilidades profesionales.
- Herramientas, maquinaria o aplicaciones informáticas como un plus para el trabajo descrito.

Dependiendo del conocimiento, las habilidades y la experiencia de cada candidato, elegiremos mejor la vacante abierta.

En el caso de las empresas del sector agroalimentario, dependerá del tamaño y las habilidades que requerimos de los perfiles entrantes. En ese caso, si buscamos un perfil técnico, nos centraremos en aquellas habilidades estrictamente relacionadas con el puesto técnico que se cubrirá. Si se trata de un

perfil más flexible, necesitaremos analizar otros tipos de competencias (liderazgo, efectividad, compañía, etc.).

Al final de esta sección, propondremos diferentes métodos para descartar y elegir candidatos.

## 2. Reclutamiento

Durante esta fase debemos obtener candidatos para el puesto que queremos cubrir de la manera más eficiente posible. El reclutamiento es el conjunto de acciones y procedimientos que apuntan a atraer a los candidatos correctos para ocupar el puesto vacante en una organización.

Principalmente, hay dos tipos de reclutamiento, interno y externo.

- El reclutamiento interno es el que proporcionará candidatos que ya trabajan en su organización, es decir, entre los empleados que desean ocupar un puesto diferente al que actualmente desempeñan en su empresa.
- El reclutamiento externo es el que le permitirá encontrar un candidato a través de las diferentes fuentes de reclutamiento existentes más allá de su empresa.

Para ser efectivo en el reclutamiento externo, es esencial conocer las diferentes fuentes de reclutamiento externo. Su objetivo es proporcionarnos un número adecuado de candidatos que cumplan con las competencias requeridas para el puesto ofrecido.

Dependiendo del perfil del puesto a cubrir, se seleccionarán las fuentes de candidatos externos. Los más importantes se detallan a continuación:

- Candidatos recomendados a través de su red.
- Anuncios en oficinas y agencias de desempleo.
- Anuncios en centros de formación profesional y universidades.
- Empresas de consultoría especializadas en selección personal.
- Agencias de trabajo temporal (TWA).

Fuentes de reclutamiento 2.0:

- Portales de trabajo (Infojobs, Indeed, Infoempleo, Tecnoempleo, etc.).
- Redes sociales profesionales (LinkedIn, Womenalia, etc.).

Estos últimos son algunos ejemplos de redes de renombre en buscadores de empleo / ofertas. A continuación puede tener una lista de ventajas y desventajas:

### Ventajas

- Más económico que los procesos tradicionales.
- Acceso a más candidatos (activos y pasivos), y altamente calificados.
- Acceso rápido a la información de los candidatos.
- Las reacciones de los candidatos se observan en tiempo real.
- Análisis de los movimientos observados de los competidores para un puesto de trabajo.
- Obtenga conexión y enlace entre la organización y el candidato.
- Mejora la marca del empleador, mostrando una empresa moderna y actualizada.
- Mayor difusión de la oferta de trabajo y candidatos de redes no relacionadas.

## Desventajas

- Tiempo de inversión en la construcción de la red y definición de la estrategia.
- Importancia de obtener una cuenta corporativa que no depende demasiado de la persona que la administra sino de los valores generales de la corporación.
- Invierta tiempo en verificar referencias de candidatos que se han encontrado en la red.
- Exposición abierta a la crítica.
- Puede incurrir en la imposibilidad de perder los formularios al realizar el proceso de selección.
- Posible mal uso por parte de los candidatos de las redes sociales.
- Desviarse del punto de enfoque.

Hay otras formas de clasificar las estrategias de reclutamiento. Esta clasificación tiene en cuenta las formas de publicación de las candidaturas. En ese sentido, algunas de las formas de obtener candidatos se pueden dividir en:

- **Canales formales:** Agencias de desarrollo local, escuelas oficiales, centros de capacitación, universidades o escuelas de negocios, anuncios de prensa, autocandidaturas, a través del sitio web corporativo.
- **Caminos informales:** Conocidos, familiares de trabajadores, recomendaciones, etc.
- **Rutas especializadas:** Servicios de consultoría.

Debemos tener en cuenta que lo que nos importa es la efectividad del reclutamiento, y esto variará dependiendo del puesto ofrecido, así como de nuestra empresa y marca.

## 3. Pre-selección

Una vez que tengamos candidatos para nuestra oferta, el siguiente paso es identificar aquellos que mejor se adapten a nuestras necesidades.

**Leer los currículos obtenidos** es el primer acercamiento al candidato, ya que nos brinda mucha información sobre la persona, sobre todo en términos de experiencia laboral previa, capacitación, etc. El objetivo principal es elegir a aquellos candidatos cuyo plan de estudios se adapte mejor a nuestro perfil ideal. . Por lo tanto, la evaluación de los planes de estudio nos permite optimizar cualquier proceso de selección, ya que es el primer filtro, antes de la entrevista telefónica.

En esta preselección por currículum partimos de un determinado:

**Cualquier candidato que no cumpla con los requisitos del puesto será descartado del proceso, a menos que la fase de reclutamiento no haya producido los efectos deseados.**

Para hacer una buena preselección debemos tener en cuenta ciertos aspectos y criterios del plan de estudios, tales como:

### Forma

- Si el CV tiene una carta de presentación: ya sea personalizada o estándar.
- Fuente, diseño, etc.
- Diseño: título sobresaliente para facilitar la lectura.

### Cuando empiece a leer

- Organización y distribución adecuada de las diferentes secciones.
- Si se resaltan aquellos aspectos que son importantes para el puesto.

- Lógica en la presentación de su carrera profesional.
- Coherencia, correcciones y errores ortográficos.

### Contenido

- Información personal (nombres, dirección, población, teléfono, correo electrónico ...)
- Objetivo profesional: formación básica, académica, complementaria.
- Experiencia profesional: entrada y salida de empresas y sectores, funciones, responsabilidades en cada puesto y ver si han aumentado, cambios en el trabajo.
- Idiomas, conocimientos informáticos, disponibilidad inmediata, cambio de residencia, intereses.

### Fotografía

Se debate mucho sobre la idoneidad de la foto en el plan de estudios y en el proceso de selección, ya que puede inducir a la discriminación, dejando de lado otros aspectos más importantes. Por lo tanto, se recomienda centrarse en el contenido del CV en lugar de la existencia o no de la fotografía.

A continuación se muestran algunos ejemplos de currículum:



### 4. Entrevista personal.

La entrevista puede tener diferentes objetivos, pero el principal es: informar al candidato sobre la empresa y el puesto, conocer las características personales y profesionales del candidato y su motivación hacia el puesto, así como transmitir la imagen de la empresa. .

Durante la entrevista personal, debe obtener la mayor información posible sobre el candidato para averiguar si es adecuado para el trabajo que tenemos vacante. También es esencial no centrarse solo en su conocimiento, sino conocer a la persona y ver si puede encajar en la cultura y la actividad de nuestra empresa.

La estructura de una entrevista básica generalmente se estructura de la siguiente manera:

1. **Saludo / Bienvenido.** Suele ser el primer contacto personal entre el candidato y el entrevistador.
2. **Conversación inicial.** Breve charla introductoria que sirve para crear un ambiente relajado entre usted y el candidato.
3. **Introducción.** Comienza con el tema, presentando el puesto o la empresa para enfocar la conversación.
4. **Preguntas del entrevistador / respuestas del candidato.** Las preguntas son generalmente sobre temas generales al principio, profundizando en detalles y aspectos más específicos a medida que avanza la entrevista.
5. **Cerrando la entrevista.** Por lo general, es interesante revisar algunos de los puntos o temas que ha intentado, para asegurarse de que ha entendido al candidato y que no dejamos nada en el tintero. Es aconsejable informar al candidato sobre las siguientes fases del proceso, si hubiera más entrevistas, el tiempo esperado de incorporación del candidato y el cierre del proceso, así como permitirle hacer preguntas sobre cualquier duda que pueda tener planteado durante la entrevista.

Es aconsejable informar al candidato de las siguientes fases del proceso, si hubiera más entrevistas, la fecha límite esperada para incorporar al candidato y cerrar el proceso, así como permitirle hacer preguntas sobre cualquier duda que pueda haber surgido.

En cualquier caso, algunos aspectos generales prácticos que puede tener en cuenta al realizar la entrevista:

1. Mantenga contacto visual con la persona entrevistada.
2. Presta atención; Trate de evitar interrupciones inesperadas como teléfono móvil, correo, etc.
3. Cuida tu postura corporal y tu voz.
4. Aborde la forma en que formula sus preguntas. Evite las preguntas que muestran su opinión sobre un problema típico.

Actualmente, la entrevista más utilizada es la entrevista de incidentes críticos. Esta entrevista permite conocer el perfil del candidato y verificar si encajaría en la empresa haciendo preguntas sobre su comportamiento mostrado en situaciones pasadas (ejemplo de pregunta de incidente crítico: en ese caso, ¿qué hizo cuando la máquina estaba encendida? ¿obstruido?).

Es importante enfatizar que para llevar a cabo con éxito este tipo de entrevista, se debe definir cada una de las competencias requeridas por el puesto a cubrir.

- Hasta ahora hemos mencionado dos tipos de entrevistas:
- Entrevista de incidentes críticos.
- Entrevista por competencias.

## ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

La entrevista de incidente crítico se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Normalmente le pediremos al candidato una situación reciente significativa para él o un representante de su trabajo anterior.

- Buscamos al candidato para presentar una situación concreta que haya experimentado (contándola como una película) donde nos cuenta lo que sucedió, lo que hizo y cómo resolvió ese problema o situación.
- Permite ver a qué elementos da importancia el candidato, así como su forma de tomar decisiones y razonar en situaciones de estrés.
- También analiza competencias pero basadas (..?)

## ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Es importante conocer las competencias del candidato. La información incluida en el plan de estudios es muy estática y no nos permite comprender completamente las responsabilidades, actividades específicas y posibilidades que puede tener dentro de la empresa.

Algunas de las competencias que pueden evaluarse con algunas preguntas simples son las siguientes:

- Orientación al cliente.
- Capacidad de aprendizaje.
- Productividad.
- Adaptabilidad-flexibilidad.
- Liderazgo.
- Persuasión e influencia.
- Trabajo en equipo.
- Tolerancia a la presión.
- Estabilidad emocional.
- Resolución del problema.
- Auto imagen.
- Adaptación persona-oficina-empresa.
- Expectativas de desarrollo profesional.
- Motivación con respecto a la nueva posición.

La entrevista de competencias es útil para lo que se conoce como una estrategia de exploración estructurada y trata de encontrar las indicaciones de que la persona entrevistada tiene una serie de competencias, investigando si se han puesto en práctica de antemano.

Las preguntas formuladas en una entrevista de comportamiento o competencia llevan a los candidatos a hablar sobre sus experiencias profesionales anteriores, lo que realmente han dicho o hecho, ya que se le pide al candidato que describa cosas como "una experiencia que tuvieron", "Ocasiones cuando ... "y" ejemplos de ... ". Este tipo de preguntas desalientan al candidato de dar respuestas teóricas.

**Consejos:** Solo importa lo que el candidato ya haya hecho en alguna situación concreta de su pasado reciente. No se buscan generalidades ni lo que el candidato "piensa que haría si ...". Las preguntas sobre comportamientos específicos no llevan al candidato a la respuesta correcta, porque no hay una respuesta correcta.

Este tipo de entrevistas se basan en el modelo STAR.

- Una situación real que el entrevistado ha vivido en su pasado reciente.

- ¿Cuál era la tarea que el entrevistado tenía que realizar en esa situación, es decir, cuál era su papel?
- ¿Cuál fue su acción o acción concreta, es decir, qué hizo exactamente?
- ¿Cuál fue el resultado de esta acción?

Si el entrevistado da respuestas muy generales a una pregunta abierta o tiende a perderse describiendo aspectos no relevantes, podemos usar este tipo de preguntas para obtener aclaraciones:

- ¿Qué me hizo entrar en esa situación?
- ¿Quién intervino?
- ¿Cuál fue tu papel exactamente?
- ¿Entonces que hiciste?
- ¿Qué resultado se produjo?
- ¿Me lo puedes describir con más detalle?

En la plataforma, puede encontrar algunos documentos, como ejercicios grupales para seleccionar candidatos (actividades grupales) con preguntas concretas sobre entrevistas para que, según las habilidades y los conocimientos que desee evaluar, pueda elegir.

### \* Fuentes de reclutamiento en la Unión Europea

Las técnicas y estrategias de contratación utilizadas a nivel nacional no difieren de las utilizadas a nivel europeo. Sin embargo, en esta sección, presentamos algunas herramientas que pueden ayudarlo a expandir su fuerza laboral con perfiles internacionales que contribuyen a apuntar al talento extranjero y ayudan a internacionalizar el perfil de su equipo y compañía.

### EURES (Portal Europeo de Movilidad Laboral)

Una de las principales herramientas para acelerar y facilitar los procesos de contratación a nivel europeo es la [EURES \(Portal Europeo de Movilidad Laboral\)](#).

EURES ofrece asesoramiento para la movilidad de los trabajadores y ayuda a los empleadores a contratar trabajadores de otros países, además de orientar a quienes trabajan en las regiones fronterizas, así como a las empresas que se encuentran en la frontera entre dos o más países europeos.

Entre los servicios que se pueden encontrar en EURES, las empresas pueden beneficiarse de:

- Motores de búsqueda de candidatos en 31 países.
- Posibilidad de publicar ofertas de trabajo en varios países al mismo tiempo.
- Reciba asesoramiento sobre la contratación de personal en otros países y las regulaciones aplicables a los trabajadores desplazados.
- Reciba información y consejos sobre el mercado laboral en otros países.
- Póngase en contacto directamente con los asesores de EURES.
- Reciba información, recomendaciones y consejos a través de su Boletín sobre candidatos potenciales en los campos que les interesan.

Algunos de los servicios anteriores requieren estar registrados como usuario y empresa, especialmente

aquellos centrados en la publicación y búsqueda de empleo en el propio portal EURES. Aquí te indicamos los primeros pasos a seguir para disfrutar de tus oportunidades:

1. **Registrarse como usuario.** Puedes registrarte como emprendedor [aquí](#). Una vez registrado, recibirá un correo electrónico de confirmación.
2. **Registrarse como empresa.** Una vez que acepte el correo electrónico, puede acceder a su cuenta personal. Para crear una cuenta de empresa, acceda a la opción Perfil en la parte superior derecha de la pantalla y en el menú Mi cuenta acceda a la opción Crear una empresa. Se le pedirá una descripción de la empresa e información básica.

**Ahora puedes acceder a todas sus funciones.** Una vez que toda la información haya sido enviada y confirmada por el propio programa, podrá acceder a todos los servicios ofrecidos por EURES

Una vez que haya registrado su empresa, puede acceder a todos los servicios, como la búsqueda de candidatos, la gestión de sus perfiles y la publicación de ofertas para trabajar en su empresa.

- **Busca candidatos:** el portal le brinda la oportunidad de acceder a alrededor de 10,000 ofertas de trabajo en diferentes campos. Las opciones de búsqueda se dividen en el tipo de contrato requerido, la ubicación, el puesto, el nivel de capacitación o el idioma en el que se encuentra.
- **Gestión de candidatos seleccionados:** una vez que haya seleccionado los perfiles interesados, puede administrarlos, organizarlos y clasificarlos según sus preferencias.
- **Oportunidades juveniles:** en esta sección puede publicar las ofertas de, en general, prácticas o puestos de capacitación en el trabajo que más le interese a su empresa. En ellos, tendrá que agregar algunas pequeñas descripciones, como la del trabajo, qué aprenderá el perfil que está buscando y qué espera de él.
- **Tu primer trabajo en EURES.** A través de esta iniciativa, podrá acceder a los diferentes Servicios de Empleo en diferentes países que lo ayudarán a acceder a jóvenes profesionales europeos de entre 18 y 35 años que buscan trabajo. Puede consultar la Guía del programa y algunos [Preguntas frecuentes](#) eso puede sacarte de dudas.
- **Reactivación.** Aquí encontrará el mismo tipo de servicio explicado anteriormente centrado en puestos calificados de empleados mayores de 35 años. Podrá consultar las diferentes plataformas que lo ayudarán en el proceso una vez que se registre.

Otros servicios requieren registrar su perfil de usuario en el [EURES](#) plataforma o en los diferentes portales de trabajo a los que la página puede redirigirlo:

- [Publicar vacantes en los servicios públicos de empleo de los países de la UE.](#)
- Consejos, tácticas e información a considerar. [antes de](#), [durante](#) y [después](#) El proceso de contratación de un empleado de otro país europeo. Estas guías son específicas del portal y están MUY RECOMENDADAS para aquellos que desean tener un equipo con personal de otros países de la Unión Europea.
- **Tu primer trabajo en EURES.** A través de esta iniciativa, podrá acceder a los diferentes Servicios de Empleo en diferentes países que lo ayudarán a acceder a jóvenes profesionales europeos de entre 18 y 35 años que buscan trabajo. Puedes consultar el [Guía de programa](#) y algo [Preguntas frecuentes](#) que puede ayudarte a resolver tus dudas.
- **Reactivación.** Aquí encontrará el mismo tipo de servicio explicado anteriormente, pero centrado en candidatos calificados durante más de 35 años.

Para obtener más información, puede consultar su sitio web y todas las oportunidades que se ofrecen a continuación. [enlace](#).

### **Programa europeo de intercambio empresarial: Erasmus para jóvenes emprendedores**

El programa europeo Erasmus para jóvenes emprendedores se centra en dar la oportunidad a los empresarios sin experiencia de adquirir las habilidades necesarias para crear y / o gestionar con éxito una pequeña o mediana empresa en Europa.

Esto se hace a través de intercambios entre los Nuevos Emprendedores (Nuevos Emprendedores) o NE y las Compañías Anfitrionas (Emprendedores Anfitriones) o HE.

El objetivo del Nuevo Emprendedor (NE) no es solo tener capacitación sino también aprender las habilidades que puede ofrecer como emprendedor experimentado. Como empresario anfitrión, puede beneficiarse de las nuevas ideas que un nuevo empresario puede aportar a su empresa. El objetivo del programa es ser una colaboración beneficiosa para ambos, gracias a la cual puede descubrir nuevos mercados europeos, encontrar socios o conocer diferentes formas de hacer negocios.

También puede beneficiarse de la oportunidad de establecer una amplia red de contactos. Existe la posibilidad de que continúe colaborando y estableciendo nuevos socios a largo plazo a través del NE que alojó o de sus contactos o redes.

Para solicitar más información sobre los procedimientos a seguir para registrarse como Empresario Anfitrión y para poder colaborar con otros empresarios a nivel europeo, puede solicitar información al [Puntos de contacto locales](#) establecido en cada país participante del programa.

#### **Recursos**

En esta sección incluimos varias guías, ejercicios y prácticas que se pueden usar en las actividades diarias de una empresa:

- 1. Tipos de preguntas en entrevistas por competencias o incidentes críticos según las competencias a evaluar.**
- 2. Ejercicios grupales conjuntos para grupos:** el Cast Away. Aquí se han agregado varias consideraciones (criterios y observaciones) que deben considerarse al momento de implementar los ejercicios.
  - Quién inicia la conversación con el resto de las personas del grupo (podría ser la persona más audaz, la más activa y la más dispuesta a cooperar).
  - Lo que las personas mantienen un papel más activo al momento de discutir y mostrar argumentos para las elecciones de sus materiales y quienes son menos activos.
  - Qué persona o grupo de personas propone un método para llegar a un acuerdo (tipos de votos, consenso u otros). Los que optan por un método concreto suelen tener posiciones más amigables con sus colegas.
  - Hay roles que se destacan por tratar de persuadir al resto del grupo para que valoren las opciones que él / ella ha elegido de forma individual. Las personas con estos roles generalmente tienen habilidades clave de comunicación y liderazgo en puestos de trabajo como comercial, gerente de equipo, etc.
  - Otras competencias que pueden observarse en el ejercicio grupal son: gestión del tiempo,

## 1.3 | Políticas de gestión de personal

### 1.3.1 | Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un sistema formal a través del cual las empresas pueden obtener información sobre la contribución de los diferentes empleados de su empresa. El objetivo final es contribuir a la mejora de la empresa desde el desarrollo de los empleados y el conocimiento de sus habilidades.

No existe una única forma de evaluar el desempeño, lo que implica que cada empresa debe decidir la forma que tomará su sistema de evaluación. Esto dependerá del sector, número de empleados, instalaciones, habilidades para analizar, etc.

Una de las principales características del procedimiento de este sistema es que debe ser continuo. No pueden ser acciones específicas o inesperadas, pero cuando comienza dentro de una empresa, la Evaluación del desempeño debe llevarse a cabo de manera periódica y previsible para el empleado.

Además, este proceso tiene que ser sistemático.

Los aspectos a evaluar y los procedimientos para hacerlo deben ser documentados y conocidos tanto por los evaluados como por los evaluadores. Es bueno saber también que la gestión del desempeño afecta a TODOS en la organización. No es un proceso que se aplica solo al personal operativo, sino a todo el personal de la empresa.

También es importante que los criterios utilizados para emitir juicios sobre el desempeño se planteen de manera constructiva, de modo que se identifiquen las fortalezas y debilidades de las acciones que se evalúan.

### Gestión del rendimiento

La gestión del desempeño se ocupa principalmente de establecer las condiciones que permitan el logro de resultados mediante un mejor uso de los recursos disponibles. Se ocupa de cuestiones de gestión como:

- Habilidades y conocimientos necesarios.
- Retroalimentación.
- Comunicación.
- Procesos de establecimiento de objetivos.
- Evaluación y autoevaluación.
- Análisis de resultados.

Las Competencias se refieren a las habilidades que posee un individuo en función de las características personales que pueden influir significativamente en el logro de los resultados. Este enfoque permite identificar situaciones de ausencia o presencia de competencias, así como diferentes grados de competencia en las personas y una disposición diferente para ponerlas en práctica para obtener resultados organizacionales. Se entiende que las competencias están vinculadas a la efectividad individual y colectiva.

Mantener un sistema de gestión y desarrollo de habilidades significa tener un sistema para identificar simultáneamente las necesidades de capacitación. El paso de la identificación de competencias a la identificación de las necesidades de capacitación es inmediato. El diseño de los sistemas de capacitación y cómo identificarlos se incluye en la sección de capacitación correspondiente.

Teniendo esto en cuenta, es necesario preparar un diccionario de competencias para evaluar inherentes a la organización. Esto recopilará las competencias que están alineadas con la misión y la visión establecidas por la empresa y que son necesarias para el correcto desempeño del puesto. Cada puesto en la empresa habrá definido las competencias requeridas para el correcto desempeño de sus tareas.

Un diccionario de competencias que puede servir de referencia para definir las propias de cada empresa, el Diccionario de Competencias de Martha Alles, de libre acceso en la red. Algunos ejemplos de competencias son:

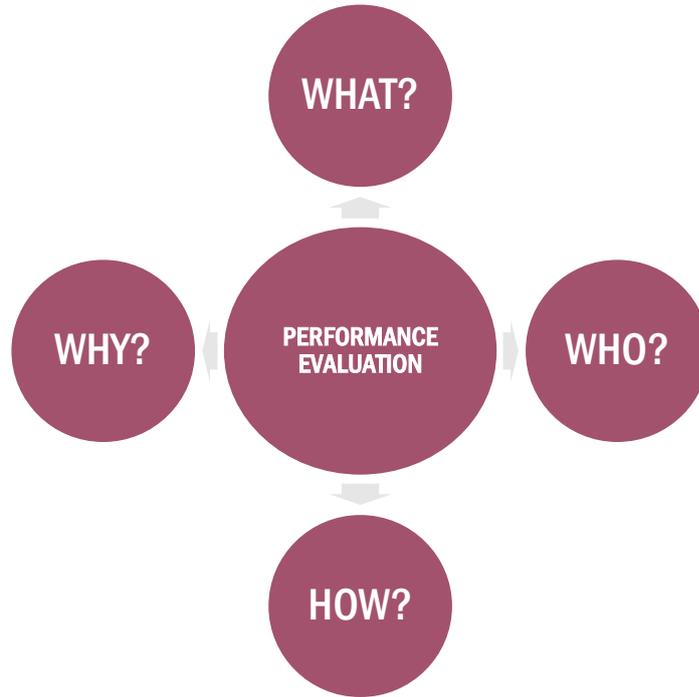
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Flexibilidad.
- Iniciativa.
- Orientación al cliente.
- Orientación de calidad.
- Trabajo en equipo.
- Auto control.

Con esto en mente, es necesario desarrollar un diccionario de competencias para evaluar que sean inherentes a la organización. Esto incluirá las competencias que están alineadas con la misión y la visión planteadas por la empresa y que son necesarias para el correcto desempeño del puesto. Cada puesto en la empresa habrá definido las competencias requeridas para el correcto desempeño de sus tareas.

Estas competencias se dividen en grados según el nivel en el que dicha competencia debe estar presente en cada posición. Por lo tanto, entre puestos que comparten la misma competencia, puede haber requisitos diferentes. Por ejemplo:

<b>Orientación al cliente</b>	
Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con un compromiso personal para cumplir con sus solicitudes, deseos y expectativas.	
4. Nivel alto	Se asegura de que conozca las expectativas de los clientes correctamente y de que estén satisfechos; Solo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente declara que sus expectativas se han cumplido y superado sistemáticamente y muestra entusiasmo.
3. Buen nivel	Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones requeridas en la propia organización.
2. Nivel mínimo	Rastrea las necesidades del cliente. Es especialmente útil en momentos críticos.
1. Nivel inicial	Da respuesta inmediata a los requerimientos de los clientes. Resuelve problemas que puedan surgir. Intenta corregir los errores cometidos.

En resumen, el diseño del sistema de evaluación del desempeño incluye los siguientes aspectos:



### Evaluación de desempeño: ¿para qué?

#### Propósitos

La evaluación del desempeño puede tener diferentes objetivos, incluido el control del desempeño y el desarrollo del talento.

La evaluación del desempeño puede tener como propósito un proceso de control sobre el personal de la organización y puede tener como objetivo obtener información para tomar decisiones con respecto al personal, por ejemplo:

- Remuneración.
- Renovación de contratos.
- Conversión de contratos temporales en indefinidos.
- Despidos.
- Promociones

Al mismo tiempo, es importante proporcionar comentarios a los empleados sobre su desempeño para que el proceso se desarrolle adecuadamente. Se les puede dar información sobre cómo están haciendo su trabajo, sobre sus fortalezas y lo que deberían mejorar, analizar los obstáculos que se encuentran en su desempeño diario y que les impiden alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, los trabajadores se dan cuenta de dónde están, dónde pueden llegar y cómo pueden obtenerlo, mejorando la situación de la empresa a largo plazo.

Al mismo tiempo, la evaluación del desempeño también nos permite tener una función de desarrollo, ya que facilita la evaluación de las posibles políticas o prácticas que estamos llevando a cabo en términos de Recursos Humanos.

La evaluación del desempeño generalmente brinda beneficios dependiendo del perfil dentro de la empresa. Por ejemplo:

- **Beneficios para el gerente o jefe de departamento / empresa:**
  - Evaluar mejor el trabajo y el comportamiento de los trabajadores, con un sistema que elimina la subjetividad.
  - Proponer medidas y directrices para mejorar el desempeño de sus trabajadores.
  - Transmita a sus trabajadores que tiene un sistema de evaluación objetivo, cuyo propósito es conocer el desempeño de cada uno para brindar soluciones positivas.
  
- **Beneficios para el empleado:**
  - Conozca los aspectos de su comportamiento y tipo de trabajo que la empresa valora en los trabajadores.
  - Sepa qué medidas puede establecer el jefe (capacitación, aumentos salariales, promociones, etc.) y qué puede tomar el trabajador (cursos por su cuenta, esfuerzo en ciertas áreas, conocimiento de su buen trabajo, etc.).
  - Autoevaluación y autocrítica del desarrollo de su trabajo.
  
- **Beneficios para la organización:**
  - Evaluación objetiva del potencial de los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo.
  - Identificación de los empleados que necesitan capacitación o mejora, y aquellos que están en posición de ascender o ser transferidos a otras posiciones.
  - Dinamismo en la política de recursos humanos, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

## Evaluación de desempeño: ¿qué?

### Objeto

En la mayoría de los casos, es aconsejable evaluar tanto el proceso como tal y sus resultados. Esto permite conocer las variables que están más allá del control de los trabajadores pero que, sin embargo, influyen en sus resultados. Solo explorando el proceso, lo que hace su empleado en la empresa, puede conocer los motivos del éxito o el fracaso del empleado. Estas razones son fundamentales para tomar decisiones que se perciben como justas, así como para guiar a los empleados y desarrollar planes de acción que permitan buenos y mejores resultados en el futuro.

## Evaluación de desempeño: ¿quién?

### Agentes

Hay varias personas que pueden realizar evaluaciones de desempeño dentro de una compañía específica:

- Gerentes de gestión o departamento.
- Compañeros
- El propio trabajador (autoevaluación).
- Clientes, proveedores, usuarios ...

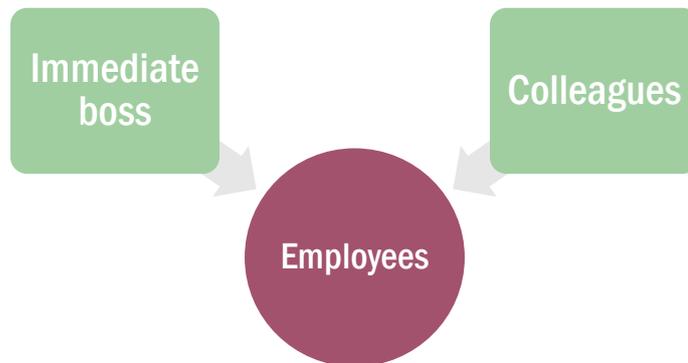
En el caso de una empresa, el mejor evaluador es aquel que conoce bien los objetivos de cada trabajo que está evaluando, observa con frecuencia el comportamiento y el desempeño del trabajador y es capaz de emitir juicios confiables y válidos. Es decir, una persona cercana a la persona evaluada.

Dependiendo de quién esté haciendo esta evaluación, hay diferentes tipos de evaluación:

### 90° Evaluación



### Evaluación 180°



### Evaluación 360°



## Evaluación de desempeño: ¿cómo?

La entrevista es una de las etapas más importantes. Sin embargo, una de las herramientas clave en la evaluación del desempeño antes de la entrevista es el cuestionario.

### Cuestionario

- El cuestionario está destinado a realizar una evaluación de desempeño para conocer
- los factores que cada empleado ha desarrollado en mayor o menor medida.
- Por supuesto, no todos los factores son igualmente importantes para cada puesto, ni todos son esenciales en todas las empresas. Aunque esta lista de factores es bastante genérica y aplicable a la mayoría de las organizaciones, debe revisarse y modificarse si se considera necesario, para adaptarla a las características exactas de su empresa.

### Los hechos

Para evaluar el desempeño de cada trabajador, es necesario llevar a cabo una evaluación estándar de los factores que intervienen en todas las actividades laborales. A saber, y como mínimo:

1. Habilidades
2. Esfuerzo
3. Responsabilidad
4. Comportamientos laborales / rendimiento

Cada uno de estos factores tiene varios subfactores:

1. Habilidades
  - Creatividad.
  - Capacidad analítica.
  - Iniciativa.
  - Autonomía.
  - Flexibilidad.
  - Planificación y gestión del tiempo.
  - Complejidad de las tareas.
  - Capacidad de toma de decisiones.
  - Gestión de la información.
  - Capacidad para escribir o preparar informes.
2. Esfuerzo
  - Nivel de esfuerzo para mejorar tu trabajo.
  - Esfuerzo para cumplir los objetivos establecidos.
  - Volumen de trabajo.
  - Importancia del trabajo.
3. Responsabilidad
  - Delegación.
  - Capacidad para involucrar a su equipo en proyectos.

- Reconocimiento y gratificación del esfuerzo de sus colaboradores.
- Supervisión de otros.
- Capacidad para integrarse en el equipo.
- Cuidado material.
- Precisión para asumir errores.
- Procedimientos.
- Contactos con otros empleados.

#### 4. Comportamientos laborales / rendimiento

- Interés en el puesto.
- Participación en proyectos.
- Buen trato con el cliente.
- Puntualidad
- Absentismo.
- Cumplimiento de plazos establecidos.
- Actualizando tu entrenamiento.

Es muy importante que la evaluación de cada trabajador, siempre que sea posible, sea realizada por varias personas. Esto evitará en mayor medida evaluaciones subjetivas influenciadas por elementos distintos al desempeño real del trabajador.

También es esencial en este proceso que los trabajadores estén informados de los resultados que obtienen. Que conocen todo el proceso y por qué y por qué se realiza la evaluación. La evaluación del desempeño no es una evaluación que busca el daño de los trabajadores, sino todo lo contrario. El objetivo final es ayudar a los trabajadores a comprender mejor su posición, las habilidades que requiere y lo que se puede hacer para mejorar.

Siempre se debe tener en cuenta que la evaluación del desempeño debe llevarse a cabo en todos los trabajadores (gerentes, jefes, albañiles, trabajadores, etc.) ya que es un sistema de evaluación integral que servirá para mejorar la gestión y los resultados de toda la organización.

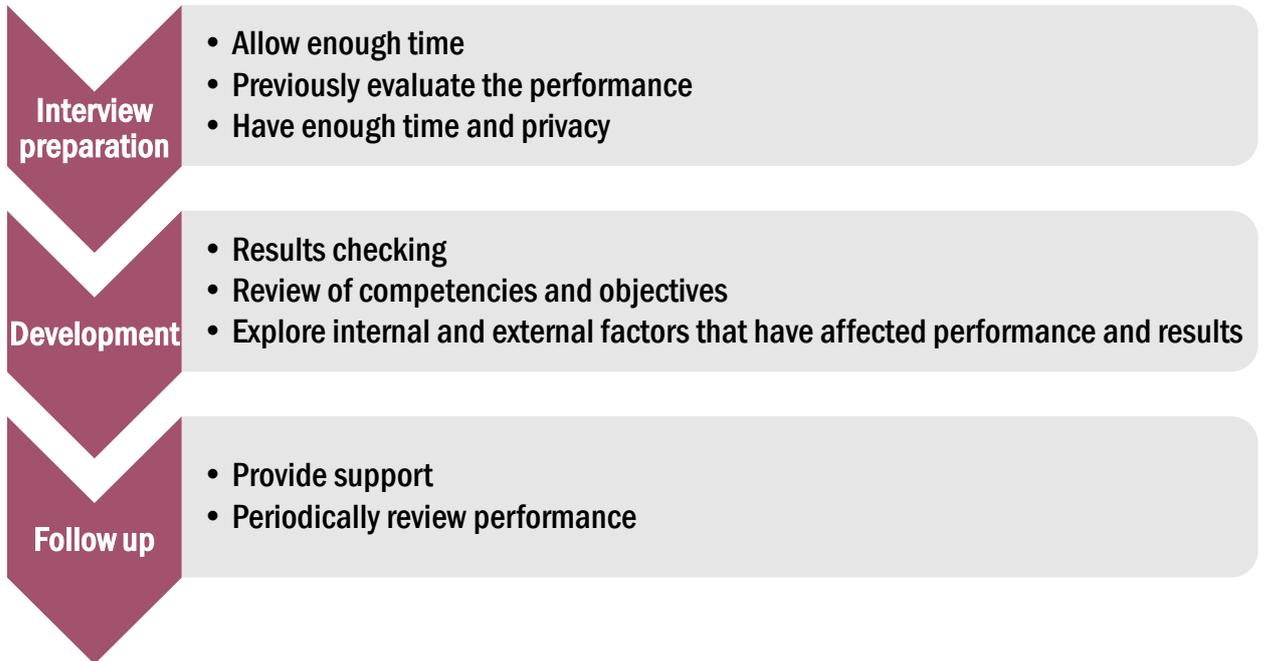
### La entrevista

La etapa más importante del proceso continuo de evaluación del desempeño cuando el propósito es el desarrollo de los empleados es la entrevista. Su papel es la clave del éxito.

Esta entrevista (reunión) que se recomienda, que tiene una periodicidad semestral o anual, afecta a dos personas, el evaluador y uno evaluado.

Esta es una fase bastante compleja, por lo que se recomienda capacitar a los evaluadores para conocer las diferentes fases del proceso (que se presentan a continuación), así como para comunicar los resultados correctamente.

En cuanto a las fases clave de la entrevista de evaluación, destacan las siguientes:



### Sesgo en la medida

Debemos tener en cuenta que al evaluar podemos presentar algún tipo de sesgo, como:

- **efecto aureola:** Es la tendencia del evaluador a valorar a un empleado positiva o negativamente, basándose en un atributo o característica única del empleado, lo que influye fuertemente en el juicio general del evaluador, impregnando de una forma u otra todas sus percepciones.
  - ¿Cómo reducirlo?  
Use varios evaluadores, evalúe cada dimensión por separado.
- **Efecto de contraste:** La evaluación de un empleado en particular está influenciada por el resultado de aquellos que han sido evaluados previamente.
  - ¿Cómo reducirlo?  
Evalúe cada dimensión por separado, cambiando el orden de la evaluación.
- **Efecto de importancia:** El evaluador otorga mayor peso a las últimas acciones del empleado al juzgar su desempeño.
  - ¿Cómo reducirlo?  
Reduzca el tiempo entre evaluaciones, concientice sobre la necesidad de observar el comportamiento de los evaluados durante todo el año.
- **Sesgo de generosidad:** Tendencia por parte del evaluador para juzgar a los evaluados más favorablemente que en la realidad.
- **Sesgo de gravedad:** Tendencia por parte del evaluador para juzgar a los evaluados más negativamente de lo que lo harían en realidad.
- **Sesgo de tendencia central:** Tendencia a hacer juicios que no estén muy lejos de los valores promedio.

En el último, la mejor opción es utilizar técnicas y tener un cuestionario que sea lo más objetivo y técnico posible.

### 1.3.2 | Gestión del conocimiento y la formación.

La capacitación es la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para un trabajo.

Como jefe de una empresa o departamento, deberíamos ver la capacitación como una inversión en el futuro de nuestra empresa, ya que nos permitirá aumentar el rendimiento de nuestros empleados y cumplir los objetivos establecidos, así como asumir desafíos futuros. .

Estrechamente relacionado con lo anterior, hablamos de organizaciones de aprendizaje, como aquellas que "buscan crear su propio futuro, lo que supone que el aprendizaje es un proceso continuo y creativo para sus miembros, y que se desarrolla, se adapta y se transforma en respuesta a las necesidades y aspiraciones de las personas, tanto dentro como fuera de sí mismas "(Navran Associates Newsletter, 1993).

De lo anterior se deduce que las principales funciones del entrenamiento son:

- Promover la adaptación a la evolución de profesiones y contenidos.
- Ser un instrumento de desarrollo profesional y un medio de promoción social.
- Contribución a la mejora de la competitividad de las empresas.
- Contribución al desarrollo de nuevas actividades económicas.

El proceso de capacitación consta de las siguientes fases:



#### 1. Necesita diagnóstico

Antes de desarrollar un plan de capacitación, es importante que identifique las necesidades que existen en términos de la cantidad de personas a capacitar y en qué áreas capacitarlas. Las necesidades de capacitación se pueden prever mediante:

- La estrategia de la compañía para el futuro (nuevos productos, nuevos mercados, etc.).
- Tendencias tecnológicas (nuevos instrumentos de trabajo, automatización de ciertas tareas, etc.).
- Cambios en el entorno (económico, político, legislativo, etc.).
- Encuestas de satisfacción del cliente.
- Análisis del entorno en el trabajo.

También se puede realizar un análisis de los factores externos e internos que afectan a la empresa. Dependiendo de si contribuyen a:

- La supervivencia de la empresa y la mejora de su competitividad.
- La implementación de un plan de capacitación.

El análisis se puede dividir en dos ejes:

- Factores que condicionan la competitividad de la empresa.
- Posibilidades para la implementación de un plan de capacitación.

Una vez que se definen las necesidades, se creará el plan de capacitación, que no es más que un documento en el que se recopila la información para garantizar la capacitación de su personal en un período determinado.

Otra forma de conocer las necesidades, individualmente, de cada trabajador en su empresa es haciendo uso de las preguntas en el documento "Evaluación de necesidades de capacitación".

## 2. Desarrollo de un plan de entrenamiento.

El plan de capacitación es un conjunto de acciones de capacitación que una empresa desarrolla para capacitar a sus trabajadores para mejorar sus habilidades y, por lo tanto, el desempeño de las empresas. Específicamente, la capacitación puede ser sobre habilidades (más comunes), habilidades o actitudes:

- ¿Sabes cómo hacer el trabajo? Si la respuesta es No, la capacitación se enfocará en Capacidades.
- ¿Pueden hacer el trabajo? Aptitudes
- ¿Quieren o están motivados para hacer el trabajo? Actitudes

Con todo esto, los objetivos que persigue la formación profesional, que es la más común en las empresas del sector agroalimentario, son:

- Ofrecer a los trabajadores más oportunidades para aprender nuevas tecnologías y nuevas actividades.
- Proporcionar nuevos conocimientos y mejorar la calidad del trabajo.
- Revise el conocimiento para mantenerlos actualizados.
- Mejora el desempeño laboral.
- Aumentar la satisfacción del personal.

Al redactar el plan de capacitación, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Preparación de un presupuesto para que no haya improvisación.
- Definición de objetivos generales del plan de formación y objetivos específicos para cada puesto de trabajo.
- Definición de una duración y elaboración de un calendario para implementar el plan.
- La descripción de las acciones a implementar se impartirá con recursos internos (esto es facilitado por los controles internos de las empresas, generalmente mejorando la comunicación interna y ahorrando costos); o externo (ocurre cuando se recurre a empresas externas para capacitar a los trabajadores, generalmente es más objetivo e innovador).
- Identificación de los grupos que se formarán.
- Asignación de uno o más gerentes para coordinar y evaluar la capacitación. En el caso de las pequeñas empresas, podría ser simplemente el Jefe o el Jefe del Departamento.

Puede encontrar más detalles en la sección “Diseño del plan de capacitación” en el sitio web de SEPE (España). Puede descargar contenido y documentos que lo ayudarán a desarrollar este plan.

### 3. Ejecución del entrenamiento

Con base en el plan de capacitación y los contenidos que se enseñarán, se selecciona el tipo de capacitación más apropiado para la empresa y el conocimiento.

Las primeras características a tener en cuenta serían:

- **Contenidos formativos:** ¿Qué conocimiento teórico y práctico se debe impartir para superar las necesidades identificadas y adquirir las habilidades indicadas?
- **Población objetivo:** ¿Qué empleados de la empresa serían más interesantes para capacitar?
- **Número de personas:** ¿Cuántas personas serían receptoras?
- **Calendario:** ¿Qué período del año es el más conveniente para que el personal asista a las actividades de capacitación?
- **Duración:** ¿Qué duración máxima deben tener los cursos, de acuerdo con las necesidades de producción, y para conciliar la vida profesional y personal de los trabajadores?
- **Conferencia:** ¿Qué horario sería el más apropiado?
- **Lugar de entrega:** ¿Dónde sería más conveniente impartir la capacitación?

En ese sentido, los tipos de entrenamiento son:

- **Estándar:** Es una formación más general y común para varias empresas.
- **A medida:** Es la capacitación adaptada a cada empresa y / o a una agenda específica, generalmente tiene un mayor impacto debido a la especificidad
- **Cara a cara:** Estas son las clases típicas con un maestro.
- **En línea:** Es la capacitación impartida a través de dispositivos en línea.
- **Mezclado:** Es la capacitación distribuida en modo presencial y en línea.
- **Entrenamiento en el lugar de trabajo:** Esta es la capacitación dirigida a aprender habilidades específicas en un trabajo.

Puede encontrar a continuación algunos métodos para realizar la capacitación de manera práctica:

- Formación en aprendizaje: "aprender haciendo".
- Estudios de caso.
- Simulación de ejercicios.
- Representaciones.
- Conferencias, videos, películas y audiovisuales.
- Formación en talleres de sensibilización.

Dependiendo de las características elegidas anteriormente, en algunos casos, los contenidos se pueden encontrar en diferentes portales en línea, privados, oficiales y públicos.

### 4. Evaluación de entrenamiento

Finalmente, se realiza una evaluación de la capacitación para saber si hay cambios en los resultados productivos y en las habilidades, conocimientos y habilidades de los trabajadores. Para esto, los gerentes pueden aplicar el modelo de evaluación de Kirkpatrick, que se utiliza analizando 4 niveles de evaluación:

- **Reacción:** Medición del grado de satisfacción de los participantes a la capacitación a través de un cuestionario, conociendo los aspectos positivos y negativos de la capacitación.
- **Aprendizaje:** El conocimiento y las habilidades adquiridas por los capacitados se miden mediante pruebas de conocimiento antes y después de la capacitación, entrevistas o pruebas de habilidades o trabajo de campo. Se recomienda que realice exámenes o preguntas antes y después de la capacitación sobre el tema específico.
- **Comportamiento:** Evaluar si el conocimiento adquirido se está aplicando en el lugar de trabajo y si hay cambios en los resultados. Esta fase sigue más tarde, ya que los resultados de las diferentes posiciones deben compararse. Esta fase se puede evaluar a través de una Evaluación de desempeño (Ver sección correspondiente), donde evaluaremos los objetivos de aprendizaje obtenidos.
- **Impacto:** Evaluar los beneficios producidos por la capacitación, como la satisfacción del cliente o la imagen corporativa. Se puede aplicar a través de cuestionarios de clientes.

Otros aspectos a evaluar pueden ser:

- **Transferibilidad:** Permite evaluar el grado en que la persona capacitada pone en práctica, en el lugar de trabajo, los conocimientos adquiridos.
- **Retorno de la inversión.:** Mide la rentabilidad económica de la capacitación a través de la comparación entre el monto invertido en la acción de capacitación y el aumento de las ganancias de la compañía como resultado de dicha capacitación.

Subsidios públicos para empresas para implementar capacitación en sus lugares de trabajo:

### España

Las empresas pueden tener acceso a capacitación subsidiada (tienen ayuda financiera que se hace efectiva mediante descuentos en las contribuciones de la Seguridad Social), a través de la Fundación Estatal. En el siguiente enlace las empresas pueden obtener toda la información sobre este tipo de capacitación:

<https://www.fundae.es/Empresas%20y%20organizaciones/Pages/Bonificacion-8pasos.aspx>

Dependiendo de las características elegidas anteriormente, en algunos casos, el contenido se puede encontrar en diferentes portales en línea, privados, oficiales y públicos. En el caso de España, la más conocida es la Fundación Estatal para la Capacitación Laboral u otras disponibles en línea:

<https://www.fundae.es/Trabajadores%20y%20aut%C3%B3nomos/Pages/ComoFormarte.aspx>

**Recursos:** Se han incluido diferentes recursos y documentos para ambas secciones en la plataforma en línea FRESH. Algunos se centran en ayudar a implementar una evaluación de desempeño, específicamente a través de los pasos que debe tener una entrevista de evaluación de desempeño, así como instrucciones para su implementación. Se incluyen diferentes facetas o factores para evaluar el

desempeño del trabajador. Con respecto a la capacitación, puede encontrar un documento con una serie de preguntas para implementar en la empresa y conocer el estado de las necesidades de capacitación de los empleados.

Como se mencionó en las secciones anteriores, tanto la evaluación del desempeño como la descripción del trabajo están estrechamente relacionadas con la capacitación, ya que dependiendo de las posibles deficiencias o necesidades de uno o más empleados, la capacitación es una posible solución en ambos casos. Hay una gran interconexión.

## 2. Relaciones laborales

### 2.1 | Legislación

#### 2.1.1 | Familiarizarse con la legislación laboral europea.

#### DEFINICIÓN DE RELACIONES LABORALES

Las relaciones laborales son aquellas establecidas entre capital y trabajo en el proceso de producción. En esta relación, la persona que aporta el capital o los medios de producción se llama empleador o empresario, mientras que la persona que proporciona el trabajo se llama trabajador. Estas relaciones laborales están reguladas por el contrato laboral, es decir, el contrato laboral es la norma que regula la relación laboral entre empleador-trabajador.

Hay más de 240 millones de trabajadores en la Unión Europea. La legislación laboral europea permite a un gran número de ciudadanos disfrutar directamente de sus derechos laborales y tiene efectos positivos en una de las áreas más concretas e importantes de su vida diaria.

Pero la legislación laboral europea también beneficia a los empleadores y a la sociedad en general:

- Al establecer un marco claro de derechos y obligaciones en el lugar de trabajo
- Protegiendo la salud de los trabajadores.
- Mediante la promoción del crecimiento económico sostenible.

Además, la legislación laboral europea es inseparable del mercado único. La libre circulación de bienes, servicios, capital y trabajadores debe ir de la mano con las regulaciones laborales que garantizan que los países y las empresas compitan fielmente, a través de la calidad de sus productos y no reduciendo la de su legislación laboral.

A medida que se avanzó en el bloque anterior, una de las prioridades de la Unión Europea (UE) dentro de la Estrategia Europea de Empleo y la Legislación Europea del Trabajo son las relaciones laborales en temas como:

1. Información y condiciones de los contratos.
2. Comunicación de cualquier cambio relacionado con los contratos de los empleados.
3. Condiciones mínimas en los diferentes tipos de contrato (temporal, definido a tiempo parcial o completo e indefinido).
4. Protección de la salud y condiciones de seguridad.
5. Horas Laborales.
6. Despidos colectivos.
7. Seguridad Social.

El objetivo es establecer condiciones mínimas en cada una de las áreas que incluyen las relaciones laborales a las que los Estados miembros pueden adherirse. A pesar de estos requisitos mínimos, la UE nunca impide que los Estados miembros elijan legislación con niveles superiores a los especificados.

La mayor parte de la legislación proviene, como se mencionó anteriormente, de la DG de Asuntos Sociales, Inclusión y Empleo, centrada en el desarrollo de políticas europeas en los ámbitos de Asuntos Sociales y Empleo y Formación y Educación.

Las diferentes directivas y condiciones que se aplican a toda la UE y que cada Estado miembro desarrollará más adelante (en la siguiente sección puede ver el caso español) se pueden encontrar en cada uno de los temas de la lista anterior, como:

### Información y condiciones de los contratos.

**Directiva 91/533 / CEE** establece las reglas generales en algunos de los siguientes puntos:

- Las obligaciones mínimas que tiene el empleador al informar a los empleados sobre las condiciones de su contrato.
- Los medios a través de los cuales comunicarlo.
- El tipo de relación establecida entre los dos.
- Las condiciones del contrato de un trabajador que trabaja en uno o varios países diferentes.

Por el momento, esta directiva se está revisando en la denominada Propuesta de Directiva sobre condiciones de trabajo previsibles y transparentes, a través del proceso de codecisión de la UE.

### Condiciones para contratos temporales (medio día y tiempo completo)

**Directiva 1999/70 / CE** establece una serie de puntos básicos sobre los derechos mínimos de los empleados con contratos temporales de tiempo completo en relación con: derechos de información y consulta, principios de no discriminación y mínimos para evitar el uso y abuso repetitivo de estos contratos.

Por otro lado, la Directiva 1997/81 / CE trata los contratos temporales a tiempo parcial en los que se establece una definición específica de trabajador a tiempo parcial y los principios de no discriminación entre estos y otros tipos de contrato.

También hay algunos puntos que el empleador debe tener en cuenta en las transferencias y cambios de trabajador temporal a tiempo parcial a tiempo completo o indefinido.

### Protección de la salud y condiciones de seguridad.

**Directiva 1989/391 / CE** incluye información relacionada con la salud y la seguridad en el lugar de trabajo cuando se trata de aspectos como:

- Las obligaciones correspondientes en materia de empleadores y trabajadores.
- Prevención de riesgos profesionales.
- Protección de la seguridad y la salud en el trabajo.
- Eliminación de factores de riesgo y accidente.
- Información y consulta sobre todas las acciones que afectan la seguridad y la salud en el trabajo.
- Capacitación de trabajadores y sus representantes en materia de seguridad y salud.

### Horas Laborales

La Directiva 2003/88 / CE establece los requisitos mínimos relativos a la organización del tiempo de trabajo en la empresa. Específicamente en:

- Períodos mínimos de descanso diario, descanso semanal y vacaciones anuales.
- Pausas y duración máxima del trabajo semanal.
- Ciertos aspectos del trabajo nocturno, trabajo por turnos y ritmo de trabajo.

### Despidos colectivos

La Directiva 98/59 / CE aborda diferentes aspectos relacionados con los despidos colectivos, tales como:

- Su definición, requisitos y requisitos de aplicación.
- Las condiciones y obligaciones de información y consulta que las empresas tienen al ejecutar un despido colectivo.
- El procedimiento a seguir para llevar a cabo el despido colectivo.

### Seguridad Social

Cada Estado miembro de la UE tiene su propio sistema de seguridad social. Sin embargo, la UE legisla para que la coordinación entre los diferentes sistemas de seguridad social sea lo más ágil y flexible posible y que el movimiento de personas entre países de la Unión Europea no se vea afectado por la variedad de sistemas de seguridad social entre países. .

En esta sección puede encontrar las herramientas que la Comisión Europea pone a disposición para conocer los diferentes sistemas de Seguridad Social en cada país y las diferentes leyes que se aplicarían a aquellos empleados que trabajan y viven en diferentes países o trabajan en varios países al mismo tiempo. hora. :

Para consultar los diferentes puntos de contacto en cada Estado de la UE y sus Sistemas de Seguridad Social, puede consultar este enlace.

- Información sobre los trabajadores desplazados en cada uno de los Estados miembros (información, obligaciones, marcos legislativos, etc.) en este enlace. En general, la legislación y las regulaciones que se aplicarán cambian dependiendo de si un empleado trabaja como persona desplazada durante dos años o más.
- Conozca las diferentes situaciones que una empresa puede encontrar con un trabajador desplazado, en este enlace:
  - Si trabajas en un solo país.
  - Si trabajas en un primer país y vives en otro.
  - Si funciona por completo.
  - Si trabajas en más de un país.

La Dirección General de Asuntos Sociales tiene EEISSS (Intercambio electrónico de información sobre sistemas de seguridad social) disponible para todos los ciudadanos europeos y sus empresas. Un portal de información con acceso a todas las instituciones de todos los países miembros de la UE.

Dos videos explicativos sobre cómo funcionan las leyes en la UE:

- Cómo funciona el CE (indique el minuto en que se mencionan las DG).  
[https://www.youtube.com/watch?v=mE1rnOi8AFc&list=PLqNq8AGWK\\_cmguZHPRMxrO-leUD5H-Dsr&index=1](https://www.youtube.com/watch?v=mE1rnOi8AFc&list=PLqNq8AGWK_cmguZHPRMxrO-leUD5H-Dsr&index=1)
- Cómo se aprueban las leyes dentro de la UE (papel de la CE y las DG)

<https://www.youtube.com/watch?v=8C0Kq7ioOpk>

## 2.1.2 | Aplicación de la legislación laboral nacional en asuntos laborales diarios

### 1. LEGISLACIÓN LABORAL ESPAÑOLA

Las relaciones laborales son aquellas establecidas entre capital y trabajo en el proceso de producción. En esta relación, la persona que aporta el capital o los medios de producción se llama empleador o empresario, mientras que la persona que proporciona el trabajo se llama trabajador. Estas relaciones laborales están reguladas por el contrato laboral, es decir, el contrato laboral es la norma que regula la relación laboral entre empleador-trabajador.

#### Empleador

Cualquier persona física mayor de 18 años y con plena capacidad para actuar, que contrata a un trabajador, puede ser emprendedor.

Las personas que desean ser empresarios y que tienen entre 16 y 18 años de edad, pueden llevar a cabo contratos solo en el caso de que sean independientes de sus padres y tengan la autorización de ellos y / o sus tutores legales.

#### El trabajador

Todas las personas mayores de 16 años que no hayan sido privadas de su capacidad de actuar a través de una sentencia judicial pueden ser trabajadores.

En el caso de personas menores de 16 años, pueden ser trabajadores con la autorización previa de sus padres y / o tutores legales y el organismo competente, se les permite participar en espectáculos públicos.

Además, las personas menores de 18 años no pueden trabajar horas extras o trabajar de noche.

#### Tipos de contrato de trabajo

Hay 4 grandes bloques de tipos de contratos de trabajo:

- Contrato indefinido (18 tipos de contrato indefinido).
- Contrato temporal (22 tipos de contrato temporal).
- Contrato de formación y aprendizaje (4 tipos de contrato de formación y aprendizaje).
- Contrato de prácticas (3 tipos de contratos de prácticas).

El siguiente contenido mínimo debe aparecer en el contrato de trabajo por escrito:

- Datos de empresa y trabajadores.
- Fecha de inicio de la relación laboral y su duración.
- Tipo de contrato.
- Categoría profesional.
- Duración y distribución del día, así como la identificación del lugar de trabajo.
- Duración del período de prueba.
- Duración de las vacaciones.
- Remuneración.

- Acuerdo colectivo aplicable.
- Firma del empleador y el trabajador.

Para una mejor comprensión de los contenidos mínimos que deben reflejarse en un contrato de trabajo, se adjunta un enlace que contiene modelos de contratos de trabajo que pueden rellenarse y descargarse ([https://www.sepe.es/contenidos/companies/contratos\\_work/models\\_contract.html](https://www.sepe.es/contenidos/companies/contratos_work/models_contract.html))

### Legislación laboral española

- **Constitución española, 1978:** Norma suprema que prevalece sobre el resto de las leyes y establece los derechos laborales básicos: el derecho al trabajo (artículo 35.1 y 35.2), el derecho a la negociación colectiva entre los representantes de los trabajadores (artículo 37.1 y 37.2) el derecho a organizarse y a huelga (artículos 28.1 y 28.2) y los principios rectores de la política social y económica.  
(Artículos 40, 41, 42 y 43) (<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>)
- **Estatuto de los trabajadores, 1980:** Norma que regula el derecho laboral en España, que desarrolla los derechos y deberes contemplados en la Constitución. Regula los derechos y deberes de los empleados, los contratos laborales, los sueldos y las garantías salariales, las faltas y sanciones para los empleados, la promoción, el derecho de representación colectiva y el derecho de reunión.  
(<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>)
- **Ley Orgánica de Libertad Sindical, 1985:** Norma que regula el derecho de sindicación, el sistema de unión legal y la acción sindical.  
(<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229>)
- **Ley de Prevención de Riesgos Laborales, 1996:** Norma que regula las actividades y medidas necesarias para la prevención de riesgos derivados de la actividad profesional  
(<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-24292>)
- **Ley General de Seguridad Social, 1994:** Norma que regula la estructura, funcionamiento y gestión de la Seguridad Social: afiliación, cotización, atención médica, discapacidad temporal, paternidad, riesgo durante el embarazo, riesgo de lactancia materna, atención a menores con cáncer, discapacidad permanente, jubilación y muerte y supervivencia.  
(<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11724>)

### Acuerdo colectivo:

Acuerdo escrito y negociado entre el empleador y los representantes de los trabajadores que tiene como objetivo regular las condiciones de trabajo. Las condiciones establecidas en el convenio colectivo marcan los mínimos que deben respetarse en los contratos laborales, ya que los contratos laborales no pueden establecer condiciones laborales menos favorables que las de los convenios.

Existen dos tipos principales de convenios colectivos, laborales y de empresa que afectan al sector.

- **Convenios colectivos de la empresa:**
  - Nacionales.
  - Autónomo.
  - Local.

- **Convenios colectivos sectoriales:**

- Estado y nacional.
- Autónomo.
- Provinciales
- Interprovincial
- Local o regional.

Al establecer prioridades, el convenio colectivo de la empresa siempre prevalecerá sobre el sectorial. El convenio colectivo sectorial establece los mínimos que los acuerdos de la compañía pueden ampliar o calificar, pero en ningún caso los acuerdos de la compañía pueden empeorar las condiciones establecidas por los acuerdos sectoriales.

En los acuerdos de empresa, prevalece el grado de cercanía geográfica, y el ámbito local o regional tiene más peso sobre los demás. En ausencia de un convenio colectivo, las regulaciones mínimas aplicables son las establecidas por el Estatuto de los Trabajadores (ver figura 1).



**Convenio colectivo en agroalimentación:**

**ACUERDO BÁSICO, DE ALCANCE ESTATAL, PARA LA FABRICACIÓN DE CONSERVACIONES VEGETALES**

Los preceptos de este Acuerdo Básico regulan las relaciones laborales de todas las empresas o centros de trabajo cuya actividad principal, y con respecto a los principios de las unidades de negocio, fabricación de mar de vegetales enlatados, comidas preparadas, jugos y vegetales congelados, lo que sea Ser el nombre y la personalidad. legal, privado o público, de compañías críticas y el personal al que prestan sus servicios.

<https://industria.ccoo.es/77d52f8a9f1478e3ebb6aaf982c4b0f9000060.pdf>

## **ACUERDO COLECTIVO PARA EL MANEJO Y EMBALAJE DE CÍTRICOS, FRUTAS Y VERDURAS PARA LA COMUNIDAD VALENCIANA 2016 A 2020**

Este convenio colectivo se aplicará a todas las empresas cuya actividad implique la selección, manipulación y envasado de cítricos para su selección en el mercado nacional o para la exportación. El alcance funcional del acuerdo también incluirá las actividades de selección, manipulación y envasado de frutas y hortalizas realizadas por empresas cuya actividad principal es la manipulación de cítricos. En el caso de que se realicen las tres actividades de manipulación de cítricos, frutas y verduras, se entenderá que la actividad de los cítricos es mayoritaria cuando el mar con respecto a las otras dos actividades se realiza por separado.

Alcance temporal 1. La validez de este convenio colectivo será de cuatro años, desde septiembre de 2016 hasta el 31 de agosto de 2020.

<https://industria.ccoo.es/60d650f5c2a80c51423d4f1524678d33000060.pdf>

## 2.2 | Prevención de riesgos laborales

### 2.2.1 | Prevención de riesgos laborales desde la perspectiva de los recursos humanos.

#### 1. España

La Prevención de Riesgos Laborales es la disciplina que promueve la salud y la seguridad de los trabajadores en el entorno laboral, al detectar, evaluar y controlar los riesgos y peligros asociados con el trabajo. Asimismo, la PRL fomenta el establecimiento y desarrollo de medidas y actividades necesarias para prevenir riesgos profesionales.

Los riesgos laborales incluyen, por un lado, los accidentes laborales y, por otro, las enfermedades profesionales. Un accidente laboral es uno que ocurre debido a una falla humana u otra naturaleza, durante la jornada laboral, así como también accidentes que ocurren en el camino del empleado al lugar de trabajo o en el camino a casa desde el trabajo.

En el caso de las enfermedades profesionales, figuran en el Real Decreto 1299/2006 (<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-22169>) y son todos aquellos que se han producido como resultado de diferentes circunstancias en las que los empleados realizan su trabajo. Según este Real Decreto, se dividen en los siguientes seis grupos:

- Enfermedades profesionales causadas por agentes químicos.
- Enfermedades profesionales causadas por agentes físicos.
- Enfermedades profesionales causadas por agentes biológicos.
- Enfermedades profesionales causadas por inhalación de sustancias y agentes no incluidos en otras secciones.
- Enfermedades profesionales de la piel causadas por sustancias y agentes no incluidos en ninguna de las otras secciones.
- Enfermedades profesionales causadas por carcinógenos.

#### **Obligaciones del empleador en la prevención de riesgos laborales.**

Las Administraciones Públicas y los empleadores tienen el deber de proteger a sus empleados contra los riesgos laborales, garantizando su seguridad y salud en todos los aspectos profesionales al incluir la actividad preventiva y la adopción de las medidas necesarias.

La prevención de riesgos laborales debe integrarse en el sistema de gestión de la organización, en todas las actividades y en todos los niveles jerárquicos, mediante la implementación y aplicación de un plan de prevención de riesgos laborales.

Todas las organizaciones y administraciones públicas deben tener un sistema de gestión para la prevención de riesgos laborales. Según el número de empleados de la organización y las actividades que se realizan, existen diferentes modelos de organización de la actividad preventiva:

- El empresario asume personalmente la actividad preventiva (empresas con menos de 10 trabajadores).
- Nombramiento de uno o más trabajadores de la empresa (empresas con menos de 500 trabajadores o menos de 250 trabajadores si se realizan actividades consideradas peligrosas).
- Establecimiento de su propio servicio de prevención (empresas con más de 500 trabajadores o empresas con entre 250-500 trabajadores que realizan actividades incluidas en el Anexo I del RD 39/1997 <http://www.boe.es/buscar/act. Php? id = BOE-A-1997-153>).
- Contratación de un servicio de prevención de terceros.

Para más información: ver REAL DECRETO LEGISLATIVO 5/2000, de 4 de agosto, que aprueba el texto consolidado de la Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social (Recursos).

Las acciones obligatorias con respecto a PRL en las organizaciones son las siguientes:

- Tener un plan de prevención de riesgos laborales.
- La evaluación de riesgos laborales.
- La planificación de la actividad preventiva.

El emprendedor llevará a cabo las acciones anteriores en base a los siguientes principios generales:

- Evitar riesgos.
- Evaluar los riesgos que no se pueden evitar.
- Combatir los riesgos de su fuente.
- Adapte el lugar de trabajo al empleado y elija el equipo y los métodos de trabajo y producción para reducir el trabajo monótono y repetitivo y reducir los efectos de estos en la salud.
- Tener en cuenta la evolución de la tecnología.
- Sustituya lo peligroso por lo que implica menos o ningún peligro.
- Planifique la prevención a través de la organización del trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el trabajo.
- Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la protección individual.
- Dar instrucciones apropiadas a los empleados.

## Legislación sobre Prevención de Riesgos Laborales

Hay muchas regulaciones con respecto a la Prevención de Riesgos Laborales, aunque debe tenerse en cuenta que la regulación suprema a este respecto es la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.

(<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1995-24292>)

Asimismo, puede encontrar toda la legislación sobre Prevención de Riesgos Laborales en el siguiente enlace: [http://www.empleo.gob.es/es/Guia/texto/guia\\_10/contenidos/guia\\_10\\_22\\_1.htm](http://www.empleo.gob.es/es/Guia/texto/guia_10/contenidos/guia_10_22_1.htm)

### Experiencia en el sector agroalimentario español

Aquí puede encontrar experiencias de gestión de recursos humanos en empresas del sector agroalimentario:

[http://redsostal.es/videos/actualidad/videos\\_75\\_1\\_ap.html](http://redsostal.es/videos/actualidad/videos_75_1_ap.html)

Además, en el documento complementario de sanciones por incumplimiento encontrará infracciones y sanciones en materia de riesgos laborales:

REAL DECRETO LEGISLATIVO 5/2000, de 4 de agosto, que aprueba el texto revisado de la Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social.

## 3. Responsabilidad social corporativa

### 3.1 | Igualdad y diversidad

#### 3.1.1 | Familiarizarse con la responsabilidad social corporativa, la igualdad, la diversidad y la legislación europea relacionada

Los contenidos esenciales [Directiva 2000/78 / CE](#) sobre igualdad de trato en el empleo y la ocupación.

- El artículo 13 de la Directiva de igualdad racial (2000/43 / CE), el artículo 8a de la Directiva 76/207 / CEE sobre la aplicación del principio de igualdad de trato para hombres y mujeres se refiere al acceso al empleo, la formación profesional y la promoción y el trabajo. condiciones
- Artículo 12 de la Directiva sobre igualdad de género en materia de bienes y servicios (2004/113 / CE) y artículo 20 de la Directiva refundida sobre igualdad de género (2006/54 / CE) sobre igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en materia de empleo. y ocupación.

#### Definición de Responsabilidad Social Corporativa

La **Comisión Europea** definió, en ese momento, el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y su interacción con sus grupos de interés". Estas dos declaraciones provienen de los Objetivos del Milenio y El Desarrollo del Milenio de varias declaraciones de las Naciones Unidas (ONU).

La RSE se entiende como todas las acciones de las empresas que van más allá de sus obligaciones legales con la sociedad y el medio ambiente. Algunas medidas reguladoras crean un entorno propicio para que las empresas asuman voluntariamente su responsabilidad social.

A nivel europeo, hay dos DG que desde la Comisión Europea implementan la Estrategia Europea para la Responsabilidad Social Corporativa. Esta estrategia se basa en varias recomendaciones hechas por la Comisión Europea para adherirse a las empresas y adherirse a los principios y directrices promulgados por el RSC.

Los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** son parte de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.



#### 7 elementos principales de la RSE:

- Tema 1. Gobierno. Elemento organizacional.
- Tema 2. Derechos humanos.
- Tema 3. Medio ambiente.

- Tema 4. Prácticas justas.
- Tema 5. cuestiones del consumidor.
- Tema 6. Desarrollo y participación en la sociedad.
- Tema 7. Prácticas de trabajo.

Aunque gran parte de la legislación europea está dirigida a grandes empresas, existen herramientas que desde **Comisión Europea** Están disponibles para Pequeñas y Medianas y lo ayudan a implementar su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa.

- Póngase en contacto con expertos que pueden ayudarlo a implementar su propia estrategia de Responsabilidad Social Corporativa. <http://www.sme-advisors-on-csr.eu/>
- Información sobre instituciones de formación RSC. [http://www.prepare-net.com/sites/default/files/01\\_public\\_final\\_situation\\_report\\_csi.pdf](http://www.prepare-net.com/sites/default/files/01_public_final_situation_report_csi.pdf)
- Formación en RSE para directivos. <http://www.bicero.com/training-services/ecsrn>
- Asociación Europea de Empresas para la RSE. <https://www.csreurope.org/get-equipped>
- Cuestionario de conciencia de RSE en su empresa (adjunto).
- Academia del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. <https://academy.unglobalcompact.org/learn>
- Iniciativa EMAS. [http://ec.europa.eu/environment/emas/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm)

En la sección de recursos puede encontrar información que puede descargar para autoevaluar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en su empresa: "Autoevaluación de RSE en su empresa", documento N° 1.

### 3.1.2 | Familiarizarse con la responsabilidad social corporativa, la igualdad y la diversidad y la legislación y los beneficios nacionales relacionados

#### 1. España

##### Subvenciones y bonificaciones nacionales en España.

En esta sección, verá los tipos de bonos y subsidios para contratar a una persona en riesgo de exclusión: personas con discapacidad; menores de 30 años; personas mayores de 45 años; riesgo de exclusión social y mujeres víctimas de violencia de género.

##### Invalidez

Las empresas que establezcan contratos permanentes con un trabajador con algún tipo de discapacidad o que cambien un contrato de capacitación o temporal por uno permanente recibirán los siguientes bonos y subsidios.

Si la compañía firma un contrato de empleado a tiempo completo, recibirá:

Empleados con discapacidad severa		Hombres	Mujeres
	Menores de 45 años	4500€/year	5350€/year
	Mayores de 45 años	5700€/year	5700€/year
Empleados con discapacidad severa			
	Menores de 45 años	5100€/year	5950€/year
	Mayores de 45 años	6300€/year	6300€/year

Donación de alrededor de € 3.907 por cada contrato firmado a tiempo completo. Si el contrato es parcial, el monto de la ayuda para la contratación se reducirá proporcionalmente a las horas contratadas.

Las empresas que firman contratos de capacitación y aprendizaje con un empleado con algún tipo de discapacidad se benefician de una reducción del 100% en las tarifas para menos de 250 trabajadores.

Las empresas que firman contratos de pasantía con un empleado con algún tipo de discapacidad se beneficiarán de una reducción del 50% en las tarifas de la empresa para contingencias comunes.

### Jóvenes menores de 30 años o con discapacidades superiores al 35%

Una empresa también puede ser recompensada si firma un contrato indefinido con una persona menor de 35 años si tiene una discapacidad igual o superior al 33%.

La empresa puede beneficiarse de las siguientes reducciones en las contribuciones a la seguridad social para contingencias comunes:

		1er año	2º año	3er año
En general	Comunidad Autónoma de Canarias	90%	70%	40%
	Resto de España	1000€	1100€	1200€
Mujeres (en un puesto de trabajo donde estén subrepresentadas)	Comunidad Autónoma de Canarias	100%	80%	50%
	Resto de España	1100€	1200€	1300€

En el momento en que una microempresa o un trabajador autónomo firman un contrato permanente con una persona menor de 35 años o con una discapacidad superior al 33%, se beneficiarán del 100% de las contribuciones de la Seguridad Social en un año.

### Edades iguales o mayores a 45 años.

En el mismo caso, si esa microempresa o persona que trabaja por cuenta propia firma un contrato con un empleado mayor de 45 años, recibirá una compensación del 100% en sus contribuciones a la Seguridad Social en el año siguiente a la contratación.

Esta información se desarrolla más y se incluye en la guía del documento "SEPE de bonificaciones y subsidios del gobierno español" número 2. Se puede encontrar en la sección de Recursos.

### Grupos en riesgo de exclusión social.

En esta parte, puede encontrar los grupos que están en riesgo de exclusión social:

- Persona que recibe un ingreso mínimo de inserción.
- Las personas que no reciben más ayuda estatal o que no tienen derecho a no cumplir con los requisitos.
- Jóvenes entre 18 y 30 años de instituciones de protección de menores.
- Personas con trastornos adictivos y que están en proceso de rehabilitación o integración en el trabajo.
- Personas con penas de prisión en una situación que les permite acceder a un trabajo.
- Menores de centros de detención cuya situación les permite acceder a un trabajo.
- Personas de centros de alojamiento alternativos.
- Personas de centros de servicios de prevención social.

Cuando una empresa firma un contrato temporal o permanente a tiempo parcial o completo con un empleado que pertenece a alguno de estos grupos, recibirá los siguientes bonos:

- Cada contrato temporal recibirá un bono de € 41.67 / mes (€ 500 / año) por la duración total del contrato.
- Si estos contratos temporales se vuelven permanentes, los bonos de seguridad social exceden los 50 € / mes (600 € / año) durante cuatro años.
- Si estos contratos temporales a tiempo parcial se vuelven permanentes, los bonos a la tarifa del Seguro Social se convierten en € 650 / año durante 4 años.

### Víctimas de violencia doméstica, terrorismo, género o trata de personas

Cuando una empresa cierra un contrato con cualquiera de estos grupos, ya sea a tiempo completo o parcial, puede obtener los siguientes bonos:

Víctima de violencia doméstica, si el contrato es indefinido alcanzaría los 70,83 € / mes (850 € / año) durante los siguientes 4 años. Si es temporal, el bono es de € 50 / mes (€ 600 / año) por la duración del contrato.

Víctima de violencia de género o terrorismo, si el contrato es indefinido, la bonificación es de 125 € / mes (1.500 € / año) durante 4 años. Si es temporal, el bono es de € 50 / mes (€ 600 / año) mientras el contrato esté vigente. .

Cuando una empresa cierra un contrato con cualquiera de estos grupos, ya sea a tiempo completo o parcial, puede obtener los siguientes bonos:

Víctima de la trata de personas, si el contrato es indefinido alcanzaría los 125 € / mes (1.500 € / año) durante 2 años. Si el contrato es temporal, el bono sería de € 50 / mes (€ 600 / año) por 2 años.

## Pacto Mundial de las Naciones Unidas - Red Global

### ¿Qué es?

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas opera en España a través de la Red Española, que actualmente cuenta con más de 1.508 entidades que se adhieren a esta iniciativa de responsabilidad social corporativa: de las cuales el 22% son grandes empresas, el 61% son pymes y el 16% son otros tipos de entidades ( tercer sector, sindicatos / asociaciones empresariales e instituciones educativas).

La Red Española es, desde su creación, una de las primeras plataformas nacionales del Pacto Mundial y la Red Local con el mayor número de signatarios. Su modelo de gestión y estructura organizativa es uno de los más avanzados en el Pacto Mundial, y también es una red local sobresaliente para el tipo de actividades y herramientas creadas para promover la implementación de los Diez Principios del Pacto Mundial y sensibilizar al sector privado. para contribuir a los objetivos de la ONU.

<https://www.pactomundial.org/red-espanola-del-pacto-mundial/>

- Beneficios de ser socio:<https://www.pactomundial.org/beneficios-de-ser-socio/>
- Herramientas:[https://www.pactomundial.org/her\\_tools/](https://www.pactomundial.org/her_tools/)

**Recursos:** En la sección de recursos de la plataforma en línea FRESH puede encontrar diferentes documentos relacionados con ambas secciones. En cuanto a la Responsabilidad Social Corporativa, una autoevaluación de la propia empresa sobre el nivel de compromiso o medidas implementadas. Otro documento de respaldo se centra en los bonos que algunas empresas pueden obtener cuando contratan personal de diferentes sectores vulnerables.

## 3.2 | Capacidad y buenas prácticas

A través de la unidad "Capacidad y buenas prácticas", verá tres áreas principales como:

- La Carta de la Diversidad de la UE: beneficios, conciencia de la importancia de la diversidad, herramientas y actividades de apoyo para implementar la diversidad en el lugar de trabajo.
- Plan de igualdad: estructura, qué considerar, primeros pasos, actividades.
- Historias de éxito de la contratación de grupos en riesgo de exclusión.

### Carta de la diversidad de la UE

Dentro de las diferentes iniciativas a nivel de la UE disponibles para la implementación de la igualdad y la diversidad en el lugar de trabajo, la Carta de la Diversidad es una de las más reconocidas.

Como parte de la Carta de los Derechos Fundamentales de la UE, la Comisión de la UE presentó una propuesta de Directiva sobre condiciones de trabajo transparentes y predecibles en la Unión Europea.

Esto complementará las obligaciones existentes y creará nuevas normas mínimas para dar a todos los trabajadores, incluidos aquellos en formas precarias de empleo, más previsibilidad y claridad con respecto a sus condiciones de trabajo (artículo 31 de la Carta).

(Ref. Informe anual sobre la aplicación de la Carta de los Derechos Fundamentales de la UE)

La Carta de la Diversidad es "un documento breve firmado voluntariamente por una compañía que describe los compromisos que las organizaciones tienen para promover la diversidad y la igualdad de

oportunidades en el lugar de trabajo, independientemente de, por ejemplo, edad, discapacidad, género, raza u origen étnico, religión o sexualidad orientación”.

Como se indica en el sitio web oficial de la UE, "Diversity Charters se creó en 2010 como una iniciativa y con fondos de la Comisión Europea. La Plataforma ofrece un lugar para que las Cartas de Diversidad Europeas existentes (actualmente 21) intercambien y compartan experiencias y buenas prácticas más fácilmente a través de reuniones de la Plataforma, seminarios de expertos y foros anuales de alto nivel ”.

Estas herramientas e información "alientan a las organizaciones (ONG, organismos públicos, empresas privadas ...) a desarrollar e implementar políticas de diversidad e inclusión". Cuando las empresas firman este estatuto, "la organización se compromete voluntariamente a promover la diversidad y la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo, independientemente de, por ejemplo, edad, discapacidad, género, raza u origen étnico, religión u orientación sexual. La firma de esta Carta de Diversidad proporciona acceso a una vasta red de pares, publicaciones y herramientas de apoyo para la evaluación comparativa, la medición y el monitoreo para que las empresas se inspiren en otras e implementen sus propias estrategias.

Cada país tiene su propia Carta de Diversidad. En el caso de aquellos involucrados en el Proyecto FRESH, algunos se pueden encontrar en los siguientes sitios web.

- **[Carta Española de Diversidad](#)**

La carta de diversidad española, Fundación Diversidad - Carta de la Diversidad en España, se lanzó en marzo de 2009.

La carta fue lanzada por iniciativa del Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad y la Fundación Alares con el apoyo del Ministerio de Igualdad de Oportunidades de España.

Más de 650 empresas del sector público y privado han firmado la carta de diversidad en España, incluidas las multinacionales y otras relacionadas.

En el caso de la Carta de Diversidad española, esto es gestionado por Fundación Diversidad y proporciona varias actividades y servicios a aquellos que firman la Carta de Diversidad, tales como:

1. Diploma electrónico que certifica ser una firma de la Carta.
2. Un sello de identificación que una empresa / institución que firma la Carta de Diversidad puede usar en todas sus comunicaciones internas y externas.
3. Adhesión de la Lista de Firmas de la Carta en el sitio web de la entidad que gestiona la Carta Europea de la Diversidad.
4. Posibilidad de participar con un artículo en el boletín de la Carta Europea de la Diversidad Europea en el que se promueven las prácticas o actividades implementadas por la empresa.
5. Posibilidad de participar en actos de firma conjunta de otras empresas o eventos de networking dispuestos a participar en el Cuadro de Diversidad de la UE.
6. Inclusión en la base de datos de la entidad que gestiona la Carta Española de la Diversidad para recibir un boletín mensual y una invitación a los eventos.

Para obtener más información sobre sus actividades, puede visitar el siguiente enlace:[Carta Española de Diversidad](#).

En general, los beneficios de participar en la Carta de la Diversidad son:

1. **Crear conciencia:** Los principios de igualdad de oportunidades y respeto por la diversidad deben incluirse en los valores de la empresa y difundirse entre los empleados.
2. **Avanzar en la construcción de una fuerza laboral diversa:** La empresa debe promover la integración de personas con diversos perfiles (independientemente de género, orientación sexual, raza, nacionalidad, etnia, religión, creencias, edad, discapacidad, etc.)
3. **Promover la inclusión.:** La integración debe ser efectiva, evitando cualquier tipo de discriminación (directa o indirecta) en el trabajo.
4. **Considerar la diversidad en todas las políticas de gestión de personas.:** La gestión de la diversidad no debe ser otra práctica de recursos humanos, sino un factor transversal, que está en la base de todas las decisiones tomadas en esta área.
5. **Promover la reconciliación a través de un equilibrio en el trabajo, la familia y el tiempo libre.:** Las organizaciones deben establecer mecanismos que permitan la armonización de la vida laboral con la vida familiar y personal de todos los trabajadores.
6. **Reconociendo la diversidad del cliente:** Las organizaciones deben conocer el perfil del cliente, reconociendo que su diversidad es también una fuente de innovación y desarrollo.
7. **Ampliar y comunicar el compromiso a los empleados.:** El compromiso que adquiere la organización al ser signatario de la Carta de la Diversidad debe compartirse en toda la empresa.
8. **Ampliar y comunicar el compromiso a las empresas proveedoras.:** Invitándolos a unirse a la comunidad de empresas que en España se adhieren al compromiso voluntario promovido por la Carta.
9. **Amplíe y comunique este compromiso** a administraciones, organizaciones empresariales, sindicatos y otros agentes sociales.
10. **Reflejar actividades para apoyar la no discriminación.:** así como los resultados que se obtienen de la implementación de políticas de diversidad en el informe anual de la compañía.

## Un plan de igualdad en tu empresa

### ¿Qué es un plan de igualdad?

Un plan de igualdad es un conjunto de medidas evaluables, tomadas después de un diagnóstico de situación, con el objetivo de lograr la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa y eliminar la discriminación basada en el sexo.

Los planes de igualdad establecerán los objetivos de igualdad concretos que se alcanzarán, las estrategias y prácticas que se adoptarán para su logro, así como el establecimiento de sistemas efectivos para monitorear y evaluar los objetivos establecidos.

En general, hay algunas características que generalmente tienen todos los Planes de Igualdad:

1. Estratégico. Articula un nuevo enfoque nacido de un compromiso superior.
2. Práctico y realista. Define un procedimiento preciso para desarrollar acciones, plazos, responsabilidades, indicadores de seguimiento y monitoreo y las fuentes necesarias en función de la posibilidad de la organización.
3. Transversal. En el sentido que afecta a todas las políticas y áreas de una empresa, principalmente a aquellas que tratan con personas, gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento, políticas de comunicación, entre otras. También se integra en todas las fases, desde el proceso de toma de decisiones hasta la planificación, gestión y evaluación.

4. Participativo Porque todos los lados de una empresa están representados. Esto incluye la representación de los trabajadores a través de sindicatos, la junta directiva y los empleados en la Comisión de Igualdad.
5. Asociado con una mejora continua, ya que es un plan de vida / documento que se desarrolla a partir de un proceso de trabajo que se sustenta gradualmente con el desarrollo de acciones, sus resultados, el seguimiento y la evaluación.
6. Flexible. Es posible realizar cambios ante situaciones inesperadas en las que es necesario adaptar acciones, plazos para cumplir con los objetivos propuestos.
7. Transparente. Ya que garantiza el derecho a la información sobre los contenidos del plan y los objetivos establecidos. Garantiza ambos derechos para la representación legal del personal y los empleados.

### ¿Qué significa realmente la igualdad?

Esta igualdad se basa en el principio de igualdad entre hombres y mujeres. Significa la ausencia de cualquier tipo de discriminación especialmente relacionada con la maternidad, las obligaciones familiares, la orientación sexual y el estado civil.

Este principio puede aplicarse a la capacitación, promoción, remuneración, relaciones laborales, comunicación y prevención del acoso.

Para desarrollar un Plan de Igualdad, al menos debería considerar las siguientes etapas. Estos se consideran los elementos básicos, aunque se pueden tomar medidas adicionales y consultarlas en los materiales del glosario.

1. Diagnóstico.
2. Definición del Plan de Igualdad.
3. Desarrollo e implementación del Plan de Igualdad.

### 1. Diagnóstico

El objetivo del Diagnóstico es identificar la situación exacta en la que la empresa se encuentra en relación con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Este diagnóstico significa un análisis detallado de la situación de ambos sexos en la empresa e identificar sus desigualdades y desequilibrios.

Un diagnóstico identifica posibles umbrales, desigualdades o discriminaciones causadas por cuestiones de género que deben ser abordadas por el Plan y establecer indicadores para mejorar la igualdad dentro de la empresa. Los indicadores pueden convertirse en objetivos del Plan que necesitarán acciones y medidas concretas para cumplir.

El diseño y la elaboración de un Plan de Igualdad se basa en los resultados del diagnóstico realizado previamente. Este diagnóstico describió la situación de la empresa en temas de igualdad de género. Durante este diagnóstico, se definirán indicadores sobre lo que se debe hacer en un Plan y lo que se necesita mejorar.

Esto nos permitirá establecer las bases para los próximos pasos: la definición del Plan de Igualdad y su implementación. Para llevarlo a cabo, es necesario analizar, por un lado, las características de la fuerza

laboral desglosadas por sexo, como, por ejemplo, sexo, edad, categorías y grupos profesionales, nivel educativo, antigüedad, tipo de contrato y jornada laboral, etc., y, por otro lado, las políticas y la gestión de los recursos humanos en materia de acceso y selección, formación, promoción, remuneración, conciliación, salud laboral, etc. La metodología de un diagnóstico puede basarse en técnicas e instrumentos de datos reunión como:

- Entrevistas en profundidad.
- Cuestionarios al personal.
- Acceso a datos formales y documentos necesarios para la implementación del diagnóstico.

Algunas fuentes de información podrían ser:

- Business Pol.
- Organigrama
- Planes promocionales.
- Acuerdos colectivos.
- Reglas internas.
- Puede encontrar otros en los materiales de aprendizaje.

Los datos se desglosarán por género y es conveniente que coincidan con al menos los últimos 5 años (se debe exigir un mínimo de 2 años) para apreciar la evolución de la empresa o el sector con respecto a los resultados de los indicadores. Para hacerlo de una manera más visible, se recomienda volver a afectar los datos en tablas y gráficos, si es posible.

Los datos para un buen diagnóstico están relacionados con varios puntos:

- Características generales del personal, por ejemplo: número y porcentaje de mujeres y hombres en la empresa; nivel de formación y género.
- Acceso y proceso de selección en la empresa, por ejemplo: datos cuantitativos y cualitativos.
- Tipos de perfiles profesionales y cómo se distribuyen entre los géneros.
- Tipos de contratos y horas de trabajo (distribución por género).
- Antigüedad en la empresa.
- Promoción profesional entre hombres y mujeres.
- Conciliación de trabajo y familia.
- Remuneración salarial por género.
- Salud ocupacional desde una perspectiva de género.

## 2. Definición del plan de igualdad

El objetivo final de todos los Planes de Igualdad debería ser integrar el principio de oportunidades entre hombres y mujeres en la empresa. Al desarrollar los tipos de acciones, debemos tener tres tipos de acciones muy claras:

- Acciones correctivas.
- Acciones preventivas.
- Habilitación de la acción.

1. **Acciones correctivas.** Pretendía modificar los desequilibrios internos detectados en la fase de diagnóstico. Acciones que apuntan a reducir la desigualdad y su participación dentro de la empresa (políticas de contratación; capacitación; participación igualitaria). Algunos ejemplos de acciones correctivas podrían ser el establecimiento de un porcentaje mínimo de mujeres en todas las áreas y departamentos; incorpore el género menos representado en la empresa en caso de mérito extremo y experiencia profesional o intente incluir un empleo de verdadera calidad tanto para hombres como para mujeres.
2. **Acciones preventivas.** Pretendía prevenir futuras desigualdades y garantizar la aplicación del principio de igualdad. Acciones destinadas a prevenir los estereotipos en la gestión de los recursos humanos; comunicación; marketing o en cualquier área que pueda causar desigualdad. Algunos ejemplos de acciones preventivas podrían ser el fomento del uso de CV anónimo en nuestro proceso de selección; establecer asociaciones con universidades y escuelas profesionales para promover el acceso de las mujeres a la empresa; Realizar conferencias, conferencias y eventos dirigidos por mujeres y / o proporcionar las herramientas y la capacitación necesarias dentro de la empresa para lograr las mismas oportunidades de desarrollo profesional entre mujeres y hombres, entre otros.
3. **Acciones habilitadoras.** Medidas para aplicar donde todos los trabajadores puedan conciliar su vida personal y profesional. Acciones que apuntan a garantizar la libertad de todos los empleados para tratar asuntos personales. Algunos ejemplos de Acciones de Habilitación pueden ser horas bancarias, servicios de intercambio y días, horario flexible, horario intensivo disponible, teletrabajo y / o movilidad geográfica, entre otros.

En la sección de recursos, puede consultar ejemplos de posibles acciones habilitadoras, preventivas y correctivas que puede implementar en una empresa y que ampliarán su perspectiva al aplicar medidas igualitarias.

### 3. Desarrollo e implementación de un Plan de Igualdad.

Hay varios elementos clave durante la implementación de un Plan de igualdad:

#### **Definir el calendario de las acciones.**

El calendario y el cronograma son importantes ya que ajusta y define el tiempo para desarrollar cada una de las acciones y medidas detalladas en el programa acordado. El plan puede tener una duración de dos, tres o cuatro años. Puede ajustarse a una programación trimestral o mes a mes durante dos, tres o cuatro años de duración del plan.

- Cuándo comenzará a implementarse el plan.
- Defina las fechas exactas para cada actividad.
- Duración de su actividad.

Un calendario bien definido y programado.

Al definir el calendario y comenzar el Plan de Igualdad, la Información y Comunicación es realmente importante. Puede encontrar más detalles sobre la importancia de la comunicación más abajo. Al

comienzo del Plan de Igualdad, se debe notificar a la Junta de Miembros, así como a los representantes de los empleados y a todo el personal, sobre los pasos dados, así como el proceso y el papel de las partes. La transparencia y un buen clima de trabajo se facilitarán de esa manera. También contribuirá a que todos en la empresa participen.

### **Identificar al personal responsable de las acciones.**

Designar a una persona responsable de todo el proceso, capaz de administrar y desarrollar el Plan. Esta persona o grupo de personas se asegurará de que el seguimiento y todas las acciones planificadas cumplan con los objetivos. Todo el personal debe saber sobre sus acciones; existencia, objetivos y componentes.

Las personas a cargo cambiarán de acuerdo con la naturaleza y el contenido de cada acción y medida implementada. Ellos son los responsables de su implementación y la recolección de los resultados esperados. También participarán, en la mayoría de los casos, en el monitoreo y seguimiento del Plan.

Algunos ejemplos del tipo de personal que estaría a cargo de:

- Persona responsable del Departamento de Recursos Humanos que, sin duda, tendrá un papel activo en el desarrollo del Plan por su impacto en la gestión de trabajadores y empleados.
- Persona a cargo de la capacitación en el caso de que el Plan incluya acciones y medidas de aprendizaje permanente: capacitación.
- Persona responsable de Prevención de Riesgos Laborales y / o seguridad en el trabajo ya que el Plan debe incorporar acciones y medidas para prevenir y actuar en caso de acoso sexual. Esto también depende del contexto nacional.

### **Seguimiento y evaluación del plan.**

La persona o personas a cargo de este seguimiento deben asegurarse de que todas las actividades respeten los plazos y el calendario acordado.

El seguimiento y la evaluación permiten conocer con más detalle el desarrollo del Plan de Igualdad en la empresa y los resultados obtenidos en las diferentes áreas de acción durante y después de su implementación. También muestra el impacto del Plan de Igualdad en la disminución de las desigualdades en la empresa. El seguimiento y la evaluación del plan son complementarios:

El seguimiento le permite:

- Continuar adaptando el desarrollo del Plan a las dificultades y necesidades que surjan para alcanzar los objetivos establecidos. Para ese propósito, el Plan necesita tener cierta flexibilidad para ajustar la implementación de las acciones a la realidad.
- Obtenga información actualizada periódica de las personas responsables o encargadas de implementar el plan.
- Información detallada del personal del informe anual y final de la implementación del Plan de Igualdad.

La evaluación le permite:

- Conocer y valorar el impacto del Plan en la mejora continua de los objetivos de igualdad en la empresa.

- Un proceso de toma de decisiones que garantiza la igualdad de oportunidades permanentemente integrado en la empresa, tanto en la cultura como en los procedimientos de gestión.

### **Incluya cierta flexibilidad para corregir o readaptar el plan**

Esto siempre permitirá que, si hay retrasos, las actividades se puedan implementar a tiempo. Si ocurren cambios, la naturaleza de las actividades o sus objetivos deberían cambiar.

Las herramientas utilizadas en el seguimiento y la evaluación del plan le permitirán tener cierta flexibilidad para realizar cambios si es necesario.

### **Comunicar resultados a todas las personas involucradas.**

Un plan de igualdad generalmente afecta a varias personas en la empresa, ya que está dirigido a cambiar no solo las políticas de recursos humanos. Es imprescindible compartirlo con el resto de los departamentos.

La comunicación sobre los resultados es uno de los últimos pasos dentro de una estrategia de comunicación más amplia que debe comenzar ya que el Plan de Igualdad quiere ser implementado. La comunicación es un elemento básico que continúa durante todo el proyecto y que termina en la comunicación de resultados.

Al comienzo del Plan de Igualdad, todas las partes deben ser informadas. Esto incluye la Junta Directiva, los representantes de los trabajadores y empleados y todo el personal. Esta primera comunicación debe mostrar el compromiso adquirido con los objetivos a cumplir, así como el proceso y las partes implicadas. De esta forma, se facilitará la transparencia y un buen clima laboral. También contribuirá a que todos en la empresa participen.

Para garantizar que todo el personal recibió información sobre el Plan de Igualdad, se deben utilizar los canales formales y oficiales, así como los canales de comunicación más comunes en la empresa.

Para impulsar la participación de toda la empresa, la comunicación puede realizarse de forma bidireccional. Esto permite conocer las opiniones personales del personal sobre su desarrollo, así como sugerencias de mejora.

### **Historias de éxito de compañías que contratan personas bajo riesgo social o de exclusión**

#### **Historia de éxito, España:**

Pablo Roca: un ejemplo de mejora bajo el programa Recolocaté, un programa de reintegración en español administrado por la Fundación Equipo Humano.

“En Fundación Equipo Humano estamos comprometidos con la igualdad en la oportunidad de empleo para todas las personas, es por eso que contamos la historia de Pablo Roca Fernández, uno de nuestros participantes en el Programa de Empleo Recolócate 2016.

Pablo es un joven de 27 años con una discapacidad que le dificulta comunicarse con los demás y dificulta seriamente sus opciones de empleabilidad. Pero, al mismo tiempo, Pablo presenta una serie de valores que la Fundación Equipo Humano considera esenciales, como el cuidado de los demás, la motivación, el interés y la dedicación. Es por eso que, junto con el apoyo de su familia, decidimos aceptarlo en el programa de Empleo y contribuir a hacer realidad un sueño, que no es más que obtener un trabajo.

Pablo participó con su tutor en la Unidad de Apoyo en Coruña en diferentes sesiones organizadas por la Fundación Equipo Humano que lo ayudaron a buscar pasantías en empresas. Encontró uno en “Jardinería Jardincelas”, donde durante un mes recibió el apoyo y la capacitación de un Técnico de Integración Social que supervisó las actividades de Pablo y lo acompañó en sus rutas desde el hogar al trabajo y viceversa.

Se pueden encontrar más detalles sobre la historia de Paul [aquí](#).

**Recursos:** Relacionado con el desarrollo e implementación de Planes de Igualdad en la empresa, incluidos datos concretos que deben medirse para hacer un diagnóstico; sugerencias sobre actividades correctivas, preventivas y habilitadoras en una empresa; la estructura básica de un plan de igualdad; el documento oficial que puede regular las bases de las acciones implementadas (Comisión) y un ejemplo de cuestionario que deben completar los empleados.

## 4. Compromiso de los empleados

### 4.1 | Detección y análisis

#### 4.1.1 | Comunicación interna y clima laboral

La comunicación interna es un elemento crucial en cada organización que ofrece un buen servicio tanto a clientes externos como internos (empleados y colaboradores). En la última sección de esta misma sección podemos centrarnos en este aspecto con más cuidado.

En este sentido, y de manera totalmente teórica, dentro de la empresa podemos distinguir entre comunicación diaria (operativa) y estratégica (a medio y largo plazo).

El primero está relacionado con la actividad diaria de la empresa que generalmente se ejecuta a través de:

- Correo electrónico.
- Teléfono.
- Cara a cara.

El segundo se refiere a todos los diferentes aspectos relacionados con la misma organización (estructura, funcionamiento, etc.).

Para analizar estos aspectos, los métodos más utilizados son:

- Sesión de trabajo para la mejora continua.
- Reuniones mensuales
- Reuniones anuales
- Investigación sobre el entorno laboral.

En esta sección nos centraremos en el entorno de trabajo que tiene los siguientes objetivos:

- **Conocer la percepción y opinión de los empleados.** en relación con los diferentes temas temáticos (en general, los temas principales son sobre comunicación, trabajo en equipo, transparencia de la estructura gerarquical, satisfacción, salario, etc.)
- **Hacer que los empleados sean participantes activos** con el propósito de hacerlos sentir motivados y sus opiniones altamente valoradas.
- Obtenga información valiosa sobre la situación de la empresa en su día a día.
- Desarrolle líneas de acción destinadas a optimizar el trabajo diario haciéndolo más eficiente.

Como definición formal, el clima organizacional puede definirse como el conjunto de percepciones que las personas de la organización tienen sobre la organización.

Cuanto mejor sea el ambiente de trabajo de una organización, más satisfechas y motivadas estarán las personas y, por lo tanto, su grado de participación y membresía en la organización será mayor, lo que tendrá un impacto en una mejora en su trabajo y una mayor satisfacción del cliente.

#### ¿Qué elementos promueven un clima en la empresa u organización positiva?

Algunos aspectos que las empresas deben tener en cuenta al promover un clima organizacional positivo son:

- La naturaleza del trabajo en sí: variedad, autonomía, proyecto emocionante, desarrollo personal y profesional.
- Horas de trabajo: flexibilidad, número de horas, turnos.
- El grupo de trabajo: cohesión, entorno, relaciones.
- Reconocimiento: consideración, participación en la toma de decisiones, recompensas.
- Tipo de organización: prestigio, fama, tamaño, futuro, participación en el proyecto.
- Incentivos: salario, recompensas, estado.

### **El clima organizacional es importante debido a diferentes razones:**

- Satisfacción laboral. No hay duda de que una respuesta positiva en el lugar de trabajo está vinculada a buenos resultados en el entorno laboral de una empresa.
- Está comprobado que si las personas no están satisfechas, las organizaciones no pueden aspirar a niveles competitivos de calidad en el servicio al cliente, la productividad y la calidad del producto. El personal motivado y comprometido es un factor determinante en el éxito de las organizaciones.

### **Análisis del clima de trabajo:**

El Análisis del clima laboral nos ayuda a analizar estos aspectos y mejorarlos. Pero, para lograr un buen clima laboral, ¿en qué debemos centrarnos? A continuación, hay una serie de preguntas que nos ayudarán a responder estas preguntas:

- ¿Hemos investigado e identificado cuáles son los aspectos significativos y su importancia relativa para lograr la satisfacción de nuestra gente?
- ¿Pedimos periódicamente su satisfacción a nuestra gente a través de encuestas, entrevistas estructuradas o grupos focales?
- ¿Hemos identificado "indicadores de desempeño" internos que nos brinden información que complemente la anterior?
- ¿Analizamos los resultados y los indicadores de desempeño, establecemos objetivos y planes de mejora y nos comparamos externamente?
- ¿Comunicamos los resultados a nuestra gente?

Y para esto es necesario contar con instrumentos de medición y diagnóstico que permitan el análisis y la comprensión del entorno de trabajo para ayudar a las organizaciones a mejorar su gestión.

La encuesta de opinión entre los empleados es la herramienta más efectiva para medir, controlar y lograr mejoras en el nivel de satisfacción de los empleados. Es el mecanismo principal a través del cual la voz del empleado se escucha y se escucha en la parte superior de la organización.

Además de los resultados obtenidos a través de la encuesta, existen otros indicadores, observables y cuantificables, que pueden utilizarse para identificar la insatisfacción laboral de los trabajadores. Ejemplos de estos indicadores son:

- Rotación: Porcentaje de salidas de empresas sobre el total de personas.
- Ausentismo y enfermedad: Promedio de días de licencia por año por persona.

- Puntualidad: tiempo de retraso promedio por persona.
- Conflicto laboral: días perdidos por año debido a huelgas, paros, asambleas, etc.

### Fases en un análisis del clima laboral:

Se desarrolla un proyecto climático en aproximadamente 2 meses, desde la primera comunicación del proyecto al personal, la comunicación a los gerentes intermedios o empleados de los resultados obtenidos de la encuesta y las líneas prioritarias a ser dirigidas (invertidas) a la empresa.

Todo esto, además, depende de la amplitud de la empresa, el número de empleados y delegaciones. Las fases que generalmente acompañan a un proyecto climático también dependen de la empresa y pueden cambiar. Es aconsejable que las partes que mejor se adapten a nuestro caso puedan evaluarse a partir de las siguientes fases, sin tomar literalmente cada uno de los pasos expresados a continuación.

#### Fase 1: Planificación

Esta fase trata de preparar el terreno para que tanto los responsables como los receptores tengan claro lo que se va a hacer y lo que implicará.

Los puntos clave de esta fase son:

- Intente involucrar al equipo de gestión tanto como sea posible y comprenda la importancia de estos estudios climáticos.
- Definir los objetivos antes de comenzar; El nivel de participación de las personas y la información que se proporcionará a los participantes.
- Sepa quién va a tener y qué papel desempeñará en cada fase. Para esto es importante comunicar la iniciativa.
- El objetivo principal debe ser identificar la metodología y los pasos a seguir para identificar de manera confiable las posibles causas de conflictos o insatisfacción de los trabajadores de la organización.

#### Fase 2: recopilación de información

Antes de comenzar con el análisis climático, debemos recopilar información, si no la tenemos, sobre cómo es la organización:

- Número de empleados.
- Organigrama (departamentos y relaciones jerárquicas).
- Calendario.

Esta información será muy útil al ajustar el cuestionario a las características de la organización. El cuestionario es el método más confiable para recopilar este tipo de información.

El siguiente paso será entregar el cuestionario (hay una propuesta disponible en los materiales) a las personas en las que queremos evaluar el entorno de trabajo. No necesitan ser muy extensos. Esto depende principalmente del tipo y tamaño de la empresa.

Idealmente, distribuir el cuestionario a todos y cada uno de los empleados de la empresa, junto con la carta adjunta que presenta y explica por qué y para qué se utilizará el cuestionario. Esta entrega puede hacerse a través del gerente directo de cada departamento; De esta manera, obtendremos una mayor

participación de todas las personas. También es importante realizar un seguimiento de los mismos debido a las tareas diarias del trabajo, estos cuestionarios pueden ser olvidados.

### Fase 3: Cuestionarios

Se deben tener en cuenta diferentes características en relación con los cuestionarios:

- **Anonimato.** Para favorecer la sinceridad y la participación de todos los trabajadores, es esencial que los cuestionarios de evaluación sean anónimos.
- **Colección de cuestionarios.** Una forma de recopilar estos cuestionarios es la de un buzón. Una persona normalmente a cargo (administración, recepción, etc.) puede ser responsable del buzón de recolección para asegurar a los trabajadores que no habrá manipulaciones o problemas con el anonimato de su participación.
- **Hora.** Es conveniente proporcionar a esta fase tiempo prudencial para ofrecer a todos los trabajadores la oportunidad de participar.
- **Importancia de la evaluación.** Es esencial enfatizar la importancia de esta evaluación. Para mostrar a todas las personas de la organización que los resultados obtenidos no caerán en una bolsa rota y que cualquier medida que se aplique más adelante tendrá un efecto en mejorar su satisfacción laboral.

### Fase 4: Diagnóstico

Se deben tener en cuenta diferentes fases en relación con el diagnóstico:

- **Resultados.** Una vez que tengamos los resultados de los cuestionarios, el siguiente paso es analizar estos resultados.
- **Objetivo.** Evalúe dónde están las causas de la insatisfacción laboral de los trabajadores, pero también identifique cuáles son las variables que producen satisfacción.
- **Análisis.** El análisis de los resultados puede variar según el tipo de empresa, el número de trabajadores, departamentos, etc. Se pueden realizar análisis personales o más genéricos. En situaciones donde las empresas son pequeñas, un análisis expuesto al grupo de trabajadores sobre resultados generales y posibles soluciones puede ser la mejor solución.

### Fase 5: Plan de acción

Una vez que se realiza el análisis, se puede desarrollar una pequeña estrategia para implementar el programa de gestión del cambio climático organizacional.

- Esto puede dar lugar a aspectos como lo que se va a hacer, qué resultados se deben lograr, quién es responsable de hacerlo y cuándo se espera que logre esos resultados.
- El plan de implementación debe ser flexible (los aspectos de nuestro entorno pueden variar y ciertas condiciones pueden cambiar)

### Fase 6: Comunicación de resultados.

Es esencial difundir los resultados entre todas las personas de la organización, sinceramente y sin manipulación de datos. Esta es una manera de involucrar a todos los miembros de la empresa, generando confianza en el proceso y brindándoles la oportunidad de dar su opinión y aportar su punto de vista.

Nunca olvide que la evaluación del clima siempre se realiza con una perspectiva positiva y una mejora de la satisfacción laboral de los trabajadores. Comunicar los resultados a los trabajadores, si se hace de la manera correcta, puede generar en ellos dudas sobre lo que se va a hacer, cuál es el objetivo del estudio del clima o qué consecuencias puede tener.

Es importante tener acciones posteriores bien definidas para poder exponerlo de manera clara y sincera, de modo que pueda iniciar conversaciones constructivas a partir de cualquier duda que pueda surgir.

En los documentos del curso puede encontrar plantillas y ejemplos para ejecutar su propio análisis climático. Estos incluyen una propuesta similar del cuestionario de Clima de trabajo (sobre posibles preguntas para hacer en una Encuesta climática) que incluye una carta de presentación y, en segundo lugar, instrucciones sobre cómo evaluar una Encuesta climática en una empresa.

**Recursos:** Las plantillas y ejemplos para ejecutar un análisis climático se pueden encontrar en los documentos del curso. Sin embargo, antes que nada vale la pena considerar lo siguiente. Se recomienda distribuir la encuesta a todas las personas que forman parte de la organización (incluidos ETT o aprendices), ya que fomenta la participación de todos sin distinción y genera un sentido de pertenencia a la empresa. Los estudios climáticos generalmente se llevan a cabo aproximadamente cada 2 años, por lo que se han llevado a cabo acciones de mejora de un estudio a otro y se pueden observar los efectos.

Debe haber varios elementos que se refieran a la misma dimensión para obtener datos más confiables. En el ejemplo, puede ser mejor visible.

## 4.2 | Participación y participación

Cuando hablamos de participación y participación, nos referimos a la empresa para generar apego en sus trabajadores. Una situación informal para ejemplificar la participación con la empresa podría ser el hecho de que permanecer 10 minutos fuera del horario laboral no crea un conflicto o incomodidad entre los trabajadores o que, a pesar de la carga de trabajo, se hacen intentos para llevarlo a cabo en exceso.

### DIFERENCIA ENTRE LA PARTICIPACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN

En la gestión de recursos humanos, el significado de estos dos términos es bastante diferente, aunque en el diccionario general existe el mismo significado. En la gestión de recursos humanos, la participación de los empleados se puede definir de la manera en que los empleados se incluyen en su interés. Es un apego basado individualmente y es directo. La gerencia toma la iniciativa con empleados individuales y se incluye para lograr un objetivo común específico. Persigue el interés común entre los empleados y la gerencia. Sus principales objetivos son lograr el empoderamiento y el compromiso de los empleados. No existe una regla estricta y rápida para aumentar la participación.

Por otro lado, en la gestión de recursos humanos, la participación de los empleados es diferente de la participación y es un proceso colectivo. En este, trata de unirse a otros en todas las actividades que importan en la empresa. Incluye participar en algo y, con mayor o menor frecuencia, cuenta con el respaldo de alguna norma y / o legislación en la que los derechos laborales son importantes para la participación.

Esta participación y participación se puede lograr de muchas maneras, pero especialmente con algunas políticas básicas de recursos humanos como:

- **Sistema de remuneración que busca equidad y justicia salarial**, para que los colaboradores perciban que el salario recibido está de acuerdo con las tareas que realizan y las responsabilidades.
- **Planes de carrera y entrenamiento**, para retener y desarrollar talento (ampliado en bloques posteriores).
- Horas de trabajo que facilitan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- **Flexibilidad laboral**, al solicitar permisos, recuperar horas, etc.

Simultáneamente, la organización puede promover medidas de naturaleza más recreativa o social, que generen espíritu de equipo y promuevan un sentido de pertenencia a la empresa.

- **Participación en eventos solidarios**. (carreras solidarias, torneos de tenis, etc.) en los que, por ejemplo, todos usan la misma camiseta con el logotipo de la empresa.
- **Días al aire libre** en el que trabajar la cultura y los valores de la empresa (al aire libre).
- **Cenas de negocios / lanzamientos** con una sección para "premios al mejor trabajador / premios a la mejor división".

Estas medidas, en cualquier caso, deben ser voluntarias, no obligatorias.

Algunas otras actividades para aumentar la participación de los empleados podrían ser:

- **Desayunos conjuntos** con el gerente o CEO de la empresa para compartir tiempo y hablar cara a cara sobre temas fuera de la oficina.
- **Establecer un área de diálogo en la empresa.**, un área donde se pueden discutir problemas internos.
- **Deportes, estiramientos, yoga u otras actividades físicas.** promovido por la empresa.
- Aperitivos, fruta, café u otros disponibles en la empresa las 24 horas.
- **Días temáticos**, según la ocasión (Navidad, cumpleaños, Halloween, fiestas locales u otros)
- **Trabajo en equipo** formación tanto dentro como fuera de la empresa.
- **Buzón anónimo con sugerencias** para mejoras en la empresa.
- **Boletines internos** o publicaciones para saber de qué se ocupa cada uno.

## ¿QUÉ HACER PARA INVOLUCRAR A LOS EMPLEADOS?

Los trabajadores más involucrados están más motivados y satisfechos con su trabajo, lo que influye positivamente en su desempeño y mejora la eficiencia de la organización.

- Motivar a involucrar a todo el personal dentro de la organización. Si los miembros de la organización están motivados y se sienten reconocidos en el desempeño de sus tareas, se esforzarán por mejorar sus resultados e integrarse en la organización, se logrará la sinergia del grupo. El conjunto de capacidades de cada individuo mejora la capacidad de resolver problemas y obtener resultados grupales.

- Favorecer la iniciativa y la creatividad mejora los objetivos de la organización. Los miembros de la organización pueden tomar la iniciativa en su tarea con los canales de comunicación apropiados. Siempre deben ser conscientes de sus limitaciones.
- Busque activamente oportunidades para mejorar sus habilidades, conocimientos y experiencia y permita transmitir sus experiencias al resto de la organización. Delegar.
- Definir la responsabilidad de las personas en referencia a sus propios resultados.

Los miembros de la organización actúan por sí mismos. Tienen la obligación de satisfacer las necesidades y expectativas de su trabajo en un proceso. Debe ejercer el liderazgo en su tarea y poner todo lo que pueda a su lado, para que la tarea se lleve a cabo con éxito y se logren los resultados deseados.

Cuando el equipo de trabajo conoce datos interesantes e importantes de la empresa, contribuye a mejorar los resultados de la empresa. La implicación con el trabajo consta de 3 dimensiones:

1. **Identificación psicológica con el trabajo.:** Importancia que el sujeto atribuye al trabajo y hasta qué punto lo considera central en su vida.
2. **Relación entre desempeño y autoestima:** Grado en que el rendimiento en el trabajo afecta la autoestima del sujeto.
3. **Sentimiento de deber y obligación hacia el trabajo.:** Pérdida de interés en el trabajo, ya que es una obligación más que cumplir.

## EL FACTOR DE MOTIVACIÓN

### ¿Qué es la motivación?

La motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento de una persona o equipo hacia el cumplimiento de resultados, trabajo u objetivos. Es la predisposición a actuar de una forma u otra.

### ¿Qué es la motivación laboral?

Dos definiciones:

1. **Primero:** Energía interna que activa el comportamiento y alienta a las personas a trabajar para lograr una meta o un resultado deseado, e implica un compromiso con su trabajo, la organización en la que se desarrolla y sus objetivos.
2. **Segundo:** El nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a poner en el trabajo. Los factores motivacionales son aquellos elementos que impulsan a las personas a trabajar y las hacen sentir felices. Algunos son considerados:
  - Logros y Reconocimientos.
  - Contenido de trabajo, responsabilidades.
  - Progreso y mejora - desarrollo personal.
  - Perteneciente a un proyecto.

Dentro de los factores motivacionales tenemos lo intrínseco y lo extrínseco:

### FACTORES INTRÍNSECOS (PROPIO DEL TRABAJADOR)

Acciones realizadas por el individuo marcado por su propia voluntad para lograr los objetivos y satisfacer sus necesidades, siempre de acuerdo con sus habilidades / capacidades.

Definido por el hecho de realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras lo hace. Algunos ejemplos:

- Trabajo a realizar en ti mismo.
- Logros personales en el trabajo.
- Responsabilidad del empleado.
- Progreso.
- Posibilidad de desarrollo dentro de la empresa.

### FACTORES EXTRÍNSECOS (PROPIOS DE LA ORGANIZACIÓN DE TRABAJADORES)

Factores que vienen del exterior. Normalmente comienzan desde la organización y deben ser facilitadores que ponen a disposición de los individuos los elementos necesarios para que puedan alcanzar sus objetivos.

Algunos ejemplos:

- Salario.
- Seguridad en el empleo.
- Las condiciones de trabajo.
- Procedimientos internos utilizados por la empresa.
- Supervisión y procedimientos de calidad de trabajo.
- Relaciones con colegas y subordinados.
- Prestigio, cargo de la empresa.

INTRÍNSECO	EXTRÍNSECO
Trabajo autónomo	Promociones
Logros personales	Alabanza
Reconocimiento	Elogios
Responsabilidad	Premios
Autonomía	Recompensas
Crecimiento personal	Atención
Respeto a ti mismo	Pagos

### FACTORES MEDIOAMBIENTALES

Estos factores son aquellos cuya presencia no tiene que significar motivación, sin embargo, la ausencia de estos, desalienta y también es importante al tenerlos en cuenta en nuestras políticas internas:

- Política salarial (aspectos irregulares).
- Percepción de injusticias.

- Relación de gestión y gestión.
- Comunicación.
- Ambiente de trabajo.

En general, lo que motiva a los trabajadores:

- Deseo de actividad.
- Deseo de poder.
- Deseo de membresía.
- Deseo de competencia.
- Deseo de logros.
- Deseo de reconocimiento.

Y lo que puede ser desmotivador:

- Expectativas incumplidas.
- Reuniones improductivas.
- Cambios constantes
- Ocultamiento de información.
- Respuestas desalentadoras.
- Esfuerzos inútiles.

En resumen, ¿qué puede hacer una empresa para motivar a sus empleados?

- Haga que la gerencia apoye y apruebe el buen desempeño.
- Fomentar la participación de los trabajadores.
- Inculcar en los trabajadores la creencia en el valor de su trabajo.
- Asegúrese de que las metas se perciban como alcanzables.
- Brinde a los empleados oportunidades para usar su inteligencia para resolver problemas.
- Busque equidad en relación con las recompensas y las personas.
- Mantenga a los empleados productivamente ocupados.
- No ignore el dinero.
- Hacer efectiva comunicación interna y externa.

Otras acciones para ...	
Motivar a los empleados	Desmotivar / Evitar en el lugar de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el deseo de pertenencia, el logro de objetivos y la planificación de acciones conjuntas.</li> <li>• Ofrecer oportunidades para el empleado para que asuma responsabilidades y un mayor liderazgo.</li> <li>• Garantizar medidas para el desarrollo y la mejora individual, especialmente para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas comerciales como favoritismo, promociones no valoradas y similares.</li> <li>• Demasiadas reglas, control excesivo.</li> <li>• Procesos de trabajo mal diseñados.</li> <li>• Falta de supervisión.</li> <li>• Recursos insuficientes.</li> </ul>

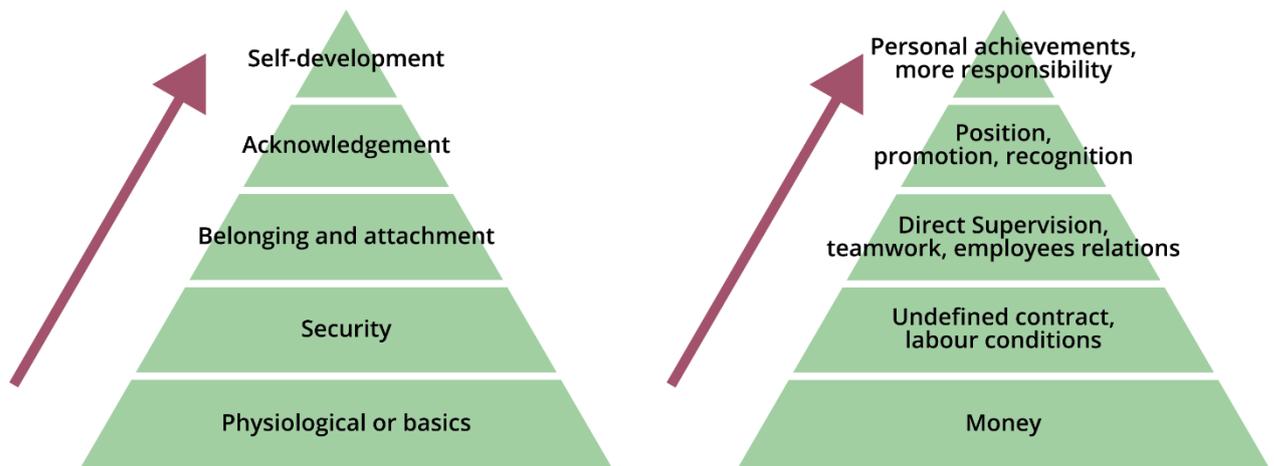
fortalecer sus habilidades.

## TEORIAS MOTIVACIONALES

Como resumen de las teorías de motivación más conocidas hasta ahora, se incluye un resumen de las tres más conocidas hasta ahora. De los tres, el más aplicado a los sistemas de Recursos Humanos es la Teoría de Maslow, aunque también podemos encontrar las Teorías de Alderfer y McClelland.

El conocimiento de estas teorías puede ayudarnos a comprender mejor las causas de la motivación detrás de un empleado:

- **La teoría de Maslow.** La motivación es una función de cinco necesidades psicológicas: fisiológica, seguridad, afecto, reconocimiento y autodesarrollo. El principio básico de la teoría es que las necesidades de un empleado se pueden colocar en diferentes posiciones donde las necesidades básicas están en la parte inferior y las más desarrolladas en la parte superior.



- **Teoría de Alderfer.** La motivación es una función de tres estados básicos: existencia, relación y crecimiento. La frustración en un nivel superior implica desdén por el siguiente nivel.
- **Teoría de MacClelland.** Motivación basada en las necesidades de: pertenencia, poder, competencia y logro.

En los materiales puede encontrar algunos ejemplos en los que se explican las actividades grupales centradas en la comunicación y el trabajo en equipo, que cuando se aplican en momentos específicos pueden aumentar la participación y la participación.

**Recursos:** en la sección de recursos puede encontrar actividades diseñadas para implementarse con empleados masculinos y femeninos y así aumentar la participación y participación en actividades llamadas capacitación "al aire libre".

## 4.3 | Liderazgo

Aunque a menudo se usan indistintamente, la verdad es que líder y jefe son términos con diferentes significados: mientras que el primero se impone como autoridad y usa su poder para gobernar sobre otras personas, el segundo va más allá. Y es que un buen líder empresarial no solo lidera sino que también motiva a su equipo e influye en él de manera positiva, sin imponer sus propias ideas, para lograr las metas y objetivos de la organización. Por esta razón, las empresas de hoy necesitan mucho más que jefes. Necesitan grandes líderes: estratégicos, comunicativos, carismáticos, entusiastas y, sobre todo, referentes.

En este sentido, y antes de comentar algunas ventajas y consejos para aplicar el liderazgo empresarial de manera eficiente, es esencial explicar cuáles son las diferencias entre jefes y líderes empresariales:

Mientras que el jefe se enfoca en las victorias rápidas y el cumplimiento de las tareas diarias, el líder busca aprovechar las habilidades de los empleados para hacer crecer la organización y, por supuesto, crear un buen ambiente de trabajo.

**Conocer y manejar información relevante.** le da al jefe una sensación de poder. En cambio, el líder comparte su conocimiento para promover el aprendizaje y la generación de nuevas ideas.

Los procedimientos para llevar a cabo las tareas son fijos e inamovibles para un jefe, ya que es la forma en que él utiliza para establecer el control en la empresa. Por su parte, el líder, más centrado en el largo plazo, promueve cambios para mejorar.

**¿Qué es el liderazgo?** El liderazgo es el arte o proceso de influenciar a las personas para que contribuyan voluntaria y entusiastamente al cumplimiento de los objetivos del grupo.

Para algunos, el liderazgo lo define como sinónimo de administración y lo relaciona estrictamente con la motivación, con el esfuerzo voluntario y entusiasta en el cumplimiento de los objetivos en equipo, con la determinación, pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo.

Un líder por sí mismo no es un líder, requiere seguidores. El líder ofrece seguridad, lo que demuestra su experiencia y capacidad técnica. También infunde valores que van con la calidad, la honestidad, la asunción de riesgos calculados en los empleados y clientes, la simpatía y el magnetismo para fidelizar a sus seguidores. Con una mayor comprensión y motivación, el líder o administrador logra una gran efectividad.

Se comenta que los líderes pueden favorecer u obstaculizar las motivaciones y se han alcanzado una variedad de enfoques y características en el estudio del liderazgo, tales como: Sistema autocrático, democrático o participativo y liberal.

Dentro de esta distinción de estilo, un buen líder aparece en la parte administrativa como el que muestra la mayor preocupación tanto por la producción como por las personas. En base a esto, se determinan los estilos que veremos más adelante.

El liderazgo también se concibe como continuo. Hay extremos en casos continuos, como el administrador que tiene un alto grado de libertad, mientras que los subordinados tienen uno muy limitado. En el otro extremo, la libertad del administrador es muy limitada y la de los subordinados muy amplia, también se dice que los líderes nacen de situaciones determinadas. Se concluye o se supone que ningún líder es mejor que otro; ya que depende de las situaciones que aparezcan, de los momentos en que te encuentres en la vida y de la realidad mundial.

Se acepta que un líder es más efectivo si logra que sus subordinados cumplan tanto los objetivos como sus aspiraciones personales.

Los distinguimos o los clasificamos según su comportamiento, lo que aclara funciones y tareas, traza una estructura y ayuda a sus seguidores o grupos a cumplir objetivos; él es el transaccional y transformador, visionario, inspirador capaz de transformar la organización. El carismático que es similar al mencionado recientemente (transformacional) que logra a través de sus servicios inspirar a otros a imitarlo o ayudarlo en sus metas o logros.

En pocas palabras y en resumen, el líder es la persona que logra inspirar la admiración, el respeto y la lealtad de sus seguidores, logrando objetivos y grandes logros.

El liderazgo no es dominación, sino el arte de persuadir a las personas para que trabajen hacia un objetivo común.

Los efectos destructivos de la falta de valores, los trabajadores intimidados e impotentes, los jefes arrogantes o cualquiera de las otras deficiencias emocionales en el lugar de trabajo pueden pasar completamente desapercibidos para quienes están fuera de la escena inmediata. Pero los costos deben interpretarse en signos como la reducción de plazos, errores y contratiempos y un éxodo de empleados hacia escenarios más acogedores. Inevitablemente hay un costo en la base de bajos niveles de inteligencia emocional en el trabajo. Cuando es alto, las empresas pueden sufrir daños significativos, a corto o mediano plazo.

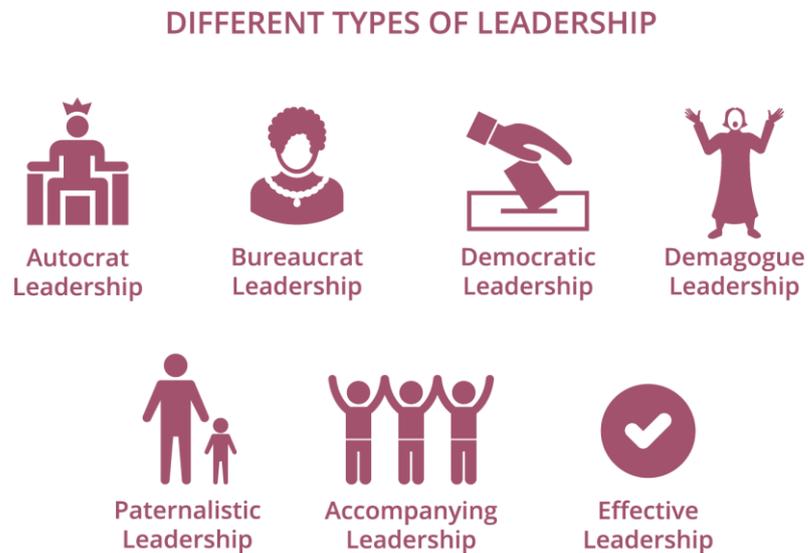
La idea de rentabilidad de la Inteligencia Emocional es relativamente nueva para las empresas, algo que algunos gerentes pueden encontrar difícil de aceptar.

Sin embargo, algunas de las razones son muy evidentes: imagine las consecuencias para un grupo de trabajo si alguien no puede evitar un estallido de ira o no es del todo sensible a cómo se sienten las personas que lo rodean. Cuando las personas están emocionalmente perturbadas, no pueden recordar bien, asistir o aprender de manera efectiva, o tomar decisiones claras.

## LEADERSHIP: DIFFERENCES



### 4.3.1 | Siete estilos de liderazgo



A continuación se explica cada una de estas direcciones, sus principales características, comportamientos y posibles consecuencias cuando se relacionan con el equipo.

#### 1. AUTOCRAT BOSS

##### Características

- Estás preocupado por tu propia persona y consideras tu propia satisfacción como el objetivo principal. Por ejemplo, prefiere su avance personal al desarrollo de su empresa o departamento.
- Considera que sus colaboradores son una clase de servidores cuya preocupación puede ser, según las personalidades, halagar y / o dedicar todos sus esfuerzos a él.
- Considera las pautas como un mal inevitable cuya forma y contenido no merecen perder el tiempo, a menos que estén al servicio de sus propios objetivos personales.
- Él piensa que sus colaboradores deberían entenderlo sin necesidad de explicaciones y que cualquier tiempo dedicado a informarlos o entrenarlos es una energía inútil.

##### Comportamientos

- No delega, no informa ni se comunica, espera que sus "sirvientes" lo adivinen.
- Su función principal es reprochar / castigar la falta de resultados (que siempre se analizan con respecto a sus objetivos personales).

##### Consecuencias

- Su comportamiento regulatorio de los padres tiende a provocar comportamientos infantiles, sumisos o rebeldes. No estar interesado en tus colaboradores como persona, genera

insatisfacción. Al no preocuparse por su información o capacitación, obtienen colaboradores con un bajo nivel de responsabilidad, como simples artistas, a quienes no saben cómo motivar.

- A menudo se queja de que no puede delegar a nadie, pero no da una oportunidad real de tomar la iniciativa.
- Espera que sus colaboradores siempre actúen y piensen como él y admite que las cosas se hacen de manera diferente a lo que él hace.

## 2. BUREAUCRAT BOSS

### Características

- Considera que los procedimientos bien definidos, las regulaciones bien estipuladas y su respeto son una condición necesaria y suficiente para garantizar el funcionamiento óptimo del sistema empresarial.
- Piense que las fallas en los resultados provienen de la falta de precisión de las reglas o del incumplimiento de las mismas.
- Trate de tener una respuesta preparada para cualquier situación que pueda surgir.
- Es enemigo de la improvisación.
- Confundes el objetivo con los medios para lograrlo, y la forma en que se hacen las cosas es más importante para ti que lo que haces.

### Comportamientos

- Siempre preparado para legislar y extrapolar reglas generales basadas en una situación concreta y coyuntural.
- Multiplicar relaciones jerárquicas y documentos administrativos.

### Consecuencias

Su poco interés en las personas le impide saber cómo manejarlas y motivarlas. A medida que las estructuras se vuelven cada vez más lentas y pesadas, los empleados pasan más tiempo en procedimientos administrativos que en contribuir a lograr resultados. La eficiencia de la estructura es bastante baja.

## 3. JEFE DEMOCRÁTICO

### Características

- Considere a la persona de sus colaboradores como lo más importante.
- Muestra preocupación por sus sentimientos y opiniones.
- Sus decisiones están condicionadas por las reacciones que inducen en ellas.
- No involucrado.

### Comportamientos

- Teniendo en cuenta que las pautas son fuentes de problemas con el equipo, evite dictarlas, pero espere que sus colaboradores se den cuenta de la necesidad de organizar las cosas ellos mismos y que lo hagan.
- Delega mucho pero sin organización ni control.
- Acceda siempre a una solicitud (vacaciones, formación, etc.).

- Cuando ve que los resultados no son los esperados, se siente y declara traicionado.

#### Consecuencias

- No determina objetivos específicos, por lo que es poco probable que se logre alguno. Sin saber cómo involucrarse o tomar decisiones, sus colaboradores se quedan sin orientación o pautas, y terminan guardando rencor contra ellos. La falta de normas, objetivos y control produce la ineficacia de las estructuras.

Cuando estos tipos puros se combinan dos por dos, se logran tres tipos más que se presentan a continuación.

### 4. JEFE DE DEMAGOGA

El jefe demagogo combina el estilo autocrático con el burócrata, es decir, se olvida de los colaboradores.

#### Características

- Crees que tienes la verdad o las soluciones, y que son producto de tus propias habilidades y de una regulación precisa y completa. Por lo tanto, trata de imponer sus ideas y puntos de vista a sus colaboradores.
- Él cree que si sus colaboradores no se dan cuenta de lo buenas que son sus decisiones, es que carecen de inteligencia o capacidades.
- Tiene que despreciar a los colaboradores que no admiten sus puntos de vista o cumplen con su voluntad con docilidad.

#### Comportamientos

- Autoritario, centraliza la información para sí mismo pero no devuelve ninguna a cambio, no delega, no prepara ni capacita a su personal, critica a otros para que se destaquen personalmente o que estén de acuerdo con él.

#### Consecuencias

- Su autoritarismo provoca reacciones de sumisión o rebelión; Está convencido de que quien tiene la información tiene el poder, no informa, pero exige a sus colaboradores que terminen jugando el juego de la desinformación como una medida de escape contra la presión.
- Como no delega ni prepara a su personal, obtiene meros ejecutores que no asumen responsabilidades ni desaprueban las iniciativas.
- Al querer centralizar demasiado y sin saber cómo delegar, se siente abrumado y repite a sus colaboradores lo mal que hacen todo, entreteniéndolo con relaciones paralelas improductivas e insatisfactorias.

### 5. JEFE PATERNALISTA

Resulta de la combinación entre el burócrata y el democrático.

#### Características

- Está enfocado en los colaboradores pero preocupado por la operación del sistema, que ve en función de las pautas apropiadas aplicadas por colaboradores motivados y satisfechos,
- da más importancia a los medios (directrices y colaboradores) que al final, por lo tanto, no define bien los objetivos ni controla su logro,
- No involucrado personalmente.

### Comportamientos

- Practica una pequeña delegación ciega. Su frase habitual es: ¿Cómo están? ¿Todo bien?
- Por lo general, no interviene mucho en la operación del departamento o empresa, excepto para concebir las regulaciones y un manual detallado de funciones,
- Estás dispuesto a comprometerte para mantener una "familia feliz".

### Consecuencias

- Deja de ser la guía y el apoyo para tu equipo. La regulación no tiene mucho que ver con los objetivos, que también son bastante borrosos.
- La falta de objetivos y logros genera falta de motivación en sus colaboradores.

## 6. JEFE DE ACOMPAÑAMIENTO

Es la combinación entre el autócrata y el estilo demócrata.

### Características

- Cree que lo más importante es el ambiente de trabajo y las buenas relaciones con el equipo,
- Quiere evitar tensiones y conflictos,
- En el mejor de los casos, no le interesan las normas y reglamentos, generalmente los considera una fuente de problemas,
- Espera que sus empleados se ocupen de la paz y adopten espontáneamente los comportamientos y las decisiones laborales apropiadas.

### Comportamientos

- Establece muchas relaciones personales con sus colaboradores, a veces emocionales.
- Siempre está listo para conversar, tomar un café, etc. A algunos les gusta celebrar cualquier evento con el equipo: cumpleaños, nacimientos, etc.
- Para evitar confrontaciones, puede dejar de dar pautas de trabajo y controlar los resultados.
- No formaliza objetivos claros de gestión ni, obviamente, métodos para alcanzarlos.

### Consecuencias

- La falta de objetivos claramente definidos perjudica la efectividad. La falta de pautas y métodos puede convertirse en un "dejar ir" que perturba a los colaboradores, que no saben bien cuáles son sus roles y responsabilidades y pierden interés y motivación debido a la falta de objetivos y logros.

## 7. JEFE EFECTIVO

El estilo efectivo corresponde a la integración armónica entre los tres elementos: jefe, directivos y colaboradores.

### Características

- Considera que el éxito y la efectividad a largo plazo dependen de la dosificación correcta entre las funciones de gestión asumidas, los colaboradores responsables, preparados y motivados porque están satisfechos, y se adaptan y comunican claramente las directrices y directrices.

### 4.3.2 | Cómo ser un gran líder: cualidades indispensables

Aunque algunas personas tienen las habilidades naturales y la capacidad de asumir las tareas de líder ... nadie ha nacido para ser. En mayor o menor medida, todas las personas necesitan trabajar y esforzarse por convertirse en los puntos de referencia de su empresa. Especialmente en las áreas que explicamos a continuación. Y es que reuniendo todas estas cualidades estaríamos ante el líder completo.

- **Carisma:** O, en otras palabras, la capacidad de atraer, seducir y ganarse al equipo de trabajo para que dé lo mejor y, en consecuencia, sea capaz de alcanzar las metas y objetivos propuestos.
- **Honestidad:** Es un valor ético que, sin duda, cualquier líder empresarial debe tener. Y, de lo contrario, no inspirará confianza en el equipo de trabajo.
- **Organización:** Para ejercer el liderazgo empresarial de manera eficiente, no solo es necesario tener un conocimiento profundo de la operación de la empresa, sino también saber cómo administrar los recursos que tiene, tener todo bajo control y saber cómo reaccionar ante los problemas que puedan surgir. surgir.
- **Comunicación:** Hablar en público es una cualidad indispensable para los líderes en cualquier campo, incluidos los negocios. Saber hablar y transmitir un mensaje claramente es esencial, así como practicar la escucha activa, la base para una comunicación efectiva.
- **Confiar:** Si un líder no tiene el apoyo de su equipo, no puede ser considerado un líder. Y, para ganarlo, debes inspirar confianza en tus colaboradores. Solo de esta manera puedes aprovechar sus habilidades para desarrollar proyectos y cumplir objetivos.
- **Visión de futuro:** Poder anticipar problemas, detectar oportunidades, poder ver más allá y, en resumen, buscar constantemente la mejora es una cualidad básica que todos los líderes de la empresa deben tener.
- **Disciplina:** Debe, por supuesto, saber imponerse como autoridad cuando sea necesario. Y es que ser comprensivo no es incompatible con ser una persona exigente que no se vuelve pequeña frente a los problemas, sino todo lo contrario.
- **Estrategia:** El líder debe centrarse constantemente en el crecimiento, sabiendo hacia dónde se dirige la organización y lo que necesita para lograr los objetivos establecidos, lo que no significa que deba dejar de lado los problemas o contratiempos diarios que puedan surgir a la vez. determinado.
- **Creatividad:** Además de ser estratégico, un buen líder empresarial debe ser original, innovador y creativo para proponer nuevas soluciones y ver las cosas desde otro punto de vista.
- **Resolución de problemas:** Reaccionar rápidamente ante la adversidad, ofrecer soluciones inmediatas y útiles con coraje es otra cualidad fundamental en un líder.

- **Negociación:** Un buen líder sabe cómo tratar con todo tipo de personas: clientes finales, empleados y proveedores. Además, sabe cómo persuadirlos y convencerlos con argumentos convincentes.
- **Motivación y optimismo.:** Saber transmitir tu entusiasmo y tu actitud positiva a quienes te rodean para que crean en ti y tu mensaje es esencial para un liderazgo inteligente. Y es que un líder debe ser optimista y saber cómo motivar a su equipo para que confíe en él y siga sus pasos.
- **Empatía:** O lo que es lo mismo, saber cómo colocarse en el lugar de otras personas, comprender sus emociones y actuar de acuerdo con sus necesidades. Además, debe ser emocionalmente inteligente para recuperarse rápidamente de situaciones complejas y enfrentar adversidades.
- **Constancia y aprendizaje continuo.:** Por último, y aunque no lo parezca, la cualidad más importante. Y es que, como mencionamos al principio, y a pesar de las habilidades naturales de cada uno, nadie nace como líder. En este sentido, es esencial reciclar para no quedarse atrás, adquiriendo constantemente nuevos conocimientos y capacitación en nuevos campos.

En resumen: sé humilde, conoce los límites, lidera con el ejemplo, aprende del pasado y trata constantemente de mejorar. Y, por supuesto, mantenga su mente abierta a nuevas propuestas e ideas de terceros.

#### 4.3.3 | Estilos de liderazgo y tipos de organización.

##### 1. ORGANIZACIÓN FORMAL

Estructura identificada y relativamente estable. El trabajo que realiza cada persona es parte de un conjunto, excepto el trabajo de gestión que está perfectamente definido.

La coordinación se lleva a cabo a través de estándares previamente establecidos. Las personas con las que debe hacer su trabajo prevalecen y su actitud personal de cooperación no se tiene en cuenta.

El tipo de liderazgo que encaja perfectamente es el caso del Liderazgo Burocrático que considera que un procedimiento bien definido, regulaciones bien estipuladas y su respeto son una condición necesaria y suficiente para garantizar el correcto funcionamiento del equipo.

##### 2. ORGANIZACION INFORMAL

Formados por grupos humanos que realizan diferentes tareas, están relacionados por intereses comunes. Son pequeños grupos cuyos miembros están unidos por la amistad, y la afinidad aparece en ellos como el líder como una figura que fomenta su formación.

Un Liderazgo Transaccional es el que normalmente está vinculado a este tipo de organización, ya que el interés común es promover prácticas motivacionales promovidas por el líder.

##### 3. ORGANIZACION JERARQUICA

**Ventajas:** Cada individuo sabe la tarea a realizar; el trabajador sabe a quién responder y hay una mayor facilidad de control por parte de los superiores.

**Desventajas:** Falta de flexibilidad. Este tipo de organización es más típica de las situaciones de liderazgo, donde existe una gran dependencia entre un líder y su empleado o seguidor.

##### 4. ORGANIZACION FUNCIONAL

**Ventajas:** Cada persona domina el trabajo que se le pide; mayor flexibilidad y mayor coordinación.

**Desventaja:** Menos disciplina ya que hay más gerentes intermedios y un mayor sentimiento de falta de responsabilidad. Esta organización está vinculada con el Liderazgo transformador.

Este liderazgo promueve un alto contenido de conocimiento y habilidades de temas clave para el grupo en la organización. Promueven un papel más técnico para los empleados en cada puesto.

## 5. ORGANIZACIÓN MIXTA

**Ventaja:** Mantiene la unidad de mando y autoridad al tiempo que integra especialistas en la organización.

**Desventajas:** En caso de error, la responsabilidad no es de los especialistas sino del jefe intermedio que los asesora.

El liderazgo efectivo encaja en este modelo organizacional. Si bien acepta y define claramente la estructura del marco, deja espacio para la iniciativa y la maniobra de los colaboradores.

## 4.4 | Políticas de bienestar

### 4.4.1 | Comunicación en tu organización

#### Las políticas de bienestar corporativo están formadas por

1. Procesos de comunicación organizacional.
2. La resolución de conflictos
3. Trabajo en equipo

#### La comunicación como proceso organizacional.

La comunicación interviene en las cinco características fundamentales del concepto de organización:

- **Compuesto por individuos:** Es necesario algún tipo de comunicación para que las personas puedan relacionarse y trabajar en grupos.
- **Están orientados a objetivos.:** La comunicación permite a los miembros de la organización conocer y compartir estas metas y objetivos.
- **Diferenciación de funciones.:** A través de la comunicación, cada individuo conoce su rol, su lugar y las tareas que le corresponden.
- **Funciones coordinadas y dirigidas.**
- **Continuidad en el tiempo:** La comunicación permite la transmisión de los elementos culturales que mantienen la identidad de la organización.

#### Tipos de comunicación organizacional.

La comunicación organizacional no es un proceso que solo tiene lugar dentro de la empresa, sino también fuera de ella. El correcto funcionamiento de la comunicación dentro de la empresa debe ir en paralelo con la comunicación externa. De esta manera, ambos influyen en el éxito empresarial.

#### Comunicación interna

Son los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la empresa. Es el que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes con un buen flujo, con una buena relación entre los miembros y con un ambiente de trabajo adecuado. Por lo tanto, los empleados a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para llevar a cabo su trabajo y para que la empresa obtenga resultados óptimos.

Si los flujos de comunicación interna están bien establecidos, cuando la comunicación es efectiva dentro de la empresa, es posible tomarla como un soporte o herramienta para difundir el conocimiento y la información que desea que tenga. Puede ser a través de manuales escritos, reuniones, grupos de trabajo.

Dependiendo de la dirección que tomen los mensajes en la organización, tendremos diferentes redes de comunicación cuyo origen puede ser formal o informal.

### Redes formales

Cuando los mensajes toman las rutas oficiales que marcan la jerarquía o el organigrama. Su objetivo es coordinar de manera eficiente todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización.

En redes formales, los mensajes pueden fluir hacia abajo, hacia arriba u horizontalmente.

Cuando descienden o ascienden, se aplica el principio de autoridad o jerarquía.

### Comunicación hacia abajo

Es el que lleva la información de los superiores a sus subordinados. A menudo se dan a través de este tipo de comunicación: instrucciones de trabajo, objetivo de las actividades y la relación entre ellas, procedimientos y prácticas, comentarios, mensajes motivacionales y cultura organizacional.

### Comunicación ascendente

Es el que ocurre de subordinados a superiores. Por lo general, hacer preguntas, dar retroalimentación y hacer sugerencias. Este tipo de comunicación proporciona comentarios sobre cómo se recibieron y entendieron los mensajes de arriba hacia abajo, ayuda a medir el clima organizacional, promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones.

### Comunicación horizontal

Es el que ocurre entre personas con el mismo nivel jerárquico. Está vinculado a la formación de grupos. En algunas ocasiones, se deben realizar actividades en las que se requiera que varios trabajadores se comuniquen, se integren y coordinen.

Los grupos que se crean pueden ser formales, cuando se dedican al trabajo, la resolución de problemas o la toma de decisiones; o informal, creado en base a la amistad o un cierto interés común.

Permiten la coordinación de tareas, resolución de problemas, intercambio de información y resolución de conflictos.

### Redes informales

Es la comunicación que no se establece pero que aún tiene lugar. Surge de la necesidad de socializar y crear contactos. Proporciona comentarios sobre el rendimiento, traduce los comandos a un lenguaje más

accesible y es más rápido y flexible. Sin embargo, puede estar incompleto, lo que puede conducir a malentendidos.

En estos casos, la gerencia debe responder rápida y efectivamente diseminando información oficial de manera completa, clara y oportuna; preocupándose por lo que preocupa al personal.

### Comunicación externa

Es uno en el que los mensajes se dirigen fuera de la empresa. Es el conjunto de mensajes emitidos a audiencias externas para mantener o mejorar sus relaciones con ellos, proyectando una imagen favorable y promocionando sus productos o servicios.

## 4.4.2 | Trabajo en equipo y roles

### Diferencias entre grupo de trabajo y trabajo en equipo.

En una empresa, un equipo de personas que desarrollan múltiples tareas dan lugar al trabajo grupal. Cada persona es responsable de su propio trabajo y tiene objetivos e intereses particulares independientes de los demás. Estos son departamentos herméticos en los que el nivel de comunicación, confianza e integración es limitado.

Sin embargo, cuando se trabaja en equipo, la responsabilidad y el compromiso son de todas las áreas o funciones y con los propios objetivos de la organización. Existe un alto nivel de confianza y comunicación fluida que aumenta el grado de compromiso, la capacidad de respuesta, dando lugar a resultados favorables que son evidentes en períodos de tiempo más cortos.

En un grupo, los problemas son difíciles de resolver. En un equipo, los obstáculos estimulan el crecimiento que se resuelven rápidamente por consenso. Es más fácil obtener una solución entre muchos que entre uno.

La noción de equipo implica el uso del talento colectivo, producido por cada persona en su interacción con los demás.

En sí, la palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el conjunto de objetivos no se puede lograr sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción.

Para trabajar en equipo no solo debes pasar el día en compañía. Se trata de compartir sus ideas, los esfuerzos de todos y su trabajo para lograr objetivos comunes. El trabajo en equipo implica compromiso, no es solo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para lograr objetivos comunes. También es necesario que haya liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros.

El líder de un equipo debe ser una persona con un alto grado de empatía, capaz de ponerse en el lugar de cualquier compañero de trabajo. Él o ella debe tener ciertas cualidades ineludibles, entre las cuales se destaca la comunicación. Él o ella debe saber cómo comunicarse con su equipo, hablar con ellos en todo momento y transmitirles su opinión, siempre teniendo en cuenta la opinión de cualquier otra persona.

Por eso es muy importante que cada miembro del equipo haya definido claramente su trabajo. Deben comprender exactamente cómo contribuyen al éxito de toda la organización. La comunicación debe ir de la mano con varios conceptos relevantes para el trabajo en equipo.

En primer lugar, la complementariedad, ya que cada miembro del equipo aporta su propia especialidad. Todo este conocimiento es necesario para hacer el trabajo. Cada persona contribuye al éxito del equipo de

acuerdo con su habilidad particular. El líder tiene que conocer estas habilidades diferenciales y promoverlas. Es esta diversidad la que hace que el equipo sea excelente. La colaboración permite la generación de un lenguaje común entre todos los miembros de un equipo, estableciendo reglas generales de operación. Además, reduce el miedo a las críticas y al aislamiento.

Por otro lado, la responsabilidad de cada persona es fundamental para que el trabajo en equipo funcione correctamente. Cada miembro del equipo debe hacer su trabajo correctamente, cumplir con los plazos establecidos y hacer que el resultado del trabajo sea favorable. Además, es esencial que el trabajo en equipo funcione correctamente. Cada miembro del equipo debe hacer su trabajo correctamente, cumplir con los plazos establecidos y hacer que el resultado del trabajo sea favorable. El objetivo común está relacionado con el código de la empresa: misión, visión y valores. El objetivo de un buen líder debe ser lograr un equipo en el que todos los miembros reflejen la organización.

Finalmente, confía. Cada persona confía en el buen desempeño del resto de sus colegas. Esta confianza lo lleva a aceptar y anteponer el éxito del equipo a su propio desempeño personal.

### Factores que facilitan el trabajo en equipo.

- Tener una misión, visión, propósito, objetivos y metas comunes claros.
- Conocer la etapa de desarrollo del equipo.
- Buena organización interna que conduce a un clima organizacional claro y definido.
- **Liderazgo efectivo** es decir, tener un proceso para crear una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los miembros de la organización, desarrollar una estrategia para lograr esta visión y alentar a las personas a implementar la estrategia.
- **Promover canales de comunicación.**, tanto formales como informales, al tiempo que elimina las barreras de comunicación y también fomenta la retroalimentación adecuada.
- Existencia de un ambiente de trabajo armonioso, que permite y promueve la participación de los miembros del equipo, donde se utiliza el desacuerdo para buscar la mejora del rendimiento.

### Roles de Belbin

En 1981, una investigadora teórica de gestión, Meredith Belbin, publicó un libro sobre las razones del éxito y el fracaso.

En esta teoría, Belbin explica cómo desarrollar y comprender la forma de entender el trabajo en equipo.

Belbin identifica nueve funciones diferentes. Cada uno de ellos tiene sus fortalezas, debilidades y algunas limitaciones. Estos grupos de roles son los que definen el éxito de un grupo. Saber qué personas tienen un rol, que es clave para la operación del equipo y su éxito.

Según Belbin, hay tres grandes grupos que cumplen nueve tipos de roles. Estos tres grupos principales se dividen en: roles de acción, roles sociales y funciones mentales.

Aquí hay un breve resumen de cada uno de los roles de Belbin:

- **Impulso:** Enérgico, desafiante, dinámico. Tiene iniciativa y coraje. Agresivo, provocativo. A veces incluso ofensivo.
- **Implementador:** Planificador, estrategia, eficiente. Planes de acción concretos. Les cuesta mucho aceptar el cambio. Capacidad de reacción lenta.

- **Acabador:** Responsable de realizar tareas específicas. Cuidado. Conciencizado. Ansioso. Perfeccionista. Preocupado. No delega.
- **Cohesivo:** Cooperativa, gentil, perceptiva y diplomática. Ayuda al equipo a unirse. Tomar decisiones es difícil.
- **Investigador de recursos:** Desarrollar contactos. Extrovertida, comunicativa, rrrp. Sin estímulos, pierde rápidamente el entusiasmo. No suele aportar ideas originales.
- **Coordinador:** Tolerante, seguro de sí mismo, promueve la toma de decisiones. Puede ser percibido como manipulador. Delega en exceso.
- **Cerebro:** Creativo Soluciones no convencionales a problemas difíciles. Ignora los incidentes. No es un comunicador efectivo.
- **Monitor evaluador:** Punto de vista lógico. Imparcial. Juzga con precisión. Estratega. Carece de iniciativa y capacidad para inspirar a otros.
- **Especialista:** Punto de vista lógico. Imparcial. Juzga con precisión. Estratega. Carece de iniciativa y capacidad para inspirar a otros.



#### 4.4.3 | Resolución de conflictos en la organización.

##### El conflicto en la empresa.

Casi se supone que tener algún tipo de conflicto en el trabajo es normal porque las personas con diferentes personalidades, objetivos y necesidades deben vivir juntas en el lugar de trabajo. Estos conflictos pueden generar una atmósfera de hostilidad que debe resolverse. De hecho, si se resuelven adecuadamente, se pueden sacar elementos positivos como el crecimiento personal o profesional.

Un conflicto incluye una situación en la que una parte de los miembros de un grupo adopta una posición significativamente diferente del resto de los miembros, disminuyendo o eliminando la cohesión. En un equipo de trabajo puede surgir cuando hay una disparidad de criterios entre los miembros que conforman un grupo.

En el desarrollo de un equipo de trabajo, es frecuente que en algún momento puedan surgir conflictos personales, el problema surge cuando los conflictos terminan generando una confrontación seria entre

dos o más miembros del equipo. Esta situación hace que el rendimiento del equipo se vea afectado de inmediato. Para que un equipo sea eficiente, sus miembros deben estar perfectamente sintonizados entre sí. Teniendo esto en cuenta, está claro que un equipo no puede permitir que este tipo de confrontación ocurra dentro de sí mismo, y si lo hace, debe detenerse de inmediato.

El líder y todos los miembros del grupo están obligados a garantizar que exista esta armonía y buen ambiente de trabajo, lo que reducirá considerablemente las posibilidades de confrontación.

### Tipos de conflictos.

- **Latentes:** Existen pero no se manifiestan.
- **Manifiestos:** Se manifiestan de manera clara.

El conflicto se apoya en dos pilares básicos: uno emocional y otro estructural. Al resolver un conflicto, ambas partes, la racional y la emocional, deben ser consideradas. Por esta razón, lo primero es detectar las causas que provocan este malestar emocional.

Puede suceder que esta incomodidad emocional tenga su origen en problemas estructurales, como el mal diseño de la estructura en términos de organización interna, roles ... Una vez que se ha dado este primer paso, se deben tomar medidas para evitar que el conflicto se convierta inmanejable

Los conflictos no deben olvidarse, sino resolverse, ya que un conflicto no resuelto conducirá al fraccionamiento y disolución del equipo de trabajo, tarde o temprano. Si no se resuelven los conflictos debido a la falta de capacidad o falta de voluntad para hacerlo, se pueden llevar los conflictos al nivel personal, destruyendo la posibilidad de que el equipo funcione correctamente y desperdicie el talento de sus miembros. Además, crea un mal ambiente de trabajo que perjudica el rendimiento.

### Causas de los conflictos laborales.

Conflicto	Elementos	Descripción
Conflicto de recursos	Materiales, sala de informática, etc.	Si varias personas dentro del equipo necesitan los mismos recursos, el líder debe tratar de hacer que todos usen los recursos de manera eficiente, prevaleciendo los intereses del equipo.
Conflictos de estilo	Formas de trabajo, personalidad, estilos de comportamiento (orden / caos, supervisión / autonomía)	Es necesario tener en cuenta los diferentes estilos que están marcados por la personalidad y las necesidades al formar equipos y asignar roles de trabajo.
Conflictos de percepción	Diferentes puntos de vista, rumores, diferencias entre grupos.	Se debe facilitar la comunicación abierta y proporcionar argumentos sólidos para cada percepción.
Conflicto de objetivos	Varias metas y objetivos dentro de la empresa.	Los superiores deben estar coordinados para establecer objetivos

		y evitar metas en conflicto. Los objetivos deben ser claros y es necesaria una buena comunicación para establecerlos.
<b>Disputas de presión</b>	Urgencias que promueven la presión y el estrés. Emergencias que promueven la presión y el estrés.	Ocurre cuando no es posible avanzar en el trabajo porque depende de otros departamentos que tienen otras emergencias, pero tiene una fecha límite.  Es necesario hacer que la planificación sea más flexible y establecer prioridades conjuntas.
<b>Conflictos de roles</b>	El mismo trabajador debe realizar tareas que no se corresponden con su rol.	Se pueden generar luchas de poder o enfrentamientos entre los trabajadores debido a la superposición de funciones. Se necesita una buena comunicación sobre la necesidad de que cada persona realice la tarea.
<b>Conflictos de valor</b>	Diferentes valores personales.	Haga una buena selección de personal, teniendo en cuenta la alineación de valores empleado-empresa a contratar.
<b>Conflicto sobre la política de la compañía</b>	Políticas de la empresa poco claras.	Todos los empleados deben conocer las políticas de la empresa. Deben estar escritos claramente para evitar confusión y consistencia entre lo que está escrito y lo que se aplica.

Se deben seguir los siguientes pasos para resolver conflictos dentro de los grupos:

- Definir el problema (¿Qué pasa?).
- Analizar sus causas (¿Por qué?).
- Definir objetivos para la acción (¿Qué queremos lograr?).
- Generar alternativas (¿Qué podemos hacer?).
- Elija la alternativa más óptima (¿Qué debemos hacer?).
- Operacionalice la solución elegida (¿Cómo lo hacemos?).
- Ponlo en práctica (Hazlo).
- Evaluar (¿Cómo lo hicimos?).

Otros beneficios que podrían no haberse contemplado se pueden lograr resolviendo un conflicto. Por ejemplo, se puede lograr una mayor comprensión entre los empleados porque, para resolverlo, las personas involucradas deben tomar conciencia de la situación, ofreciéndoles una nueva perspectiva sobre

cómo lograr sus objetivos. También conduce a una mayor cohesión del grupo, creando más respeto entre los miembros del equipo y una mayor capacidad para trabajar juntos.

El trabajo en equipo se define como la unión de dos o más personas organizadas de cierta manera, que cooperan para lograr un objetivo común que es la ejecución de un proyecto.

¿Cómo podemos resolver estos conflictos? La clave está en la asertividad y cómo gestionarla para gestionar conflictos.

La asertividad es un comportamiento egocéntrico que, lejos de ser egoísta, implica un profundo respeto tanto por nuestro compañero de conversación como por nosotros mismos. Ambos al mismo nivel. Para saber cómo usar la asertividad, debe saber cómo preguntar, decir no, negociar y ser flexible para obtener lo que desea o alcanzar sus objetivos. La asertividad también significa recibir críticas y aceptar quejas.

Cómo aumentar esa asertividad puede ser clave para manejar conflictos internos en la empresa. Desarrollarlo ayudará a gestionar cualquier conflicto dentro de la empresa / organización. Algunas pautas a seguir en las empresas pueden desarrollar esta calidad en los gerentes de Recursos Humanos o en las PYME.

#### 1. Describa hechos específicos:

Solo entonces puede tener una negociación donde puede establecer una discusión. Al describir los hallazgos o eventos que ocurrieron, la contraparte no puede negarlos. A partir de entonces, podemos discutir soluciones y hacer enfoques específicos. Aquí hay una pregunta clave para evitar juicios de valor.

#### 2. Expresar sentimientos:

Comunícate claramente y establece puntos fuertes sobre cómo te hizo sentir lo que sucedió y tus ideas al respecto. También es el momento de describir lo que le gustó o no le gustó; si te sentiste humillado o ya no puedes soportar una situación. No se trata de tener razón o no, sino de expresar su punto de vista de manera respetuosa. No debes tratar de tener razón y no debes ser criticado por eso.

#### 3. Pregunte específicamente qué queremos que otros hagan:

No se trata de hablar en general. Necesitas ser concreto y específico. Se trata de expresar comportamientos y situaciones que la contraparte puede entender.

#### 4. Explica las consecuencias (positivas o negativas) de tus acciones:

Se trata de explicar las consecuencias de no hacer lo que se te pidió. Es preferible comentar los aspectos positivos.

### Claves para manejar conflictos

- Mensaje de apertura: ofrezca una cooperación asertiva desde el principio
- Defina el problema: conjuntamente defina el problema.
- Conozca las opiniones de los demás: no obstante.
- Expresar su opinión: sin confrontar a nadie
- Encuentre objetivos comunes: ¿Qué queremos los dos?
- Lluvia de ideas, alternativas: eso puede resolver la situación y en interés de todos.
- Seleccione posibles soluciones.

- Decide cómo evaluar y controlar los resultados.

**Recursos:** En la sección de recursos puede encontrar cuestionarios de Belbin, que ayudarán a reconocer los roles entre los empleados, así como una tabla de tabulación para calcular los resultados. Como último documento, una pequeña guía y pasos sobre cómo crear un programa de bienestar laboral en su empresa.

## Bibliografía

Osterwalder Y. Pigneur (2011) Generación de Modelos de Negocio.

Alonso Tejada Zabaleta (2013) Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Universidad del norte

Bravo Sueskun, Carmen; Gómez, Raquel (2008) "Guía para el seguimiento y evaluación de los planos de igualdad" edita Secretaría Confederal de la Mujer de CCOO

Colomer C, Hernandex J, Colomer J, Paredes JJ, Talavera M. Guía de formación de formadores, 25 (2ªEd.) Valencia: Escola Valenciana d'Estudis de la Salut, 2016.

Fundación de Mujeres (2008) "Orientaciones para negociar medidas y planos de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y hombres en las empresas". Edita Instituto de la Mujer 2008

Instituto de la Mujer "Manual para Elaborar un Plan de Igualdad. Aspectos básicos ". Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Secretaría General de Políticas de Igualdad.

Matilde Lahera Marín, Juan José Gongona Yerro, Factores Psicosociales. Identificación de situaciones de riesgo. Instituto Navarro de Salud Laboral (2002)

Maria Eugenia Bravo (2015) La gestión del talento, un talento necesario para la gestión- Instituto de Ciencias Administrativas. Divulgación Investigación Joven

Martha Alles. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: el diccionario. Editorial Granica, 2002 Buenos Aires, Argentina.

Maslow, Abraham H. Motivación y personalidad, 2ª ed. Nueva York: Harper & Row, 1970

Visión, valores y misión de la organización: construir la organización del mañana (Fifty-Minute S.) 1993.

Puchol, Luis (2007) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Díaz de Santos.

Pilar Jericó: Gestión del Talento: Del profesional con talento al talento organizativo. Madrid: Prentice Hall, 2000 (Financial Times).

RM Belbin (2010). Roles de equipo en el trabajo Reimpresa; Routledge, 2010

## Glosario

**LONA.** Este modelo es una de las fórmulas que mejor ayuda a desarrollar un plan de negocios. Es una forma de exponer gráficamente la idea de negocio de una empresa y puede ayudar a visualizar los principales problemas de un modelo de negocio específico. El primer modelo fue ideado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en 2011 (Generación de modelos de negocio).

**Carta de la diversidad de la Unión Europea.** Documento breve firmado voluntariamente por una compañía que establece los compromisos que tiene para promover la diversidad y la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo, independientemente de, por ejemplo, edad, discapacidad, género, raza u origen étnico, religión u orientación sexual. Iniciativa lanzada por la UE en 2010.

**DAFO.** Es un estudio que consiste en identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una compañía específica en su sector de manera que ayude a las compañías a tomar decisiones y adoptar estrategias que reduzcan las primeras y aumenten las segundas.

**Descripción del trabajo (DPT).** Documento que detalla y aclara los aspectos esenciales de un trabajo (responsabilidades, interrelaciones, tareas a realizar, tipo de conexión, rango salarial, entre otros).

**Estudio del clima.** Análisis que nos ayuda a analizar aspectos internos de la empresa y mejorarlos. Esto incluye la opinión de los empleados y la percepción general de la organización en un momento específico. Los resultados pueden ayudar a la empresa a implementar cambios que les ayuden en su desempeño y bienestar.

**EURES.** Es el Portal Europeo de Movilidad Laboral, que ofrece consejos para la movilidad de los trabajadores y ayuda a los empleadores a contratar trabajadores de otros países, además de guiar a quienes trabajan en las regiones fronterizas, así como a las empresas que se encuentran en la frontera entre dos o más países europeos.

**Evaluación del desempeño.** Sistema formal a través del cual las empresas pueden obtener información sobre la contribución de los diferentes empleados de su empresa. El objetivo final es contribuir a la mejora de la empresa desde el desarrollo de los empleados y el conocimiento de sus habilidades.

**Administración de recursos humanos.** Define los procesos mediante los cuales las empresas planifican, organizan y administran las tareas y los activos relacionados con las personas que componen la organización. Esta gestión abarca áreas como la remuneración, la gestión del talento, la formación en empresas, la selección, la movilidad internacional de los trabajadores, la gestión del entorno laboral, entre otros.

**Incidentes críticos.** Tipo de entrevista que permite conocer el perfil del candidato y verificar si encajaría en la empresa haciendo preguntas sobre su comportamiento ante situaciones pasadas.

**Organigrama empresarial.** Representación gráfica informativa de su estructura. De manera que represente a los empleados y recursos humanos de la empresa, así como a las estructuras departamentales, siendo un buen resumen de las relaciones jerárquicas dentro de la organización.

**Proceso de selección.** Conjunto de etapas o pasos que apuntan a reclutar y seleccionar al personal más adecuado para un trabajo en una empresa.

**Relaciones laborales.** Los que se establecen entre capital y trabajo en el proceso de producción. En esta relación, la persona que aporta el capital o los medios de producción se llama empleador o empresario, mientras que la persona que proporciona el trabajo se llama trabajador. Estas relaciones laborales están reguladas por el contrato laboral, es decir, el contrato laboral es la norma que regula la relación laboral entre empleador-trabajador.

**Responsabilidad social corporativa.** Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

**Roles de Belbin.** Clasificación de las funciones de los empleados dentro de la empresa en función de su función y funciones. En esta teoría, Belbin explica cómo desarrollar y comprender la forma de trabajo en equipo.

**Talento.** En cuanto al entorno empresarial, se define como las competencias, aptitudes y valores deseados de acuerdo con la misión y los valores de la empresa. Es, en pocas palabras, una combinación de poder, deseo y acción teniendo en cuenta los objetivos de la empresa.