

**DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

RAMIRO ALBERTO BARBOSA LOZANO

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2020**

**DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

RAMIRO ALBERTO BARBOSA LOZANO

**Trabajo de Grado, para optar por el título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**ORIENTADORA
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C
2020**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., marzo de 2020

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefía Herrera Vargas

Secretario General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dra. María Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

El presente proyecto es dedicado a mi familia. Mi mama Nayibe Lozano Medina, mi papa Ramiro de la Cruz Barbosa Caro y mi hermana Shirley Johana Barbosa Lozano. Quienes han sido el pilar fundamental a lo largo de mi carrera y han estado presente para apoyarme incondicionalmente en las metas, en las cuales he podido empezar y gracias a ellos culminar. Llenarlos de orgullo y satisfacción por la fuerza y la mano que me dieron al inicio de este proyecto.

De igual forma a los docentes que gracias a ellos he podido aumentar mis conocimientos y poder desarrollar de una forma eficaz mis metas profesionales.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero que todo a Dios por darme el privilegio de poder contar con una familia donde me han apoyado y dado las oportunidades, beneficios óptimos para poder abrirme pasó en los diversos proyectos y metas que he podido afrontar a lo largo de la vida. Como lo antes dicho sin mis papas y hermana no hubiera podido cumplir con este objetivo y con la mano en mi corazón y lágrimas en los ojos. Gracias mama, papa, y hermana.

De igual forma agradezco a mis docentes que me han brindado los conocimientos para poder ser una persona íntegra tanto para lo profesional y personal.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	17
OBJETIVOS	18
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
2. ANTECEDENTES	20
3. JUSTIFICACIÓN	22
4. DELIMITACIÓN	23
5. MARCO TEÓRICO	24
5.1. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	25
5.1.1. Toma de decisiones para la gestión del desempeño	27
5.1.2. Medición del desempeño	27
5.1.3. Peligro psicosocial	28
5.2. MAPA CONCEPTUAL GENERAL	28
5.2.1. Ciclo P.H.V.A.	30
5.2.2. Metodología 5s	31
6. DISEÑO METODOLOGICO	36
6.1. TIPO DE ESTUDIO	36
6.1.1. Áreas de estudios involucradas en el desempeño organizacional	36
6.2. SUMISNITRO DE INFORMACIÓN	36
7. CAPITULOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS	37
7.1. DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LAS TEORÍAS Y MODELOS DE AUTORES ESPECIALIZADOS	37
7.1.1. Paradigma de administración	37
7.2. FACTORES ESTRATÉGICOS DEL TALENTO HUMANO QUE INFLUYAN EN EL DESEMPEÑO	43
7.2.1. EXTRATEGIA ORGANIZACIONAL	43
7.2.2. Planificación estratégica del talento humano	44
7.3. RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES ESTRATÉGICOS DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIÓN	46
7.3.1. Implementación de la Ingeniería de Métodos	48
8. CONCLUSIONES	50
9. RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFIA	52

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1 Mapa conceptual gestión del desempeño	29
Cuadro 2 Ejemplo de soluciones a los efectos negativos de la organización, con paradigmas tradicionales	39
Cuadro 3 Estrategias Organizacional	44

LISTA DE GRAFICO

	pág.
Grafico 1 Procesos del área de talento humano	24
Grafico 2 Factores que incrementan el desempeño	26
Grafico 3 Ciclo P.H.V.A	30
Grafico 4 Metodología las 5S	31
Grafico 5 Diagramas para evidenciar los procesos de las actividades	34
Grafico 6 características físicas del estudio de la ergonomía en los puestos de trabajo.	35
Grafico 7 Proceso administrativo	38
Grafico 8 Ergonomía en el puesto de trabajo	49

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Ejemplo analogía de la visión de los directivos.	42
Figura 2 Importancia de diseñar un Plan Estratégico para los colaboradores	46
Figura 3 Riesgo psicosocial laboral (Estrés laboral)	47

GLOSARIO

ADMINISTRACION: Es la encargada de optimizar los recursos de la organización y de los trabajadores por medio de planear, organizar, dirigir y controlar.

ANTROPOMETRIA: Es la ciencia en la cual se enfoca en tener en cuenta las medidas del cuerpo humano. Esto para el desarrollo de los diseños de los elementos de trabajo como mesas, sillas, etc. Para asegurar la adecuación adecuada para el usuario final.

COLABORADORES: Para Alles¹, es la parte fundamental en una organización, es el núcleo principal en el cumplimiento de los objetivos y metas. Son las personas que cumplen unos manuales de funciones, estando bajo el mando de unos directivos.

COMPETENCIA: Característica individual que se puede medir y demostrar en el transcurso del tiempo, dando resultados en áreas definida y con características especiales.

DESEMPEÑO: Es el cómo se realiza una actividad, con qué recursos, herramientas y virtudes se implementan para hacer de una ejecución lo mejor posible para quien la ejecuta, contando con las capacidades propias o adquiridas.

EFICACIA: Es la consecuencia de la elaboración de los objetivos y metas con la capacidad vidente en la organización.

EFICIENCIA: Es el resultado de un colaborador, directivo, organización, industria en la cual el éxito es grande por medio de la relación objetivos vs recursos.

EFFECTIVIDAD: De acuerdo a Alles² es el resultado de una buena práctica de la eficacia y eficiencia de los que hacen parte de una organización. Es lo que se entrega con altos índices de éxito y beneficio al aumentar los resultados de las actividades.

EMPRESA: Es el conjunto de actividades que en conjunto se realizan con el fin de un mismo propósito, dividido en áreas y departamento, el cual se encuentran trabajadores como los directivos y los colaboradores. Dicho conjunto se encuentran ubicados en una determinada industria. Aumentado la utilidad neta por medio de la presencia en el mercado.

¹ ALLES Martha Alicia. Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. [Internet]. Tomo I, Ediciones Granica, 2009. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/detail.action?docID=3186364>.

² Ibíd.,

ERGONOMIA (PUESTOS DE TRABAJO): Es la que se ocupa de bienestar del ser humano al desempeñarse en su puesto de trabajo evitando molestias y posibles riesgos en donde el peligro esta. Dando un diseño apropiado donde el trabajador se desempeñe de la mejor manera y no tenga impedimento de realizar sus actividades.

ESTUDIO DE TIEMPOS: Es lo que se realiza para establecer el tiempo exacto para realizar unas actividades adquiridas en los trabajadores en su manual de funciones para un mejor desempeño y calidad en su trabajo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL: Es la acumulación de desempeños, actividades, funciones y estrategias adquiridas por los años en diversos puestos de trabajo en otras organizaciones o en una sola.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: Es el seguimiento por parte del área de recursos humanos que se le hace a los colaboradores para así aumentar la motivación y el reconocimiento.

INDUSTRIA: De acuerdo a Alles³ existen diferentes industrias como la petrolera, automotriz, minera, etc. Una industria puede o no tener lucro son las que explotan directamente el RRHH es la unión de empresas que son del mismo género.

INGENIERÍA DE MÉTODOS: Son los procesos, técnicas en el cual el profesional ingeniero preferiblemente industrial, analiza y hace cumplir el resultado final de un producto o servicio. Para así mejorar el desempeño en la organización.

JEFE: Es aquel empleado con un cargo superior donde tiene a cargo a un grupo de trabajo con un numero amplio de personas. Tiene características idóneas de mando y toma de decisiones. Con un cumplimiento por parte de sus colaboradores a cargo de una forma inmediata y eficaz.

LÍDER: De acuerdo a Gómez⁴, se puede decir que es la persona la cual puede tener un dominio hacia los demás de tal forma lo pueden seguir he incluso tratar de parecerse, es aquella que puede ser capaz de dar ideas las cuales son de total apreciación y eficacia para la toma de decisiones.

MEDICION DEL TRABAJO: Es el control en el que se hace a los colaboradores haciendo referencia a los tiempos e indicadores de las actividades adquiridas en las cuales se está empleando.

³ *Ibíd.*,

⁴ GOMEZ ORTIZ Rosa Amalia. El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*. En. *Universidad & empresa*. [Internet]. Bogotá D.C. Vol. 5. Nro. 11. 2006. P. 62-91. ISSN 0124-4639. [Consultado. 15, diciembre, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1872/187217476004>

ORGANIZACIÓN: Es la unión de personas, que a su vez tienen grupos de trabajo donde se identifican directivos y colaboradores. En las cuales realizan diversas funciones de una forma eficiente y eficaz para llegar a una meta en común.

PARADIGMA: Para Gordillo⁵, es el cómo hacer una acción establecida, como vender, como fabricar un producto, como administrar una empresa, como abrir una empresa, etc. La cual esta propuesta desde tiempos atrás y se vuelve una solución inmediata.

PROCESO ADMINISTRATIVO: Como señala Alles⁶ es la unión de básicamente 4 características las cuales la primera es la planificación de estrategias para hacer que el desempeño y las actividades administrativas sean de gran eficacia para la organización. Teniendo lo antes dicho el paso a seguir es tener una estructura adecuada y sistemática para tener claridad en los procesos de la organización. La verificación es el paso a seguir la cual nos indica cómo ha estado el proceso y si ha funcionado el planteamiento hecho. Por último son las acciones adquiridas en el proceso lo aprendido y lo que hay por mejorar.

PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL: Es el desempeño de los directivos y colaboradores, donde se caracteriza por cumplir con los objetivos de la empresa y llegar a culminar de una forma excelente con la visión establecida. Llegando a tener un enlace óptimo entre el desempeño y el clima laboral donde no solo es cumplir de una buena forma con sus funciones si no también tener en cuenta que es una familia donde si a uno le va bien a todos nos tiene que ir igual.

SUBORDINADO: Para Hughes⁷ es todo aquel colaborador de menor rango a su jefe directo, el cual cumple con órdenes claras dirigidas desde un principio por un manual de funciones y aparte de eso un respeto ya sea igual o superior a cualquier persona se subordinado o no.

TOMA DE DECISIONES: Es la capacidad que tiene una persona para poder decidir de la forma correcta en un tiempo óptimo sobre un aspecto relevante para la organización y el desempeño de sus grupo de trabajo. Dando a conocer las ventajas y posibilidades de éxito al implementar dicha decisión.

⁵ GORDILLO MEJÍA Abraham. Desarrollo y Aprendizaje Organizacional: Paradigmas del siglo XXI. México: Trillas, 208, 2008. p.11-27. ISBN 978-968-24-8297-7.

⁶ Alles. Op.Cit.,

⁷ HUGHES Richard L, GINNETT Robert C Y CURPHY Gordon J. Liderazgo: Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia. [Libro]. 5. Ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 592, 2007. p.25-50. ISBN 978-970-10-6159-6.

RESUMEN

¿Desempeño? Es una palabra que las personas en su diario vivir han procedido a utilizarla, sin saber que está aplicando dicho termino, es de aquellas palabras que siempre la estas utilizando para cualquier procedimiento ejecutado. Es con que virtudes, capacidades, méritos, experiencias y el esfuerzo con el que ejecutas una actividad cualquiera.

A continuación va a brindarle a su conocimiento lo que es para las organizaciones el desempeño de sus colaboradores y directivos. Como lo ven los diferentes autores como en realidad afecta al desempeño una mala planeación, como es la relación que hay entre las estrategias del talento humano y el desempeño de la organización. Van a evidenciar como los paradigmas son de gran importancia y a su vez de un factor que implica para el buen y el mal desempeño de los colaboradores para la organización.

Lo eficaz del desempeño organizacional en los trabajadores y directivos es medir el ritmo de trabajo y el proceso de efectuarlo con los objetivos de la organización. Ya que esto se compara por medio del ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) añadiendo el diseño del puesto de trabajo, donde tanto la empresa como sus colaboradores tienen un plan ya definido que pueden planear con anticipación y hacer una trazabilidad de sus capacidades y como solucionar sus debilidades con ayuda de la empresa y sus compañeros, aumentando el trabajo en equipo. El método de las 5s es de igual forma una ayuda para aumentar el desempeño personal para la utilidad organizacional, ya que el orden es fundamental para el buen funcionamiento de las actividades.

Palabras claves: Desempeño, gestión organizacional, plan estratégico organizacional, Plan estratégico de talento humano, organización, colaboradores directivo, visión, paradigmas, ciclo P.H.V.A, estrategias, planeación.

ABSTRACT

Performance? It is a word which all the people in his diary of living have proceeded to use it, without knowing that he is applying said term, it is of those words where you are always using it for any procedure executed. It is with what virtues, abilities, merits, experiences the effort with which you execute any activity.

He will then give to his knowledge what the performance of his collaborators and managers is for organizations. As the different authors see how bad planning really affects performance, such as the relationship between human talent strategies and the organization's performance. They will show how the paradigms are of great importance and in turn a factor that implies for the good and bad performance of the collaborators for the organization

The effectiveness of organizational performance in workers and managers is to measure the pace of work and the process of doing it with the objectives of the organization. Since this is compared through the PHVA cycle (plan, do, verify and act) by adding the design of the job, where both the company and its employees have an already defined plan that they can plan in advance and make a traceability of their abilities and how to solve their weaknesses with the help of the company and its partners, increasing teamwork. The 5s method is also an aid to increase personal performance for organizational utility, since order is essential for the proper functioning of activities.

Keywords: Performance, organizational management, organizational strategic plan, Human talent strategic plan, organization, executive collaborators, vision, paradigms, P.H.V.A cycle, strategies, planning.

INTRODUCCIÓN

La elaboración de este trabajo es para dar a conocer el impacto en las organizaciones al ejecutar una excelente Gestión del Desempeño, involucrando a los colaboradores y los directivos. De igual forma conocer las consecuencias de realizar una labor sin tener en cuenta los parámetros como el diseño de trabajo, la planeación estratégica y las ventajas del personal involucrado.

Asimismo se va a evidenciar el plan de mejora continua involucrando las estrategias administrativas para hacer que tanto los colaboradores como los directivos, tengan un desempeño organizacional con niveles óptimos para hacer de la empresa una de las mejores.

Seguidamente de un personal capacitado donde sus actividades son plenamente adecuadas para cada una de sus competencias, involucrando paradigmas donde los directivos no tengan una sola estrategia si no un panorama amplio del cómo implementar adecuadamente elementos, para hacer que el desempeño apropiado se incremente dentro de la organización.

En todo caso el desempeño va indirectamente relacionado con una ingeniería de métodos y un plan de seguridad industrial donde el personal tiene herramientas tanto físicas como emocionales donde se crea un vínculo con la organización y hace que crezca el sentido de pertenencia.

Donde los elementos de una ingeniería en la organización hacen un manejo de actividades óptimas y un espacio adecuado ergonómicamente de la mano con un plan de riesgos y enfermedades laborales. Evitando cualquier tipo de enfermedad en especial la psicosocial que deben ser intervenidas en las organizaciones.

Aplicando correctamente lo antes mencionado junto con la medición adecuada se logra detectar e identificar en que procesos internos de la organización se requiere optimizar, ya que estos factores van de la mano con los objetivos y el buen funcionamiento de la empresa. Cumpliendo con las diversas fases de planeación, seguimiento y análisis de resultados. Permitiéndole al administrador reaccionar oportunamente frente a circunstancias desfavorables y así no afectar los indicadores de la misma.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar los Factores en el Desarrollo del Talento Humano para Mejorar el Desempeño Organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir Desempeño Organizacional a partir de las teorías y modelos de autores especializados.
- Describir los factores estratégicos del talento humano que influyan en el desempeño.
- Establecer la relación existente entre los factores estratégicos del talento Humano en el mejoramiento del desempeño organizacional.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo implementar de la mejor forma una buena gestión del desempeño en la organización? Esta pregunta surge porque tener un desempeño superior es de gran importancia en una empresa. En la mayoría de ocasiones se llega a al punto de enfocarnos más en el resultado que en el proceso y no en el porqué de ellos, puesto que no se ayuda a superar problemas ni a mejorarlos.

Con respecto a la pregunta planteada, al implementarla se estará trabajando de la manera más eficaz y eficiente. Para así competir de una manera satisfactoria brindando un servicio de calidad. La empresa se estará modificando internamente de manera continua y progresiva por cada persona, puesto que esta gestión es directamente con la persona y su mejora continua.

Esto conlleva a que la ventaja competitiva de una organización son los colaboradores y directivos, por lo tanto hacer una gestión de desempeño va más allá que una evaluación, y es por esta razón que la empresa crece y se posiciona con calidad y un buen clima laboral

2. ANTECEDENTES

Las cinco fuerzas competitivas como lo menciona PORTER en 1987, nos enseñan la gran apertura de crecimiento, la generación de valor agregado y como su nombre lo indica el gran impacto de las competencias dentro y fuera de la organización aprovechando todos los recursos. Incluso las imperfecciones los vacíos del momento en el mercado. Dando paso a los años con la evolución competitiva, después a la visión de la firma basada en el conjunto de aptitudes, capacidades y competencias. De aquí la importancia del talento humano en la gestión del desempeño. De esta manera de acuerdo a BARNEY en 1991 afirmaba que una empresa para obtener una ventaja competitiva tiene que tener un rasgo particular, diferenciador y escaso. Donde sea único con otras empresas. Este aporte a la gestión de desempeño lo que sustenta es el valor agregado en las compañías como factor diferenciador. A sí mismo MINTZBERG en 1991 añadió, la creatividad al ver la gerencia como un amplio universo de nuevas ideas de cambios, para un gran avance de la gestión del desempeño.

Según la implementación de los lineamientos de selección de personal como lo menciona MACDUFFIE en 1995, la gestión del desempeño, prácticas de calidad y diversidad en la gestión humana como lo que hoy llamamos trabajo en equipo, orientación al resultado y adaptación al cambio, con una pauta de reclutamiento más equilibrada y objetiva para la organización. La gestión del desempeño organizacional de acuerdo a KATHURIA Y PARTOVI 1999, indicó que la flexibilidad en los procesos operativos, permitieron el incluir, el innovar y el cambiar, como puntos claves dentro de la misma gestión; incluyendo de manera constante a los colaboradores fomentando el liderazgo en el equipo.

Después de un arduo estudio en más de 7 países AHMAD Y SCHROEDER En 2003 afirman, que el sistema ideal de selección es una ardua tarea para los colaboradores de Talento Humano y aun cuando es comprobado que si falta o se omite algún paso para escoger al personal indicado, la planta disminuye el rendimiento. El estrés laboral aqueja tanto a los colaboradores como a los directivos; es una perturbación que va en aumento, ocasionando problemas internos en las organizaciones. Lo anterior se puede evidenciar de acuerdo a ULRICH en 1997, quien afirma que no se desconoce la importancia de trabajar de la mano con el área de talento humano, sin embargo es de recordar que no solo depende de ellos el éxito de la gestión del desempeño puesto que es un trabajo constante de todos los miembros de la organización; tanto colaboradores como directivos, el área de finanzas como la de talento humano, entre otras. Se trata pues de un trabajo en conjunto e individual.

Es de real importancia como lo menciona HELEN MEDERER en el 2005, quien aplica en su totalidad para nuestra época en nuestro código laboral, donde estamos frente a lo que hoy llamamos teletrabajo. Sin mencionar las aplicaciones de servicios

a domicilios en la cotidianidad de las empresas y de la vida de los colaboradores, directivos e inversionistas de la organización.

Demuestra que la autonomía es un factor determinante en la gestión del desempeño ya que a pesar que el diseño de trabajo ya está establecido, siempre hay mejoras al proceso y los colaboradores son los que deben dejar el precedente documentado con revisión de los directivos.

Se puede afirmar lo que menciona VAN BUREN en el 2011, que a lo largo de la historia viene creciendo la importancia de la gestión humana, las prácticas de gestión y de ahí el protagonismo del talento humano y lo equiparan con las prioridades estratégicas; siempre buscando ventajas competitivas a través de las personas y así llegando al cumplimiento de los estándares de la organización planteados en la mayoría en conjunto con el área de talento humano. Actualmente lo llevamos a la evaluación del desempeño colocando los estándares adecuados para que ésta sea un cumplimiento genuino del día a día y que sus funciones vayan encaminadas con los propósitos y el futuro de la empresa.

3. JUSTIFICACIÓN

Se puede argumentar dando a conocer las herramientas en las cuales podemos desarrollar una buena gestión del desempeño implementando un ciclo de mejora continua PHVA, alcanzando en un corto tiempo un diseño de trabajo más efectivo y de calidad tanto para el personal de apoyo como para la organización, esto por medio del pleno conocimiento y cumplimiento de las metas.

A largo plazo, se busca identificar el crecimiento y aplicación de los objetivos en un desarrollo personal de cada miembro de la compañía brindando apoyo, capacitación y herramientas. Siendo esta nuestra mejor estrategia para sustentar la evolución de nuestro talento humano y así mismo la compañía logre unos estándares de excelencia donde fluya un proceso organizado que permita motivar el compromiso en cada colaborador en querer realizar sus funciones, y no depender de una evaluación

Por lo tanto en la presente investigación vamos a presentar como el desarrollo del talento humano, se constituye una estrategia para mejorar el desempeño de las organizaciones, debido a su importancia en el bienestar de las personas y mejoramiento continuo de la organización.

4. DELIMITACIÓN

El tema de investigación se orientara a establecer una buena gestión del desempeño en las organizaciones teniendo en cuenta las consecuencias del impacto al comparar la productividad antes y después de la gestión. Nos enfocamos desde las cinco fuerzas competitivas como lo menciona PORTER en 1987, hasta el presente año (2019) en el cual estamos mejorando el desempeño de los colaboradores no solo con una evaluación de desempeño si no también capacitando y ayudándolos a superar problemas y mejorar las virtudes ya obtenidas; apuntando al bienestar de la organización y de sus colaboradores

5. MARCO TEÓRICO

La gestión del talento humano influye internamente en la organización con la implementación de una misión y visión la cual es la que nos dice el estado actual y a donde queremos llegar en la organización. Las herramientas y beneficios con los que se cuentan para llegar a cumplir objetivos y metas con un buen desempeño organizacional y con sus responsabilidades laborales para el bienestar de los colaboradores y directivos.

Existen 6 procesos del área talento humano los cuales nos ayudan a identificar el personal idóneo para los puestos de trabajo, para ayudar a mejorar el desempeño del colaborador y de la organización en general, los procesos del talento humano son:

Grafico 1 Procesos del área de talento humano



Fuente: Elaboración propia

- Al hablar de admisión del personal nos referimos al reclutamiento y selección de los que van hacer parte de nuestra organización; por medio de convocatorias ya sean por vía internet o personalmente. Los que puedan cumplir con diversos procesos van hacer los seleccionados y ocuparan los puestos de trabajo adquiridos.

- En la aplicación del personal es donde el área de talento humano se encarga de desarrollar los manuales de funciones donde establece las actividades requeridas en los puestos de trabajo, de igual manera las competencias que tiene que tener el trabajador para desempeñar las funciones del puesto de trabajo.
- La compensación del personal es el proceso del área del talento humano donde se busca es garantizar la remuneración adecuada y puntual a los colaboradores por la labor desempeñada en la organización, de igual forma brindarles a los colaboradores los beneficios y servicios adecuados por parte de la empresa.
- Se entiende por capacitación del personal al entrenamiento, ayudadas herramientas, programas de cambios y la comunicación por parte del área del talento humano, para ayudar a que se incremente el desempeño organizacional.
- La gestión de hacer que el colaborador como los directivos adquieran distintas aptitudes como la disciplina, seguridad, calidad laboral, riesgos y enfermedades son gracias al aprendizaje del personal la cual es un proceso del área del talento humano.
- El seguimiento del personal es un proceso que se basa en los datos de los trabajadores, cómo va el proceso de escuela dentro de la organización y el modo de vida dentro y fuera de la empresa.

La gestión del talento humano con sus procesos, nos ayuda a aumentar el desempeño del personal y organizacional, con bases en la productividad y eficiencia de los colaboradores que va de la mano con las proyecciones de los directivos.

5.1 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

De acuerdo a Lusthaus⁸, la gestión del desempeño, trata de fomentar una mejora continua en sus colaboradores y directivos, alentando a las personas para potencializar sus habilidades y dando respuesta a sus peticiones. Se basa en tener claro las actividades del puesto de trabajo, cumpliendo con sus responsabilidades mediante estándares ya clasificados. Como, políticas y manuales internos de la compañía sin desconocer la normatividad del país. Va de la mano con la toma de decisiones sobre los salarios, desempeño laboral, conductas disciplinarias y todos los asuntos donde interviene el colaborador y la empresa de manera directa. No es de evaluar a un operario y hasta ahí, se trata de un tema más contundente; en el cual se busca llegar a los puntos fuertes de los colaboradores y ahí maximizar ese

⁸ LUSTHAUS Charles, ADRIEN Marie Héléne, ANDERSON Gary R, CARDEN Fred y MONTALVÁN George Plinio. Evaluación Organizacional: Marco Para Mejorar el Desempeño. [En línea]. Traducido de Banco Interamericano de Desarrollo. Washington: ITDG Publishing, 232, 2002. p.115-180. ISBN 0-88936-999-2.

potencial para una mejora continua en la organización de una manera más fluida y destacada.

Lo eficaz de una buena gestión del desempeño es medir el ritmo de trabajo y el proceso de efectuarlo con los objetivos de la organización. Ya que esto se compara por medio del ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) añadiendo el diseño del puesto de trabajo, donde tanto la empresa como sus colaboradores tienen un plan ya definido que pueden planear con anticipación y hacer una trazabilidad de sus capacidades y como solucionar sus debilidades con ayuda de la empresa y sus compañeros, incrementando el trabajo en equipo.

A continuación se presentan los factores que contribuyen al incremento del desempeño de las personas en las organizaciones.

Grafico 2 Factores que incrementan el desempeño



Fuente: Elaboración propia

5.1.1 Toma de decisiones para la gestión del desempeño. Es uno de los métodos para poder aumentar el potencial de los colaboradores tanto individual como en conjunto, es preciso para determinar los roles adecuados de cada trabajador sus habilidades y sus motivaciones. Con respecto al personal hay diferente toma de decisiones con cual tenemos que tener una base sólida para obtener resultados claros. Para ello tenemos unas comparaciones con las que podemos medir al personal de acuerdo con los valores aptitudes y desempeño en la organización.

5.1.2 Medición del desempeño. Como primer lugar colaboradores que cumple con las políticas de la organización tanto con los valores como con los objetivos y además obtienen los resultados deseados. Al tener esta comparación podemos asegurar que su desempeño es bueno. Este tipo de trabajador podemos pensar que no necesita ninguna mejora y debemos mantenerlo en la organización. Pero al contrario, a este tipo de trabajadores se les debe continuar incrementando esas capacidades y motivarlos aún más para que sigan obteniendo dicho desempeño en su proceso de mejora continua.

- En segundo lugar colaboradores que no cumplen con los objetivos, principios, valores y sus resultados no son los esperados por la organización; no solo están presentando un rendimiento deficiente, y corresponde hacer una gestión para poder redefinir ese camino en el cual están haciendo su trabajo. Analizar cuál es el motivo de ese rendimiento, hacer una capacitación, ayudarlo a mejorar, brindarle herramientas, tenerlo presente en aspectos importantes, darle valor a su aporte. Así podemos redefinir si es necesario un despido, una reubicación porque puede ser que la gestión antes establecida estaba por fuera de sus competencias laborales y finalmente, capacitarlo para incrementar su desempeño.
- En tercer lugar, el colaborador cumple con los valores y políticas de la organización pero no obtiene los resultados esperados ni cumple con los objetivos de la organización. En este caso, la gestión es darle a conocer por medio de capacitaciones y métodos de entrenamiento en sus actividades del manual de funciones y apoyándolo en cualquier dificultad de su trabajo, para tener claridad con el tiempo si es necesario un despido o simplemente es cuestión de gestionar sus dificultades.
- En cuarto lugar, el colaborador no cumple con los valores y políticas de la organización pero si obtiene los resultados esperados, aunque tampoco cumple con los objetivos de la organización. Este es el caso donde el colaborador es muy bueno en sus técnicas de trabajo y se guía no más en él sin importar su entorno o clima laboral, la gestión para esto es por medio de la comunicación darle a entender que el clima laboral es el 50% de su trabajo y que por ello hay que hacer cambios.

5.1.3 Peligro psicosocial. Es uno de los factores más recurrentes en las organizaciones que afectan a los colaboradores ya sea por estrés, por mobbing que es el abuso ya sea de burla o de acoso en la empresa y el mal ambiente laboral. esto acarrea diversos factores del bajo desempeño en la organización por parte de los trabajadores.

El mobbing es el acoso laboral, donde el resultado consiste en que los trabajadores desempeñan un rendimiento mediocre por el simple hecho de no tener el sentido de pertenencia hacia la empresa, haciéndolo vulnerable a directivos y compañeros de trabajo.

Sus labores las realiza por cumplir y no por gusto, por dar algo y no por dar un trabajo eficiente, va a trabajar por un pago y no por aprender y sentirse satisfecho con lo que hace. El peligro psicosocial puede ser de gran impacto mitigarlo ya que es una de las causas a nivel mundial de enfermedad profesional y bajo rendimiento en las organizaciones.

5.2 MAPA CONCEPTUAL GENERAL

Como lo señala Lusthaus⁹, en el mapa conceptual se busca de una manera gráfica mostrar los elementos que conforman una gestión de desempeño su definición, objetivos y el cómo se implementa en la organización de una forma eficiente para el buen funcionamiento en los procesos de las diversas actividades en la empresa.

Con base en unos componentes de planeación, seguimiento y evaluación para el buen desempeño de los colaboradores en sus actividades diarias con unos directivos encargados de brindar la planeación laboral donde el desempeño organizacional incrementa.

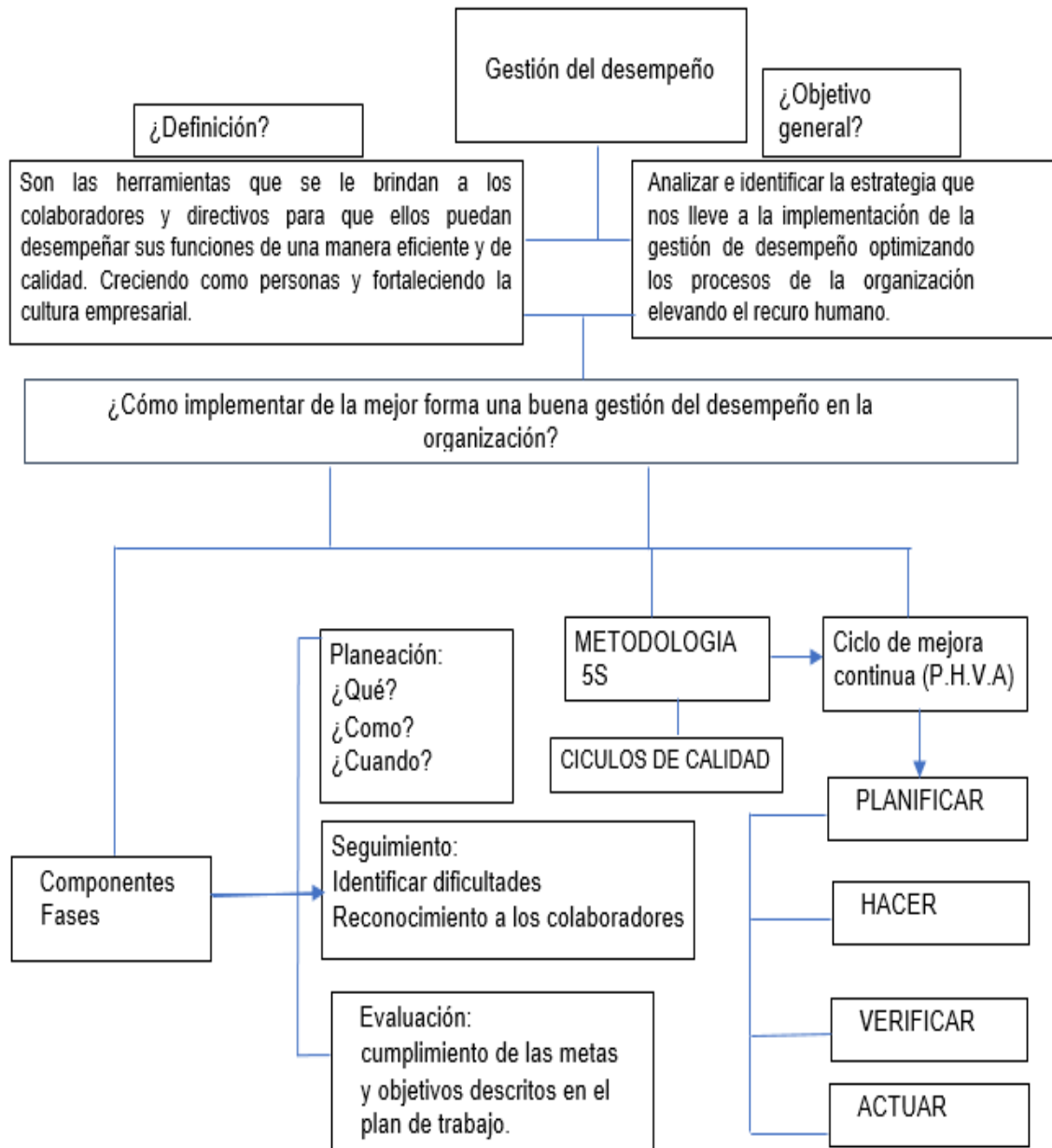
Para implementar una gestión de desempeño también se tiene que tener en cuenta unos métodos como el de las 5s de acuerdo a DEMING entre 1950 y 1960, el cual nos ayuda a aumentar la productividad.

Otro método en el cual nos ayuda a que el desempeño tanto individual como a nivel organizacional es el ciclo P.H.V.A, el cual se traduce en planificar, hacer, verificar y actuar. Nos ayuda a tener un control de lo planeado y lo ejecutado por los colaboradores y directivos de la empresa, y evaluar las consecuencias de los procesos realizados.

A continuación veremos el cuadro del mapa conceptual donde con sus divisiones y complementos, para entender el funcionamiento de la gestión del desempeño.

⁹ Ibíd.,p.115

Cuadro 1 Mapa conceptual gestión del desempeño

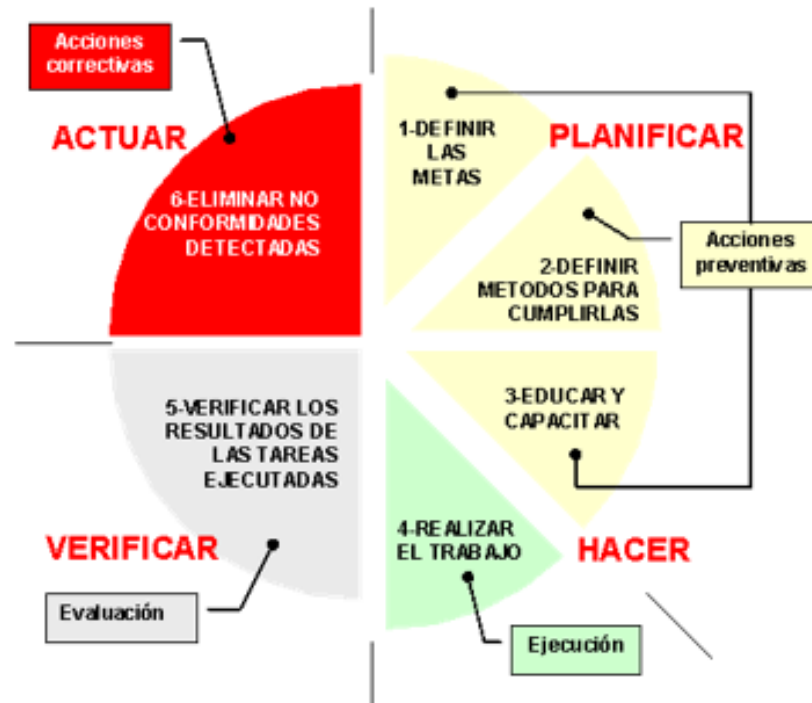


Nota: Elaboración propia. LUSTHAUS Charles, ADRIEN Marie Héléne, ANDERSON Gary R, CARDEN Fred y MONTALVÁN George Plinio. Evaluación Organizacional: Marco Para Mejorar el Desempeño. [En línea]. 2. Traducido de Banco Interamericano de Desarrollo. Washington: ITDG Publishing, 232, 2002. P.115-180. ISBN 0-88936-999-2

Las metodologías que se utilizan para gestionar el desempeño en las organizaciones son:

5.2.1 Ciclo P.H.V.A. El ciclo PHVA nos sirve para identificar el cómo hacer cada proceso el mejorar continuamente.

Grafico 3 Ciclo P.H.V.A



Fuente: imagen de: <http://www.blog-top.com/el-ciclo-phva-planear-hacer-verificar-actuar/> El ciclo phva planear-hacer-verificar-actuar Posted en julio 14, 2007

Cuando se requiere de una buena planeación estratégica, ya sea para el área de talento humano, para un sistema de seguridad, para una selección de personal, en la organización se necesita cumplir cuatro (4) factores importantes para cualquier gestión laboral.

Lo cual se basa en el ciclo P.H.V.A que ayuda a tener una mejora cíclica o sea continua donde su primer elemento es planear, planificar las actividades y el cómo hacerlas cumplir, ver quien las cumple, como, cuando y porque se van hacer dichas actividades. En segundo lugar tenemos el hacer, es cumplir con lo necesario para materializar lo antes planeado. En tercero tenemos verificar, es ver si lo planeado se hizo al 100% con todas las medidas y garantías necesarias en los tiempos y si lo materializado si cumplió con la problemática, mejora o simplemente la tarea ordenada. Y como último tenemos actuar este se basa en que consecuencias positivas o negativas se dieron al hacer dicha planeación si se resolvieron las inquietudes si hubo problemas y demás.

5.2.2 Metodología 5s. La organización del puesto de trabajo y el de las actividades a realizar, es uno de los elementos más importantes para un buen desempeño en el trabajo. Teniendo claridad de los elementos que se van a necesitar, de las actividades próximas, del tiempo para cada una de ellas se va a mejorar el desempeño individual y al mismo tiempo damos un margen de ganancia para que la empresa mejore en su conjunto.

Haciendo la parte de un colaborador organizado, se logra un alto desempeño en su conjunto. A continuación se describe el modelo de las 5s, según Deming 1950 y 1960.

Como lo indica Aguayo¹⁰, estos conocimientos fueron adquiridos gracias a DEMING en 1950 y 1960 añadiendo, la importancia de la buena organización para la producción y el mejoramiento continuo en las organizaciones. Este método fue adoptado fácil mente por los japoneses después de la segunda guerra mundial quien les ayudo a que su cultura fuese más enfocada, organizada, y con sentido de pertenencia para una gestión de desempeño continuo. Como su nombre lo indica está conformado por 5 palabras las cuales ayudan al mejoramiento continuo en las organizaciones, los elementos que conforman el método de las 5s son:

Grafico 4 Metodología las 5S



Fuente: imagen de: <https://www.pdcahome.com/4157/metodologia-5s-guia-de-implantacion/>
Metodología 5S para mejorar la productividad en empresas

¹⁰AGUAYO Rafael. El Método Deming: Los Fundamentos Sobre Calidad y Dirección de Empresas que el famoso experto enseñó a los japoneses. México: Vergara Editor S.A, 341, 1993. p.55. ISBN 978-950-15-1293-9

- Seleccionar: tener lo necesario. Clasificar, identificar y eliminar materiales y actividades
- Ordenar: cada cosa en su sitio, Ordenar y priorizar
- Limpiar: mantener la limpieza en los lugares de trabajo.
- Estandarizar: marcación de objetos y en su lugar
- Mantener: ciclo de mejora continua
- **Seiri.** Es la palabra en japonés cuyo significado es Seleccionar. Concite en seleccionar los objetivos, herramientas para tener claridad de lo que se va a implementar, las acciones a realizar de cada proceso para la culminación de las actividades propuestas.

Se busca que el colaborador o directivo antes de cada actividad se pregunte, qué acciones voy a realizar en las cuales me van a dar un alto desempeño y cuales no serán productivas para la culminación de la tarea.

Es buscar la mejora continua por medio de la selección de objetivos útiles y dejar en espera a los innecesarios, los objetivos se seleccionan por grado de importancia para así darles el tiempo necesario a cada uno.

- **Seiton.** Es la palabra en japonés cuyo significado es ordenar. Al haber seleccionado los objetivos, herramientas y tener un plan de trabajo dependiendo del grado de importancia de las actividades, el siguiente aspecto es ordenas su habiente laboral donde los elementos cotidianos estén al alcance de sus manos y no tenga que perder tiempo en ir a buscarlos.

Al implementar el orden estamos aumentando el desempeño personal en el lugar de trabajo, ya que no hay pérdidas de tiempo, hay un trabajo más fluido sin interrupciones y con una concentración máxima en los procesos para la culminación de la actividad.

- **Seiso.** Es la palabra en japonés cuyo significado es limpiar. Mantener el lugar de trabajo limpio es uno de los elementos fundamentales para tener un desempeño sostenible. La limpieza se debe realizar antes y después de cada actividad asignada, con el fin de no tener un clima laboral decaído el cual pueda llegar a tener estrés y prevenir diversas enfermedades.

- **Seiketsu.** Es la palabra en japonés cuyo significado es estandarizar. Se busca con este método que tanto las ordenes anteriores y las de la organización, enseñanzas, capacitaciones, y experiencia laboral se vuelvan un hábito. Al poseer buenas costumbres hacemos que el tener un alto desempeño constante se vuelva cuestión de tiempo.

La estandarización no es solo en los aspectos de órdenes y enseñanzas, también en los procesos administrativos, de producción y del cómo llevar a cabo una tarea asignada. Así maximizamos la productividad y el desempeño aumenta tanto personal como organizacional.

- **Shitsuke.** Es la palabra en japonés cuyo significado es Autodisciplina. Es la última palabra del método de las 5s, lo que se busca es crear un ciclo de mejora continua para cada uno de los trabajadores, directivos y empresas que planteen el método.

Los colaboradores y directivos tienen que mantener la organización y su puesto de trabajo como si fue su hogar, aplicar el método como un proceso más y no como una oposición de un área específica. Así se aumentara continuamente y de una forma propia el desempeño organizacional.

De esta forma podemos concluir lo que compone del mapa conceptual de la gestión del desempeño, para así dar a conocer la importancia, el compromiso y la transformación de tener un buen desempeño organizacional.

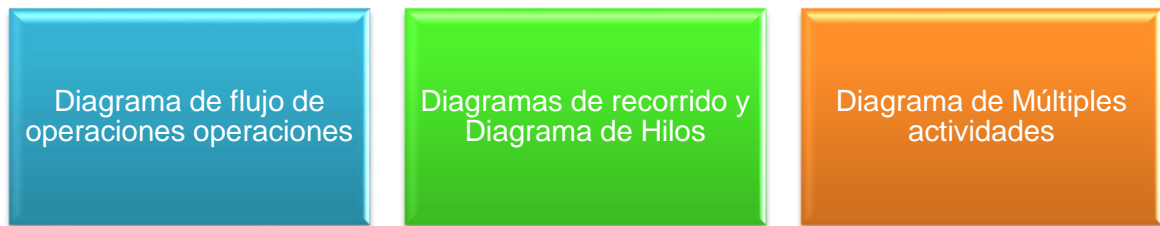
5.3 INGENIERIA DE METODOS

En la ingeniería de métodos podemos mejorar los procesos, técnicas en la cual se analizan y se hace para hacer cumplir el resultado final de un producto o servicio y de esta manera mejorar el desempeño en la organización.

Por medio de técnicas que actúan para combatir la resistencia al cambio, clasificación de actividades productivas y las no productivas. Incluso el cómo es su postura, herramientas y puesto de trabajo para la realización de sus actividades.

Lo antes dicho se analiza por medio de distintos diagramas que ayudan a evidenciar los procesos de cada puesto de trabajo en los cuales puede haber falencias o falta de procedimientos para elaborar una tarea eficiente y eficaz en su labor, los siguientes diagramas son las herramientas idóneas para evidenciar dicha incertidumbre en la realización de las actividades. Son los siguientes:

Grafico 5 Diagramas para evidenciar los procesos de las actividades



Fuente: Elaboración propia

- **Diagrama de flujo de operaciones.** Son aquellas que representan gráficamente los procesos de las actividades estudiando y analizando el mayor desempeño de una forma sistemática. Este nos ayuda a saber con exactitud el paso a paso de las actividades de una forma en la cual el desempeño sea el más alto y con la mayor calidad.
- **Diagrama de recorrido y de hilos.** Es un diseño objetivo de la distribución por donde va a realizar las actividades dentro de la empresa y los movimientos que tendría que hacer en sus actividades diarias, haciendo que el desempeño se base en los tiempos que se utilizan netamente en la tarea asignada.
- **Diagrama de múltiples actividades.** Es la representación gráfica de las actividades donde su mayor desempeño es combinar tareas para la culminación efectiva y eficaz de la labor a desempeñar, la unión del colaborador o directivo, las herramientas y las maquinas.

Ahora bien al elaborar los distintos diagramas tenemos una gran probabilidad de aumentar el desempeño en la organización, que al crear dichas herramientas los colaboradores saben exactamente el cómo desempeñar de una forma eficaz las tareas adquiridas por su puesto de trabajo.

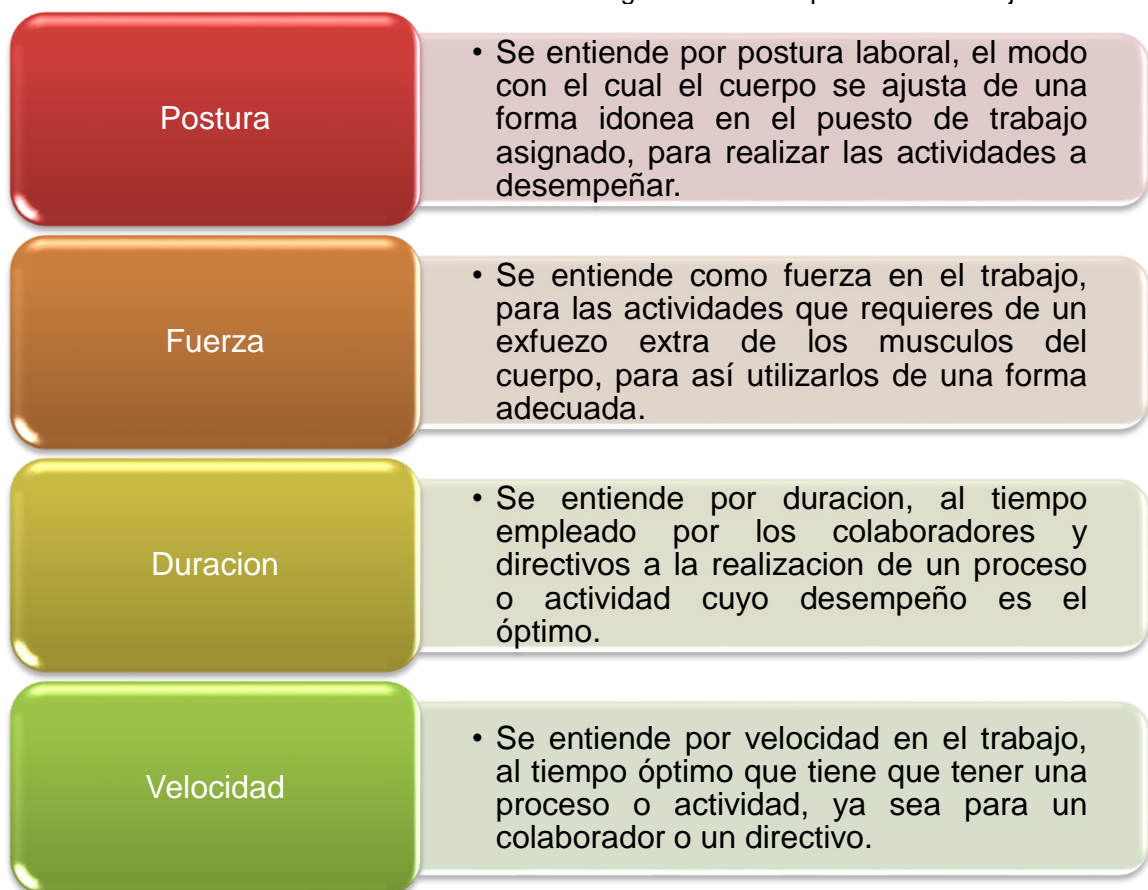
Se eliminan procesos que no hacían labor alguna en la culminación de las tareas y tomaban tiempo del cual el desempeño podía bajar y la productividad no era la esperada.

En la ingeniería de métodos como lo antes dicho está el diseño del puesto de trabajo que es de gran importancia ya que es fundamental para el colaborador y sus tareas a desempeñar. Al tener un diseño del puesto de trabajo adecuado podemos tener un porcentaje mayor en el desempeño del trabajador reflejado en sus actividades diarias.

Los puestos de trabajo se diseñan de acuerdo con una herramienta la cual nos ayuda a involucrar al trabajador con su puesto de trabajo, puesto que no hay trabajador que físicamente sea igual a otro y que el puesto de trabajo se adecue a él, dicha herramienta se puede decir que es la ergonomía en la elaboración del puesto de trabajo. LA Ergonomía estudia las diversas características físicas como:

- Postura
- Fuerza
- Duración
- Velocidad

Grafico 6 características físicas del estudio de la ergonomía en los puestos de trabajo.



Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir que el marco teórico busca mejorar el desempeño con una gran variedad de estrategias y métodos con los cuales van hacer de gran ayuda para las organizaciones y trabajadores en general. Por medio de un área de talento humana capacitada para cumplir con sus objetivos y una gestión de desempeño robusta para aumentar la productividad y la eficiencia en la organización.

6. DISEÑO METODOLOGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

La elaboración de este proyecto del cual es de origen investigativo para la implementación en las organizaciones, tiene como objetivo diseñara estrategias por medio del área de talento humano, para el desarrollo de una gestión del desempeño. Con el fin de mejorar la productividad en las organizaciones y crear un sentido de pertenencia a los colaboradores y los directivos brindarles un panorama más amplio del cómo implementar nuevas técnicas y parámetros del desarrollo de actividades, para así obtener un alto nivel de desempeño de una forma continua.

6.1.1 Áreas de estudios involucradas en el desempeño organizacional.

- Talento Humano.
- Ingeniería industrial.
- Sistemas de seguridad y salud en el trabajo.
- Antropometría.
- Psicología.
- Ciencias humanas.

6.2 SUMISNITRO DE INFORMACIÓN

Para poder desarrollar un estudio detallado para la implementación de una gestión de desempeño organizacional, fue necesario llevar a cabo una búsqueda precisa de libros, artículos, revistas y tesis. Donde se tuviera en cuenta o se le diera la importancia que merece al bienestar, satisfacción y altos niveles de desempeño en una organización, teniendo de gran ayuda a fuentes digitales que fueron encontradas en la página web de la Universidad de América como “ebSCO y scopus” al igual se encontraron artículos por medio del buscador de Google, Google academics que fue de gran ayuda para la elaboración y planteamiento de la investigación.

Para la implementación de una buena gestión de desempeño, también hay que recurrir a establecimientos públicos donde es de gran ayuda para una buena investigación, como lo es la biblioteca JULIO MARIO SANTO DOMINGO. Donde nos brindan un amplio repertorio de libros, sitios web y portales de estudio a los que podemos implementar para la elaboración de una gestión del desempeño en las organizaciones de manera continua.

7. CAPITULOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

7.1 DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LAS TEORÍAS Y MODELOS DE AUTORES ESPECIALIZADOS

Podemos evidenciar en el libro desarrollo y aprendizaje organizacional teniendo como autor al profesor Abraham Gordillo¹¹, de la universidad de IPN (Instituto politécnico internacional de México), donde nos habla de los paradigmas diseñados he implementados por el hombre en las organizaciones, y demuestra la importancia de hacer un cambio para una mejora importante en el desempeño organizacional.

Por lo general, existen los colaboradores que se rigen por un manual de funciones y un checklist diario propuesto por directivos y el área de talento humano, encargado de saber el funcionamiento y la cantidad de actividades a realizar en cada puesto de trabajo. Los paradigmas se vuelven de rotunda importancia para el trabajador ya que tienen una idea y un seguir del cómo hacer cualquier actividad en la cual si se hizo una buena selección de personal tiene las capacidades idóneas para realizarlas.

Los paradigmas se emplearon en la organización para tratar de organizar las funciones y procesos de los colaboradores ya que estos procesos se hacen de una forma frecuente y repetitiva a lo largo de su contrato de trabajo. Podemos decir que estos paradigmas son el cómo hacer una acción establecida, como vender, como fabricar un producto, como administrar una empresa, como abrir una empresa, etc.

El método correcto es efímero lo que a uno le funciona a otro no. Dicho esto se puede concluir que los paradigmas no solo se basan en lo que lo que funciono antes, se hace ahora. Se trata de estudiar de analizar de ver todas las posibles reacciones del cómo se hace cualquier actividad y con qué capacidades se cuentan para realizarla.

Vamos a entender o a tratar de explicar cómo y cuáles son los paradigmas más relevantes dentro de una organización, lo tradicional y podemos ver cómo afecta en las organizaciones.

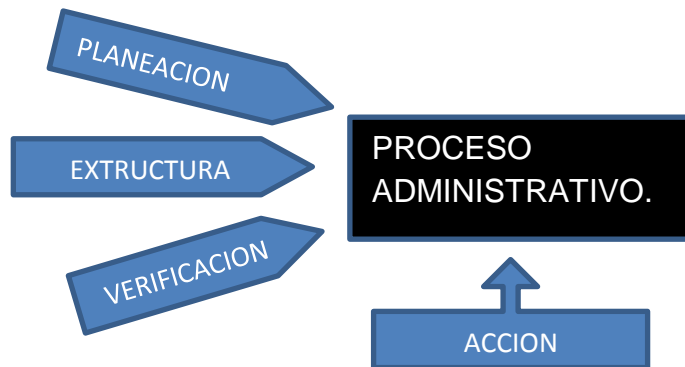
7.1.1 Paradigma de administración. Como afirma Gordillo¹² en muchas organizaciones por no decir en todas hay paradigmas administrativos, hasta cierto punto, siendo de gran relevancia he importancia para el buen funcionamiento de los colaboradores y manejo de sus directivos.

¹¹GORDILLO MEJÍA Abraham. Desarrollo y Aprendizaje Organizacional: Paradigmas del siglo XXI. México: Trillas, 208, 2008. P.11-27. ISBN 978-968-24-8297-7.

¹² Ibíd., p.18-30

Se señala hasta cierto punto, puesto que si son paradigmas con un buen planteamiento y una buena planeación, por ser un proceso administrativo que reside en estudiar las tácticas de acción, se va a traducir en unas buenas prácticas administrativas y de funciones para el buen rendimiento organizacional.

Grafico 7 Proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia

Para Gordillo¹³, cuando no se hacen dichos estudios y las funciones y los paradigmas están a la ligera y acarrea efectos negativos para la organización, colaboradores y directivos. Dichos efectos se podrían tratar de los siguientes paradigmas:

- Deficiencia en la productividad en la organización.
- Aumento significativo en la rotación de los colaboradores en la organización.
- Déficits en la utilidad neta de la organización.

Al evaluar y tener dichos inconvenientes que perjudican de una manera abismal a la organización, lo que se hace a continuación es darles solución de una forma urgente y eficaz a dichos paradigmas he implementar paradigmas en los cuales el resultado sea beneficioso, claro y eficiente para los colaboradores y directivos de la organización.

¹³ Ibíd.,25

Lamentablemente en muchas ocasiones se utilizan planes de acción tradicionales, paradigmas ya establecidos; en estos casos la solución se transforma en algo básico y de gran molestia para los que hacen parte de la organización. Debido a que se soluciona la punta del iceberg pero la magnitud total de lo profundo del problema no tiene solución, y por consecuencia vuelve en algún punto el problema antes “resuelto”. Dichos casos podemos evidenciarlos, tales como:

Cuadro 2 Ejemplo de soluciones a los efectos negativos de la organización, con paradigmas tradicionales

Efectos negativos para la organización	Solución a situaciones (paradigma tradicional)
Deficiencia en la productividad en la organización.	Elaborar una ingeniería de métodos, evaluando los tiempos y haciendo rotación de personal.
Déficits en la utilidad neta de la organización.	Disminuyendo la calidad, despidiendo a los colaboradores, generar un clima laboral intenso por el límite de uso de copias. etc.

Fuente: Elaboración propia

Estos paradigmas tradicionales anteriormente descritos, los podemos evidenciar en las organizaciones y aún más contundente en los colaboradores puesto que dichos paradigmas cuando no tienen una función de calidad y un planteamiento estudiado, lo que acarrea es el desánimo, la falta de interés y el continuo desvanecimiento del sentido de pertenencia hacia la organización. Y se obtiene como resultado un desempeño por debajo de lo normal sin ideas innovadoras y con un permanente miedo a unas soluciones por parte de los directivos erróneos o tradicionales por la cual el rendimiento es limitado y un clima laboral rígido.

Como podemos ver los problemas se pueden llamar igual pero el contexto siempre va hacer distinto no se puede tratar de solucionar un inconveniente en la organización con paradigmas tradicionales o porque anteriormente se hizo así. Como lo explicamos anteriormente los paradigmas sobre cómo es el funcionamiento y el modo de la elaboración de las actividades hay que tomarse un tiempo para estudiar los pro y los contras de cada función, los beneficios para el colaborador y si hay un reconocimiento en ello. Para establecer unas funciones hay dos pasos.

- El primero como se va a desarrollar con sus herramientas y pasos a seguir, con una lista detallada de sus tareas y planes de acción, estableciendo límites, metas y parámetros establecidos; por medio de un estudio de probabilidades y proyecciones a futuro.
- El segundo es cómo vamos a capacitar a los colaboradores y los beneficios que esto puede acarrear en ellos, con el propósito de hacer sentir al trabajador parte fundamental de la organización creando en él, sentido de pertenencia y valor agregado.

Para ello nos basamos en el autor Harro Von Senger¹⁴ profesor de Sinología en la Universidad de Freiburg, Alemania quien en su libro “36 estrategias para directivos”, nos brinda grandes estrategias para lograr llegar a cumplir los objetivos a través de diferentes habilidades no reconocidas.

De tal forma lo importante es como nuestro grupo de trabajo va a llevar a cabo las actividades con sus respectivas tareas en los momentos y lugares adecuados, ya establecidos para ello.

¿Tenemos claro cómo vamos hacer para que lo dicho suceda?

Ahí es donde la alta dirección se pone a prueba y mide los desempeños tanto de sus colaboradores como, que tanto fue su estudio para que dicho desempeño sea gracias a una buena elaboración de un plan administrativo dentro de la organización. Con el fin de desempeñar una elaboración en conjunto, directivos y colaboradores, de una forma eficiente con una mejora continua de planificar, hacer verificar y actuar.

Para entrar en contexto podemos ver algunas analogías pensando en que organizaciones, colaboradores y directivos pueden tener un amplio conocimiento y estrategias para triunfar en lo personal como en lo grupal. Ya que si los colaboradores tienen un desempeño óptimo los resultados para la organización es aún mejor.

Las principales analogías, usadas para representar estrategias de éxito, son las siguientes:

- De la nada hacer un todo.
- Sacrificar el conformismo por el esfuerzo a mejorar

¹⁴. SENGER Harro Von. 36 estrategias para directivos: Alcance sus objetivos a través de tácticas y estrategias no convencionales. Barcelona: Deusto, 195, 2007. P.15-50. ISBN 978-842-34-2515-0

- Aprovechar los limones que caen del árbol de tu vecino para así crear un puesto de limonadas.

Los colaboradores son el vivo ejemplo de hacer lo que ven y lo que tienen por guía, algunos aumentan ese rango y hacen un extra pero el 90% de los ellos, se rigen por un manual de funciones un checklist de actividades y un ejemplo de sus directivos.

Por ende si tenemos unos buenos directivos capacitados y con estrategias claras de cómo llegar a profundizar al máximo las virtudes de los colaboradores. Podemos decir que vamos a aumentar los resultados positivos y la eficiencia con la cual los desarrollos de la organización se van a ejecutar, dando un desempeño laboral para cada uno de los colaboradores gracias al desempeño eficaz de los directivos.

Podemos decir que todo parte si los altos mandos tienen una visión excepcional de la organización y un compromiso tanto con sus colaboradores como con ellos. Es ver las posibilidades que tienen y la astucia que se puede tener para así mejorar los resultados.

De acuerdo a Senger¹⁵, podemos argumentar que existen 3 formas de llegar a cumplir un objetivo.

1. La forma normal donde todo es sencillo y rutinario donde puede que los resultados se den de una forma majestuosa o de una forma lineal por cumplirse, pero como dice el dicho mal o bien pero se hizo.
2. Está la forma que podremos llamar la fuera de los límites de lo común y de lo tradicional una forma donde el directivo busca otras maneras para llegar al objetivo final, maneras donde se sale de su zona de confort para ir buscar resultados excelentes donde él y su grupo de trabajo dejen un margen de mejora alto enorgulleciéndose y dejando un cumplimiento eficaz en la entrega de sus objetivos.
3. Como no puede faltar está el que abandona el camino del objetivo por ir hacia otro objetivo en el cual se percibe que le podría ir mejor o si puede realizarlo con mejores resultados.

Un ejemplo no laboral, donde podemos hacer una analogía clara y comparar con la organización. Podemos ilustrarla de la siguiente manera.

¹⁵ *Ibíd.*, p.20-50

Figura 1 Ejemplo analogía de la visión de los directivos.



Fuente: GLOBEDIA. Autoridades mexicanas tuvieron indicios de fuga del Chapo Guzmán. [Sitio Web]. México. Sec Noticias. 08, Agosto de 2015.[Consultado 7 Enero. 2020].Disponible en: <http://co.globedia.com/autoridades-mexicanas-tuvieron-indicios-fuga-chapo-guzman>.

Cabe aclarar que aquí no estamos poniendo en juicio lo malo y lo bueno o lo que se hizo mal o no. Lo que queremos mostrar es la astucia que se puede manifestar en este ejemplo de la vida real.

Podemos ver en el ejemplo que los guardias vigilan la entrada y salida normal de la prisión algunos vigilan posibles escapatorias pero nada fuera de lo normal. (Podemos evidenciar que no son tan astutos). Sin embargo el chapo ya se había ingeniado una manera astuta de poder salir de la cárcel de una manera excepcional y que los guardias no se dieran cuenta de dicha estratagema.

Esta analogía es de gran importancia para los directivos y altos mandos de una organización ya que es de especial realce, puesto que no solo deben estar vigilando una sola opción o una sola oportunidad donde se cree que solo puede ser por ese camino donde todos hacen lo mismo.

Ahí es donde entra la competencia que es astuta y hacen estratagemas y hacen que uno crea que está bajo control todo y cuando menos se lo espera resulta que

han quitado negocios, clientes, y están más adelantados en nuevas tecnologías, llevándolo al ejemplo se nos “vuelan” dejándonos impresionados del como lo hicieron.

Esto nos lleva a que si uno no tiene un amplio margen de acción en la organización en los directivos que les puedan mostrar el mejor camino a los colaboradores, teniendo astucia y no de una manera normativa. Es posible que los competidores no nos tomen la delantera y que nuestros colaboradores estén siempre capacitados y brindando lo mejor de sí, para hacer de la organización un pilar de asombro para otras organizaciones y no de asombro de otras organizaciones.

Para Senger¹⁶, la estratagema es equivalente a astucia, engaño estas dos últimas tienen un dominio popular negativo por lo tanto se prefiere describir como estratagema menos conocido pero más neutral. Es la respuesta adecuada en momentos de impacto donde la acción es lo más importante, solo se obtiene dicha astucia cuando se sale de la zona de confort de la zona normal y se explora algo más y no un proyecto tradicional y obsoleto.

7.2 FACTORES ESTRATÉGICOS DEL TALENTO HUMANO QUE INFLUYAN EN EL DESEMPEÑO

Las estrategias del área del talento humano hacen referencia al modo de vivir dentro de la organización, teniendo encuentra parámetros para el buen funcionamiento y aprendizaje continuo de los colaboradores y directivos. Haciendo más eficaz el desempeño y la capacidad de reacción.

7.2.1 Estrategia organizacional. Como señala Chiavenato ¹⁷ , primero entenderemos los parámetros de las estrategias de la organización donde encabeza una misión la cual nos ubica con el motivo de cual fue fundada la organización con lo que cuenta y su capacidad de hacer. Seguido de la visión donde esta nos informa donde quiere llegar la organización sus alcances y metas a desarrollar en un determinado tiempo para poder ser medible es cambiante a medida que va cumpliéndose objetivos y metas.

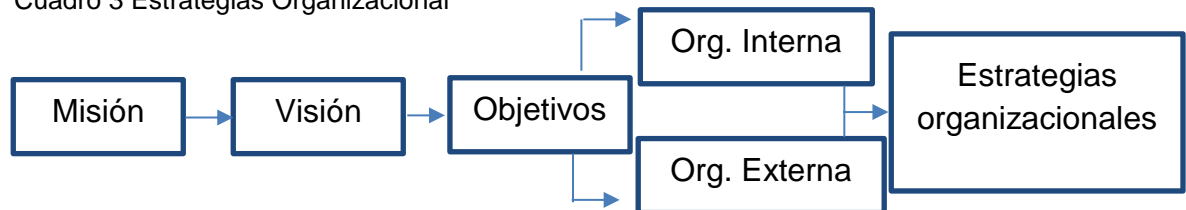
De ahí parten los objetivos de la organización donde se encuentra un objetivo general y específico donde parten de dos preguntas lo que tenemos en la organización y lo que podemos encontrar fuera de ella.

¹⁶ SENER. Op.Cit.,p.22-50

¹⁷CHIAVENATO Idalberto. Gestión del talento humano. 3. Ed. Traducido de Pilar Mascaró Sacristán; Martha Patricia Guzmán Brito. México: McGraw-Hill, 586, 2009. P.69-73. ISBN 978-970-10-7340-7

Al saber lo anterior podemos deducir que fortalezas y debilidades tenemos en la organización, que oportunidades y amenazas y como potencializar y atacar dichas asuntos. Ahí es donde nace la estrategia organizacional con el que corresponde hacer.

Cuadro 3 Estrategias Organizacional



Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Planificación estratégica del talento humano. Como lo indica Chiavenato¹⁸, lo que se busca y lo que queremos relacionar es la estrategia del talento humano con la estrategia organizacional. La planificación estratégica del área del talento humano consta de dos capas la primera es evaluar las capacidades y aptitudes que tienen los colaboradores en la organización. La segunda capa es brindarles las herramientas óptimas para el buen funcionamiento y desempeño de las funciones por parte de los colaboradores y directivos.

Al tener estas dos capas equilibradas lo que se busca es desarrollar estrategias o planificar funciones, manuales adecuados para cada uno de los puestos de trabajo, que van a ocupar nuestros colaboradores dentro de la organización. Así podemos evitar una escasez de personal o un exceso del mismo.

Con lo antes dicho podemos evidenciar el desempeño que puede tener cada colaborador dentro de la empresa y en su puesto de trabajo, ya que se están evaluando los cargos a desempeñar y al colaborador por individual y no en conjunto esto ayuda, porque no es que por tener una experiencia en un puesto de trabajo eres idóneo para ello, si no que al ver las capacidades y aptitudes se ubicara al colaborador en un puesto de trabajo donde sus tareas son aptas para las características mostradas por él. Aumentando así el desempeño en la organización y en cada puesto a trabajar.

¹⁸ *Ibíd.*, p.77-81

7.2.2.1. Áreas estratégicas del talento humano. Existen diversas áreas estratégicas para el talento humano, donde podemos encontrar estrategias moderadas, defensivas y estrategias ofensivas. Las cuales nos van ayudar a mejorar el desempeño organizacional y la capacidad de respuesta de nuestro grupo de trabajo.

Por ende para el flujo de trabajo, entre unas de las estrategias más congruentes está el diseño y la planificación exacta y evidente de las tareas en los puestos de trabajo en la organización y la difusión de esta.

Para un mejor desempeño en admisión está la estrategia de reclutamiento interno, con la presencia del director de talento humano en la selección. Tener claridad del puesto ofrecido y de las características a cumplir.

Una estrategia para la evaluación de desempeño no es tanto evaluar lo que hace si no que tanto se ha aprendido en el puesto de trabajo, el ánimo y la aptitud y actitud con la que se desarrolla.

Es ver que tanto se implementó con las herramientas dadas, sus puntos de vista, etc. También una buena estandarización sobre cómo aplicar la evaluación de desempeño.

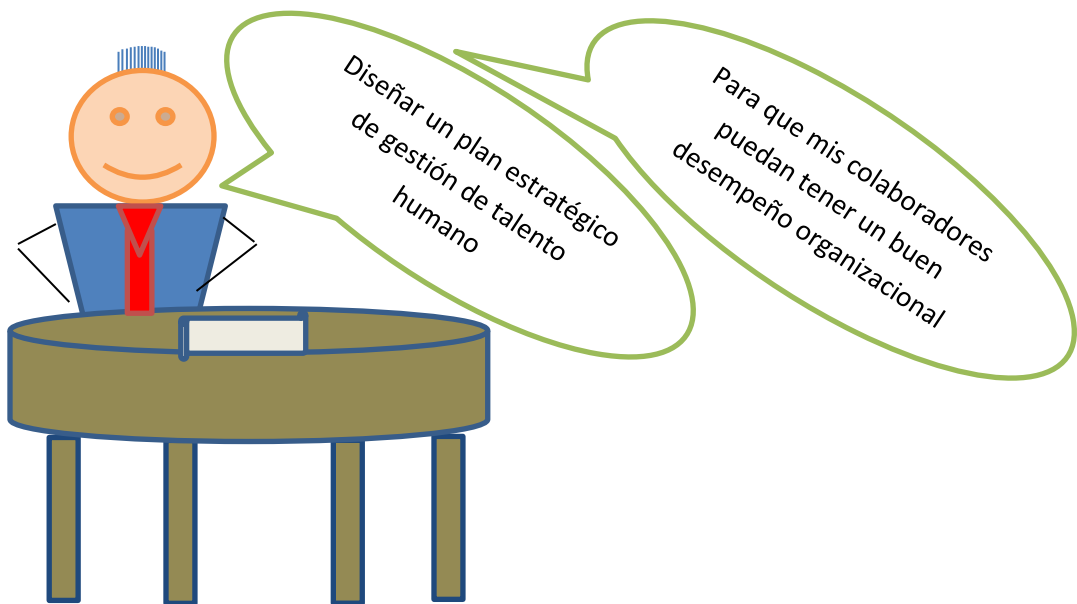
Para un buen desempeño de los colaboradores hay que brindarle una formación adecuada de los cambios en la organización y de las funciones a establecer, para ello una de las estrategias es por medio de capacitaciones ya sea individual, en el puesto de trabajo o por medio de comparación de competencias.

Para Chiavenato¹⁹, brindar un sustento adecuado y aumentar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización, las recompensas son un factor muy importante por lo cual entre las mejores estrategias están el brindar un salario fijo y puntual, según el puesto de trabajo que se desempeñe; reconocimiento de bonos familiares; salidas familiares y reconocimiento en público.

Estas estrategias para dichos factores aumentan notoriamente el desempeño organizacional, no solo aumenta si no también ayuda a evidenciar posibles problemas dentro de la organización y poder resolverlas de una forma eficaz y eficiente. Los colaboradores se sienten en familia con la organización mejorando sus aptitudes y el rendimiento en sus tareas.

¹⁹ *Ibíd.*, p.79-82

Figura 2 Importancia de diseñar un Plan Estratégico para los colaboradores



Fuente: Elaboración propia

7.3 RELACIÓN ENTRE LOS FACTORES ESTRATÉGICOS DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIÓN

El desempeño organizacional en relación con el área de talento humano sirve de estructura al personal en la organización. Sería un caos prescindir de ella cuando no hay un interés en los trabajadores y volveríamos a las rutinas y al conformismo.

El área de talento humano ayuda a aumentar las capacidades individuales y el compromiso grupal de la organización, teniendo en cuenta el clima laboral y el desempeño individual, podemos darle la importancia al colaborador aumentando las características idóneas para mejora de la organización. Ayuda tanto para lo interno como para lo externo, desarrollando las competencias requeridas para el desempeño del cargo, en concordancia con las competencias institucionales o genéricas. Valga la redundancia, para hacer de la organización un lugar ameno, capacitado y con sentido de pertenencia, con gran relevancia para quien nos observa desde dentro y fuera de la empresa.

El desempeño organizacional al depender un 80% de los trabajadores, hay que tener en cuenta que no son una maquina en la cual siempre se va a comportar o a desempeñar de una forma unilateral; todo lo contrario los diversos factores del día a día en el ser humano hacen que la conducta sea variable durante el tiempo. Ahí es donde se requieren las estrategias del área del talento humano para que el desempeño no sea cuestión de un periodo o cuando se hace la evaluación de desempeño.

Al tener un ambiente laboral agradable, cuidando de los colaboradores haciendo estrategias en las cuales puedan dejar a un lado los factores externos y que en la organización se sientan en plena forma para desempeñar sus labores diarias, el trabajador incrementa su buen desempeño laboral en forma constante. Al brindarle las herramientas idóneas el colaborador no se va a sentir desamparado o sufrir estrés por falta de recursos al realizar sus actividades.

El estrés es una de las enfermedades más recurrentes en los últimos tiempos. En los grupos de trabajo se puede decir que es una enfermedad grave y es considerada como un riesgo psicosocial en la organización, que se puede evidenciar cuando el trabajador sufre ansiedad por la carga laboral, por cambios de actividades en su manual de funciones día a día, adicionalmente, cuando sus metas diarias son distorsionadas por mal planeación de los directivos, en fin se puede describir que si no hay un plan estratégico no hay una visión clara en la empresa por parte de los directivos el desempeño de los trabajadores va hacer el afectado, y si el desempeño del trabajador es deficiente la utilidad neta de la organización baja.

Figura 3 Riesgo psicosocial laboral (Estrés laboral)



Fuente: Prevencionar. Nueva publicación del INSST: El efecto sobre la salud de los riesgos psicosociales en el trabajo. [Sitio web] [Consultado el 29 de enero de 2020]. Disponible en: <https://prevencionar.com/2019/02/11/nueva-publicacion-del-insst-el-efecto-sobre-la-salud-de-los-riesgos-psicosociales-en-el-trabajo/>.

Las enfermedades laborales psicosociales tienen un trasfondo más allá de lo que podemos ver, al tener colaboradores que sufran de estrés, ansiedad, miedo, depresión, etc., no solo tenemos un colaborador enfermo sino que también un bajo desempeño en el área y un decremento laboral importante para aumentar la utilidad organizacional. Las estrategias organizacionales y las de talento humano, están fallando.

Las fallas se pueden evidenciar porque estos factores no suceden de la nada, existe un proceso en el cual hay falencias por la no evaluación adecuada de capacidades que tienen los empleados, por la falta de capacitaciones por el deber hacer y no el hacer por deber. Lo cual se entiende que los directivos no dejan que los trabajadores cumplan con su itinerario de su carga laboral y por el contrario les cambian las funciones de la nada por cubrir un mal funcionamiento o un plan fallido.

Por ende se puede decir que más que tener una relación del plan estratégico de talento humano con el desempeño, es cuidar la labor de los colaboradores por parte de los directivos, que no solo vean una salida y una entrada sino que puedan ayudar con sus capacidades a los colaboradores para tener una institución fluida con un desempeño apropiado y eficaz para cumplir con las labores diarias en la organización.

Entre los factores estratégicos del talento humano en las organizaciones, se debe mencionar la Ingeniería de Métodos, que permite mejorar el desempeño de los trabajadores y la ergonomía en los puestos de trabajo, que permite la adecuación de la persona a la máquina o herramientas de trabajo. A continuación vamos a describir su aplicación.

7.3.1 Implementación de la Ingeniería de Métodos. Son los procesos y técnicas con las cuales el profesional ingeniero, analiza y hace cumplir el resultado final de un producto o servicio. Para así mejorar el desempeño en la organización

Con este fin los trabajadores con sus respectivas tareas en la organización van a tener claridad del procedimiento y los tiempos adecuados para realizarlas. De tal forma aumentando el desempeño individual gracias a la eficiencia y eficacia de su labor a cumplir. Para ello tienen que adaptarse a nuevos cambios que implican:

- Aprender nuevos métodos.
- Cambio de rutina.
- Estar sujeto a nuevas evaluaciones de desempeño.
- Mayor esfuerzo.

Para el análisis del método lo que buscamos es aumentar el desempeño de los trabajadores según sus actividades. Tienen que implementar elementos de mejora en sus procesos como eliminar todo aquello que no aporta a la culminación de su tarea o servicio y combinar operaciones, Reordenar las operaciones de sus actividades y por ultimo simplificar los procesos de sus tareas a realizar

Existen dos clases de actividades las no productivas y las productivas, en las productivas son aquellas que hay un contacto directo o indirecto en el proceso de la culminación de la tarea, en la cual aporta tiempo y esfuerzo. Las no productivas son

las que no tienen un contacto directo ni indirecto pero que afectan nuestro desempeño, como lo son las demoras, los traslados y el almacenamiento.

7.3.2 La Ergonomía en el puesto de trabajo. La ergonomía en los puestos de trabajo ayudan a aumentar el desempeño disminuyendo las molestias y los tiempos inoficiosos.

Grafico 8 Ergonomía en el puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Estos son unos de los factores de mejora y planeación, para la realización de los puestos de trabajo adecuados ergonómicamente. Por lo tanto al tener dicha estrategia podemos aumentar notoriamente el desempeño en la organización ya que se aumenta el sentido de pertenencia de los trabajadores.

Se busca un desempeño sin errores, menos desgastante, fácil de realizar y sobre todo seguro. Dicha ergonomía se hace por medio de la antropometría que es la encargada de las medidas del cuerpo humano para la elaboración de los puestos de trabajo.

8. CONCLUSIONES

Se puede analizar que el desempeño organizacional va más allá que una evaluación u observar cómo se comporta el colaborador en su puesto de trabajo, se soporta más en una gestión continua en la cual se ve el proceso del trabajador.

Conforme a la gestión se puede decir que la motivación juega un papel importante en un buen desempeño laboral ya que si el colaborador tiene un buen sentido de pertenencia, todos los días se va a levantar con la motivación suficiente para ir a su lugar de trabajo y este se convierte en su segundo hogar.

Podríamos destacar que el clima de la organización es de vital importancia para una buena gestión del desempeño, que ayuda a mejorar la calidad y el comportamiento individual y grupal del equipo de trabajo y el área en particular.

Dentro del análisis de la gestión de desempeño podemos destacar que si una organización quiere tener colaboradores de calidad, colaboradores de alto desempeño, se deben tener factores diferenciadores, que permitan e impulsen los factores críticos de éxito y se logren destacar de entre otras empresas. Si en una organización tenemos trabajadores excelentes, la empresa se posicionara en un punto alto entre sus competidores.

No obstante podemos decir que un excelente liderazgo va de la mano con una excelente gestión, puesto que el líder es el que está comprometido y enfocado en su equipo de trabajo a cargo, aportando a su rendimiento y compromiso

Podemos decir que el cambio de paradigmas es de gran importancia y cuando hay una estructura de desarrollo comprometida para el mejoramiento continuo de la organización.

Se puede analizar que el comportamiento de los colaboradores cuando existe una estructura adecuada y unos directivos comprometidos, que no solo posee una estrategia de desempeño sino varias, el desempeño se destaca y el sentido de pertenencia aumenta.

Conforme a un buen desempeño podemos destacar la importancia del colaborador para el buen desempeño organizacional y para el área de talento humano. También se requieren dar oportunidades y planeación organizada día a día. No obstante, aumentando el porqué del desempeño y el para que de hacerlo buscando la excelencia.

9. RECOMENDACIONES

Para alcanzar el óptimo compromiso de esta gestión se recomienda estar en un proceso continuo con los trabajadores proporcionándoles herramientas y capacitándolos continuamente, no solo en el ámbito laboral sino también en su compromiso y motivación en su trabajo. Cuando se establece una comunión y el trabajador se siente parte de la empresa y no una ficha más, los resultados se ven reflejados en el transcurso de sus ocupaciones. Así cuando llegue el momento de la evaluación de desempeño no tenemos que preocuparnos por ello y los trabajadores no tendrán una carga más, sino un requerimiento que cumplir.

Por otra parte no podemos dejar a un lado recomendar que una buena gestión de desempeño va de la mano con un buen manual de funciones del cargo a disponer por el trabajador. Si se tiene unas funciones ya establecidas para un cargo no podemos modificar, sustraer o cambiar funciones o actividades de un momento a otro a lo ya establecido.

El cambio de paradigmas es de gran ayuda para no quedarnos con lo tradicional; si no estamos innovando cada día más con nuevas visiones y nuevos estudios para el aumento del desempeño, dando nuevas soluciones a problemas rutinarios y aumentando el sentido de pertenencia de los colaboradores y el entendimiento de los directivos, no sería posible desarrollar e implementar cambios en los procesos de gestión del talento humano, que conlleven a la competitividad organizacional.

Se recomienda la búsqueda continua de estrategias por parte de los directivos que vayan de la mano con el área de talento humano ofreciendo nuevos horizontes para el crecimiento de la organización, dando resultados inesperados poniendo a la competencia individual como estrategia crítica de éxito y no como un atributo para decidir si se aplica o no en la organización, pudiéndose prescindir de ella.

BIBLIOGRAFIA

ADLER Ronald B. Comunicación organizacional: principios y prácticas para negocios y profesiones. Traducido por Pilar Mascaró Sacristán. México: McGraw-Hill, 542, 2005. ISBN 978-970-10-5126-9.

ALLES Martha Alicia. Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. [Internet] Tomo I, Ediciones Granica, 2009. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/detail.action?docID=3186364>

AZUAJE Eduardo. Pensamiento gerencial. 2. Ed. sucre (petare): Editorial Pomaire Venezuela S.A., ISBN 978-980-290-184-5. [10 de enero del 2020

CHIAVENATO Idalberto. Comportamiento organizacional. México: McGraw-Hill, 465, 2009. ISBN 978-145-625-762-0

CHIAVENATO Idalberto. Gestión del talento humano. 3. Ed. Traducido de Pilar Mascaró Sacristán; Martha Patricia Guzmán Brito. México: McGraw-Hill, 586, 2009. ISBN 978-970-10-7340-7

DÍAZ Olga, CARDONA Marleny, y AGUIRRE Diana. Aportes teórico: conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. En: elsevier. [Internet]. 5 de octubre 2014. vol5. nro10. p. 22-28. [7 de noviembre del 2019]. Doi: 10.1016/s2215-910x(14)70005-9 Disponible en https://www.openaire.eu/search/publication?articleId=dedup_wf_001::2da767aab8a898c10d0be8e549f3f5ea

GOMEZ ORTIZ Rosa Amalia. El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Pensamiento y Gestión. En. Universidad & empresa. [Internet]. Bogotá D.C. Vol. 5. Nro. 11. 2006. P. 62-91. ISSN 0124-4639. [Consultado. 15, diciembre, 2019]. Archivo en PDF. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1872/187217476004>

GONZÁLEZ Martín, OLIVARES Socorro. Comportamiento organizacional: un enfoque latinoamericano. México: Compañía Editorial Continental, 343, 1999. ISBN 978-968-26-1171-1

GORDILLO MEJÍA Abraham. Desarrollo y Aprendizaje Organizacional: Paradigmas del siglo XXI. México: Trillas, 208, 2008. p.11-27. ISBN 978-968-24-8297-7.

GRIFFIN Ricky W, PHILLIPS Jean M Y GULLY Stanley Morris. Comportamiento organizacional: administración de personas y organizaciones. 12. Ed. México: Cengage Learning, 611, 2017. ISBN 978-607-52-6299-4

GUÍZAR MONTÚFAR. Rafael. Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. 4. Ed. Bogotá D.C: McGraw-Hill, 360, 2013. ISBN 978-607-15-0932-1

HUGHES Richard L, GINNETT Robert C Y CURPHY Gordon J. Liderazgo: Cómo aprovechar las lecciones de la experiencia. [Libro]. 2. Ed.5. México: McGraw-Hill Interamericana, 592, 2007. P.25-50. ISBN 978-970-10-6159-6.

LUSTHAUS Charles, ADRIEN Marie Héléne, ANDERSON Gary R, CARDEN Fred y MONTALVÁN George Plinio. Evaluación Organizacional: Marco Para Mejorar el Desempeño. [En línea]. Traducido de Banco Interamericano de Desarrollo. Washington: ITDG Publishing, 232, 2002. p.115-180. ISBN 0-88936-999-2.

MARGULIES Newton. Desarrollo organizacional. 5. ED. Traducido de Vicente Pardo. México: Diana, 1981, 795, 1981. ISBN 978-968-13-1061-5.

PORPORATO Marcela. Contabilidad de gestión para controlar o coordinar en entornos turbulentos: su impacto en el desempeño organizacional. En: sciencedirect. [Internet]. México. Vol. 60. Nro3. 2015. p.511-534. [7 de noviembre del 2019]. Archivo. Pdf. doi:10.1016/j.cya.2015.02.002. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215000091>

RODRÍGUEZ MANSILLA Darío. Diagnóstico organizacional. 8. Ed. Santiago de Chile: Ediciones UC, 245, 2009. ISBN 978-956-14-1615-4

RUIZ Moisés. ¿Para qué sirve un líder?: Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida. Madrid, Buenos Aires, México: Díaz de Santos, 225p, 2008. P.35-51. ISBN 978-84-7978-848-3

SARACHO José María. Un modelo general de gestión por competencias: Modelos y metodologías para la identificación y construcciones de competencias Santiago de Chile: RIL editores, 234, 2005. ISBN 956-284-432-3.

SCHERMERHORN John R. Comportamiento organizacional. México: Limusa Wiley, Noriega, 250, 2004. ISBN 978-968-18-6209-1

SENGER Harro Von. 36 estratagemas para directivos: Alcance sus objetivos a través de tácticas y estrategias no convencionales. Barcelona: Deusto, 195, 2007. ISBN 978-842-34-2515-0

TORRES José Luis, JARAMILLO Olga Lucia. Diseño y análisis del puesto de trabajo: Herramienta para la gestión del talento humano. Barranquilla: Universidad Del Norte, 233, 2014. ISBN 978-958-741-490-5.

URDANETA BALLÉN Orlando. Psicología organizacional: aplicada a la gestión del capital humano. 2. Ed. Bogotá D.C: 3R Editores, 587, 2007. ISBN 978-958-30-18930