



Universidad
Tecmilenio®





Administración del Talento y Capital Humano



Factor confianza

Semana 11



En el presente tema estudiarás una serie de instrumentos para aprender a cultivar, aumentar y conservar la confianza en las diversas esferas de nuestra vida: personal, relaciones, corporativa y comunitaria.

La confianza es fundamental en la empresa y los negocios. En un mundo cada vez más dinámico, enfrenta nuevos retos, unos son fruto de la globalización y otros de la natural competencia del mercado cada vez más especializado y moderno.



Las cinco olas de la confianza

1. Confianza en uno mismo

Depende de dos factores:

Con carácter nos referimos a los recursos personales que implican la integridad personal, nuestras motivaciones para actuar y las intenciones que tenemos hacia los demás.

La competencia comprende las capacidades y habilidades que desarrollamos en función de resultados y trayectoria.

Hay cuatro elementos para aumentar la credibilidad: integridad, propósito, capacidades y resultados. Los dos primeros tienen que ver con la personalidad, mientras que los otros dos se relacionan con la competencia.



2. Relación de confianza

Relacionado con aprender a establecer e incrementar la confianza entre tú y los demás. El principio fundamental aquí es mantener un comportamiento coherente que permita generar confianza entre las partes y alcanzar los resultados.

Hay 13 comportamientos que puedes adoptar, estos emanan de la personalidad y la competencia, o de una mezcla de ambos.



1. Hablar
claramente

2. Mostrar
respeto

3. Crear
transparencia

4. Corregir las
faltas

5. Mostrar
lealtad

6. Obtener
resultados

7. Mejorar

8. Enfrentar la
realidad

9. Clarificar las
expectativas

10. Asumir la
responsabilidad

11. Escuchar
primero

12. Honrar
compromisos

13. Extender la
confianza



3. Confianza organizacional

Relacionado con el modo de generar confianza por parte de los líderes en las organizaciones. El principio fundamental aquí es el alineamiento, que ayuda a los líderes a crear estructuras, sistemas y símbolos de confianza organizacional.

El alineamiento significa asegurarse de que todas las estructuras y sistemas de la compañía u organización estén en armonía con los cuatro elementos y los 13 comportamientos para crear confianza.



4. Confianza en el mercado

El principio fundamental aquí es la reputación.

Relacionado con la marca de la compañía que refleja la confianza que tienen en ti los clientes, los inversionistas y otros interesados. La reputación es muy importante a todo nivel y es posible generarla siguiendo algunos de los 13 comportamientos mencionados más arriba: hablar claramente, crear transparencia y escuchar primero.



5. Confianza en la sociedad

Relacionado con crear valores para los demás y para la sociedad en su conjunto. El principio fundamental aquí es la contribución. Al contribuir con la comunidad, contrarrestas el cinismo y la falta de confianza dentro de la sociedad.



De acuerdo con la empresa en la que laboras o en la que hayas laborado en los últimos años:

1. Revisa las cinco olas de la confianza e identifica como te has identificado en lo personal y en lo profesional.



El liderazgo se trata de obtener resultados de un modo que inspire confianza, está relacionado con aumentar nuestro aporte actual y nuestra habilidad de aportar en el futuro mediante la confianza que lo haga posible. La confianza es algo que todo líder y toda persona debería cultivar en sus vidas y carreras.



- Covey, S. (2017). *El factor Confianza. Un parámetro ignorado de la productividad*. España: 50 minutos.es





Universidad
Tecmilenio®





Administración del Talento y Capital Humano



Prácticas de los mejores
lugar para trabajar

Semana 11



En este tema conocerás la importancia de la calidad de vida en el trabajo (CVT), la cual se basa en lo que expresan todos y cada uno de los colaboradores de una determinada empresa u organización sobre su satisfacción o insatisfacción al desempeñar sus funciones diarias.



Calidad de vida en el trabajo (*quality of work life*)

La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere al carácter positivo o negativo del entorno laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados que contribuya a la salud económica de la organización.



Los elementos de un programa típico de CVT comprenden aspectos como comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y participación de estos en el diseño de los puestos.



Características de la CVT



Características de la calidad de vida en el trabajo



Las características que tienen las mejores empresas para trabajar entre sus colaboradores son las siguientes:



La frase calidad de vida en el trabajo fue introducida en Estados Unidos al final de la década de 1960 para tratar de solucionar el estrés en las empresas causado por la baja calidad del ambiente laboral, lo cual originó nuevos sistemas sociotécnicos mejorados y equipos de trabajo más naturales, como muestra la siguiente figura.



Sistemas sociotécnicos

Toda la organización, o una parte de ella, crea un sistema equilibrado, humano y técnico. El objetivo es desarrollar un enriquecimiento total de trabajo, que requiere cambios de mayor magnitud, particularmente en los procesos de fabricación especializada.



Diseño de trabajo

Son base para

Factores higiénicos y
motivadores de Herzberg



Criterios del diseño sociotécnico en las organizaciones



Diseño del trabajo

El diseño del trabajo cobra especial importancia por el interés actual sobre la calidad de vida en el trabajo. Existe una estrecha relación al respecto. Herzberg acuñó este término basándose en la investigación de los factores de motivación e higiénicos en la década de los 50 y el siglo XX



Beneficios del diseño del trabajo

Crecimiento y
autorrealización

Impulsa la
motivación interna

Se reduce la
rotación, el
ausentismo, las
quejas, entre otros

El empleado
se siente más
satisfecho y
realizado

La sociedad se beneficia de
una persona que actúa con
más eficiencia y ejerce
mejor su trabajo



Aplicación de diseño del trabajo

Ocurre cuando una misma labor es más interesante, se alienta el logro y existe una oportunidad de crecimiento, así como la responsabilidad, progreso y reconocimiento.

Sin embargo, los empleados tienen la última palabra acerca de qué es lo que enriquece su trabajo. Lo único que puede hacer la administración es incorporar técnicas y métodos enriquecedores y experimentar con ellos dentro del sistema laboral, para que finalmente los empleados concluyan si hubo tal enriquecimiento del trabajo.



De acuerdo con la empresa en la que laboras o en la que hayas laborado en los últimos años:

1. ¿Consideras que tu empresa te brinda una calidad de vida laboral eficiente y al mismo tiempo suficiente?
2. ¿Cuál de las características de la calidad de vida en el trabajo consideras que puede mejorar?



Los excelentes lugares para trabajar se construyen día a día a través de las relaciones entre colaboradores y líderes, no a través de un *checklist* de políticas y prácticas.

El factor común en las relaciones es la confianza.

Los colaboradores consideran que un excelente lugar para trabajar es aquel donde:

- Confían en las personas para las que trabajan.
- Sienten orgullo por lo que hacen.
- Disfrutan de las personas con las que trabajan.





Universidad
Tecmilenio®





Administración del Talento y Capital Humano



Retroalimentación
y feedforward

Semana 11



La retroalimentación es una de las formas más efectivas para ayudar a otras personas a crecer, no solo desde el punto de vista profesional, sino también personal.

No es una práctica tan común como debería ser. Algunos gerentes y supervisores no se sienten cómodos dando retroalimentación, mientras algunas personas no están acostumbradas a recibirla.

Exige cumplir ciertas reglas en el proceso, pues de otra forma podría ser percibida en forma negativa. Lo que se trata es de dar información sobre un comportamiento no deseado/aceptado, por lo que la persona no será menos valiosa.

Esto puede representar un reto, sobre todo en los puestos de liderazgo y en organizaciones que se están moviendo con altos niveles de incertidumbre. Lo primero que requiere, es autocontrol de sus emociones.



Nuestra capacidad para recibir retroalimentación se incrementa en la medida en que nuestro autoconocimiento se desarrolla.

El recibir retroalimentación requiere de autorregulación, la cual tiene un impacto muy positivo en nuestro desarrollo.

Nos permite mantener una posición ecuánime al recibir una retroalimentación negativa, así como evaluar con objetividad la retroalimentación recibida.

Uno de los retos que enfrenta la retroalimentación es la resistencia al cambio para modificar conductas que se han integrado a la persona.



Se dice que la retroalimentación es como un regalo, pues siempre debe estar orientada a la mejora. Por lo anterior, es indispensable que la retroalimentación cumpla con las siguientes reglas.

Debe negociarse, desde antes de brindarla y recibirla, que en la relación habrá retroalimentación.

De no hacerse, la retroalimentación debe ser solicitada.

Va dirigida a una conducta que se debe mejorar. Nunca hacia la persona.

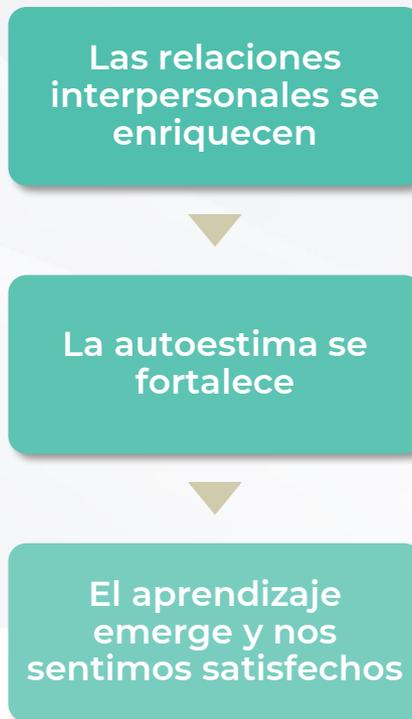
Debe ser objetiva y específica.

Debe ser oportuna, deberá brindarse en el momento en que se ha presentado la conducta que se requiere cambiar.

Generalmente se utiliza el modelo sándwich, donde se empieza con algo positivo, se comparte lo negativo y se termina con algo positivo.

En otras ocasiones, cuando la retroalimentación no está fundamentada, es imprecisa y con mala intención, se tratará de establecer barreras y decir que no.

Los principales beneficios de realizar una práctica de retroalimentación correcta son los siguientes:



Existen tres disparadores que ponen en riesgo la habilidad para entrar en una conversación de retroalimentación con el compromiso necesario para aprender.



Acciones para contrarrestar y entrar en una conversación de retroalimentación productiva

De la verdad

- Separa por tipo de retroalimentación recibida
- Primero entiende
- Identifica tus puntos ciegos

De relaciones

- Separa el qué del quién
- Identifica el sistema de relaciones

De identidad

- Aprende cómo tus conexiones emocionales y tu temperamento afectan tu historia (identidad)
- Desmantela las distorsiones
- Cultiva una identidad de crecimiento



Una vez identificados nuestros disparadores al momento de recibir retroalimentación, es importante identificar qué tipo de retroalimentación nos están brindando.

Tipo	Descripción	Objetivo
Apreciación Gracias	Trata fundamentalmente acerca de la relación y la conexión humana.	Para ver, reconocer, conectar, motivar y agradecer.
<i>Coaching</i>	Cuando se solicita al jefe por más dirección, lo que se busca es <i>coaching</i> .	Para ayudar a quien recibe a expandir su conocimiento, afinar sus habilidades, incrementar sus capacidades.
Evaluación	Es un <i>ranking</i> , una calificación.	Para calificar, comparar, situar con referencia a un estándar, para alinear expectativas.



Imagina que le darás retroalimentación a un elemento del equipo de trabajo que está finalizando su periodo de prueba. Su desempeño no fue malo pero cuenta con algunas áreas de oportunidad.

1. ¿Cuál tipo de retroalimentación elegirías para este momento y por qué?
2. ¿Cómo le comunicarías sus áreas de oportunidad y sus fortalezas?



En este tema se abordaron dos conceptos importantes que constituyen herramientas clave de fortalecimiento de la cultura organizacional.

La retroalimentación

Su aplicación y tres tipos relacionados con:
reconocimiento, coaching y *evaluación*.

El *feedforward*

Lo importante es entender el planteamiento y la utilidad para el desarrollo de las personas en las organizaciones.





Universidad
Tecnológico®





Administración del Talento y Capital Humano


Programas de
inducción exitosos

Semana 11



En este tema se abordará la conexión de los programas de inducción exitosos con el concepto de organización, de resiliencia y de los conceptos de sociografía para diseñar experiencias de aprendizaje que tengan un enfoque en la persona y en acompañarlo en su éxito. Diversas investigaciones muestran que bastan solo 60 días para que un nuevo integrante de la organización se comprometa o no con la nueva causa.

En algunas organizaciones la mayor rotación se da en empleados que tienen menos de tres años porque no han logrado adaptarse a la organización en la que están.

Los costos de rotación, contratación e integración aumentan cuando por descuido en los detalles del proceso de inducción un nuevo empleado no consigue descifrar tanto las normas formales como las informales de la organización a la que llega.



Hay elementos que hacen que una organización sea eficaz. Veamos dos casos en los que se reconoce que el aprendizaje individual exige un replanteo radical de la filosofía empresarial.

Tesla	Facebook
<p>Tesla cree que el mundo estará mejor entre más pronto dejemos de depender de los combustibles fósiles y avancemos hacia un futuro de cero emisiones.</p>	<p>Contrata personas con distintos trasfondos y puntos de vista que ayuda a tomar mejores decisiones, crear mejores productos y experiencias para todos.</p>
<p>Ideología central</p> <ul style="list-style-type: none">• Su cultura es rápida e innovadora.• Indican que trabajan para crear un entorno acogedor en el que todos, sin importar el género, raza, religión, edad u origen, puedan ofrecer lo mejor de sí mismos.• Valores<ul style="list-style-type: none">Diversidad.Enfoque muy centrado en el cliente.Sostenibilidad, de serie.	<p>Misión</p> <p>Ofrecer a las personas el poder de crear comunidades y hacer del mundo un lugar más conectado.</p> <p>Principios</p> <ul style="list-style-type: none">Saber escuchar a las personas.Servir a todo el mundo.Crear conexiones y unir comunidades.Proteger la privacidad de las personas y mantener su seguridad.Promover las oportunidades económicas.
<p>Resultados</p> <p>En el 2020, Tesla tuvo un crecimiento del 200%.</p>	<p>Resultados</p> <p>Facebook es la red social con más usuarios a nivel mundial y con mayor crecimiento.</p>

Peter Senge habla de una disciplina llamada dominio personal en la construcción de organizaciones que aprenden y se refiere a que este dominio trasciende la competencia y las habilidades, aunque se basa en ellas y significa abordar la vida como una tarea creativa, vivirla desde una perspectiva creativa y no meramente reactiva.

El primero consiste en clarificar continuamente lo que es importante para ti como persona, además menciona que es posible que pases mucho tiempo afrontando problemas en tu camino, y que olvidas por qué seguías esa senda. El resultado es una visión borrosa e imprecisa de lo que realmente importa.

El segundo movimiento consiste en aprender continuamente a ver con mayor claridad la realidad actual. Se dice que en una nueva relación profesional, al igual que en una personal, existe una fase de enamoramiento, en donde todo lo que se observa de la nueva relación son cosas positivas, minimizando el impacto de aquello que no nos gusta y que no queremos prestar atención.



Ben Schneider, en su libro “Resiliencia” nos comparte la importancia de los ritos y ceremonias, y ejemplifica cada uno de ellos. Así mismo, los ritos de iniciación son relevantes en este proceso para fortalecer una cultura.

Tipo	Ejemplo	Posibles consecuencias
Ritos de iniciación	Entrenamiento básico	Facilita la transición a nuevas funciones, minimiza las diferencias en la forma en que las funciones se desempeñan.
Ritos de degradación	Despido de un gerente	Reduce el poder y la identidad, reafirma la conducta apropiada.
Ritos de mejoramiento	Ceremonias	Elevan el poder y la identidad, recalcan el valor de la conducta adecuada.
Ritos de integración	Fiestas de oficina	Estimulan sentimientos comunes que vinculan a los miembros entre sí.



El contrato psicológico es un entendimiento tácito de los derechos y las obligaciones entre el individuo y la organización, mismo que ambas partes respetarán y observarán.

Es importante decir que en ocasiones este tipo de contrato no se conversa y se da por entendido cuando se hace la contratación formal.

Este es un acuerdo que aclara las expectativas que tienen las personas con respecto a sí mismas y a los demás, y en el proceso de socialización sirve para acompañar el acoplamiento mutuo. Es aquí donde se establecen las condiciones para interactuar, para alinear valores personales y expectativas.



Un programa de inducción puede presentar una o varias de las cinco opciones que se describen a continuación, las cuales son opciones de socialización de los nuevos colaboradores.

**Formal
o informal**

Cuando al nuevo integrante se le separa y diferencia para hacer claro que es el “nuevo”, la socialización será más formal.

**Individual
o colectivo**

Los nuevos miembros pueden ser socializados de forma individual o en grupo y la procesan por un conjunto idéntico de experiencias.

**Uniforme
o variable**

El programa fijo establece etapas estandarizadas de transición de la etapa de ingreso a la etapa de trabajador.

**Seriado
o aleatorio**

La socialización aleatoria no utiliza papeles y los nuevos trabajadores quedan libres para actuar por cuenta propia.

**Refuerzo o
eliminación**

La socialización por eliminación busca eliminar o neutralizar ciertas características indeseables del nuevo miembro y adaptarlo al nuevo papel que desempeñará.

Principales métodos de socialización organizacional para lograr el acuerdo mutuo de expectativas

El proceso de selección

Una empresa dice mucho de quién es desde su proceso de entrevistas de selección.

Contenido del puesto

Los nuevos colaboradores que reciben tareas atractivas quedan mejor preparados para desempeñar las tareas posteriores con más éxito.

Supervisor como tutor

El nuevo colaborador puede estar ligado a un tutor que se encarga de integrarle a la organización.



Existen cuatro funciones básicas que el supervisor debe garantizar para acompañar en el proceso de integración a un nuevo colaborador.

Claridad de la tarea a realizar

Transmitir al nuevo colaborador una dirección clara de la tarea a realizar.

Entregar información técnica relevante

Proporcionar toda la información técnica respecto a la manera de ejecutar la tarea.

Conversar expectativas metas- resultados

Negociar con el nuevo colaborador las metas y los resultados que debe alcanzar.

Retro constante

Brindar al nuevo colaborador la retroalimentación adecuada de su desempeño.



El programa de integración es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos, la estructura de la organización, los principales productos y servicios, la misión y los objetivos de la organización.

En este programa se tratan los siguientes temas:



Proporcionar orientación a las personas cumple varios propósitos, tales como enviar mensajes claros y brindar información sobre la cultura organizacional del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo.

El programa de orientación pretende alcanzar los objetivos siguientes:



Reflexiona sobre lo aprendido en el tema y responde las siguientes preguntas.

1. ¿Qué relación tiene un programa de inducción con el sostenimiento de una cultura organizacional?
2. ¿De quién es la responsabilidad de asegurar la correcta integración de un nuevo empleado?



Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

La historia en la introducción retrata de forma un tanto melodramática lo que sucede en muchas ocasiones en las empresas, que pensando en el corto plazo descuidan los detalles para incorporar talento a sus filas.

