

JETBLUE

Biblioteca UP Bonaterra

INDICE

INDICE	2
Introducción	4
Planteamiento del problema	5
Diagnóstico General.....	8
Descripción de la industria	12
Análisis Situacional	19
F O D A	19
MARCO TEORICO.....	22
1.1. Talento Humano.	22
1.2. Personas técnicamente competentes	23
1.2.1. El concepto de competitividad.....	24
1.2.2. Tipos de competencias.....	26
1.2.3. Estrategias para alcanzar competitividad	26
1.3. Las actividades de la cadena de valor.	28
1.4. El análisis de la Cadena de Valor como estrategia de planeación.....	29
1.5. Satisfacción sobre el puesto de trabajo.....	30
1.5.1. Satisfacción derivada del propio trabajador	33
1.6. Ambiente de trabajo	36
1.7. Condiciones de trabajo.....	52
1.8. Recursos humanos y conducta de organización.....	55
1.9. Nivel de competitividad.....	56
1.9.1. Mejora continua.	58
1.9.2. Mejora discontinua.	60
Objetivos 62	
1.10. Beneficios a la organización	63
1.10.1. Estructura y organización.....	64
1.10.2. La relación entre la tarea y la situación.....	65
PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.....	68
PROCESO DE SELECCIÓN.....	70
BÚSQUEDA DIRECTA.....	73
Objetivos 73	

CONCLUSIÓN	75
BIBLIOGRAFIA.....	77

Biblioteca UP Bonaterra

Introducción

JetBlue es una aerolínea de bajo costo con base en el aeropuerto internacional John F. Kennedy de Nueva York. Su fundador, David Neeleman, desarrollo los planes de negocio de JetBlue en 1998 y estableció la compañía en Febrero de 1999 después de reunir los recursos financieros que necesitaba. JetBlue inició operaciones en Febrero del 2000, con un primer vuelo del aeropuerto JKK con destino a Fort Lauderdale en Florida.

La principal prioridad de JetBlue es la satisfacción del cliente, y esto se refleja en su forma de operar y principalmente en su cultura. David Neeleman asegura que la compañía fue fundada “con la promesa de devolver la humanidad a los viajes por avión, haciendo la experiencia de colar más feliz y fácil para todos los que escogen volar con JetBlue”.

Biblioteca UP Bonateiro

Planteamiento del problema

JetBlue pretende contratar cinco mil empleados para el 2004 y así contar con la fuerza laboral necesaria para la expansión de la organización. El área de Recursos Humanos desde la fundación de JetBlue se ha comprometido con atraer, desarrollar y retener a las personas, buscando el talento que viviera los cinco valores de la compañía, que estos influyen en todas las actividades de la aerolínea y son base para su desarrollo.

JetBlue supo cómo recortar costos de la manera más eficiente posible. En lugar de rentar aviones como sus competidores, JetBlue primero invirtió en comprar una flota totalmente nueva de aeronaves Airbus A-320. Aunque la adquisición de las aeronaves fue costosa, a la larga ahorraron dinero; el mantenimiento era menor, facilidad en el entrenamiento de los pilotos, 5 años de garantía, y sobretodo el ahorro en combustible

Por tal motivo el proceso de selección busca identificar a los empleados que comprenda, posean y vivan al máximo los valores de JetBlue.

Los 5 valores de JetBlue se definieron de la siguiente manera:

Seguridad:

- Apoya el cumplimiento con todas las regulaciones
- Establece y mantiene altos estándares consistentes
- Comprometidos con “seguridad es primero”
- Garantiza el sentido de la seguridad para los compañeros de trabajo y clientes
- Nunca compromete la seguridad en la toma de decisiones

Cuidado:

- Mantiene relaciones respetuosas entre cada uno y con los clientes
- Modelos de roles en el trabajo y en la comunidad
- Sostiene un balance sano entre trabajo y familia
- Asume responsabilidad por el crecimiento personal y de la compañía

Integridad:

- Exhibe honestidad, confianza y respeto mutuo en todos los aspectos del trabajo
- Le da a los valores un sentido humano
- No comprometerá los valores para obtener resultados de corto plazo
- Posee y demuestra vasto conocimiento del negocio
- Comprometidos a auto perfeccionamiento

Diversión

- Exhibe un sentido del humor y la capacidad de reírse de sí mismo
- Agrega valor a la experiencia “del cliente” a través del humor
- Demuestra/crea entusiasmo por el trabajo
- Convierte en todo momento una situación negativa en una experiencia positiva para el cliente
- Crea un entorno positivo donde es aceptable tomar riesgo

Pasión

- Celebra las necesidades diversas de los compañeros de trabajo y de clientes
- Promueve el espíritu de equipo
- Anhela y muestra un desempeño superior
- Muestra excitación y deseos de romper y eliminar las barreras del servicio
- Busca innovar para solucionar problemas de negocio.

El hecho de compartir los valores de la compañía es tan importante como las habilidades necesarias para ocupar una posición dentro de JetBlue. Por lo tanto, para evitar gastos innecesarios en el proceso de atracción de talento, el área de Recursos Humanos debe asegurar las contrataciones correctas desde el principio.

El principal objetivo será asegurar que mediante la planeación de una exhaustiva entrevista de trabajo basada en competencias laborales y el proceso de selección la gerencia de recursos humanos pueda reducir de mejor manera a los candidatos que pudieran ser importantes para la organización. Otro aspecto a considerar en el proceso es el control en costos por rotación de personal, despidos y remplazos.

Ya que la organización destina una considerable suma de dinero para la capacitación de pilotos, personal de base y administrativos.

Variables intervinientes

- No Sindicatos
- Cumplir leyes anti-discriminación
- Diferentes paquetes de compensaciones y beneficios de personal
- Planes de carrera
- Programa de Inducción y capacitación

Agentes involucrados

- Gerencia de Recursos Humanos
- Auxiliares de Reclutamiento y Selección
- Direcciones de Área

Biblioteca UP Bonaterra

Diagnóstico General

De acuerdo a Airline Data Proyect, en 2006 había 28 millones de salidas de vuelo programadas para transportar a 200 mil millones de pasajeros. En los últimos 30 el crecimiento del transporte aéreo ha crecido aproximadamente 5% por año.

100 aerolíneas de pasajeros certificadas operan 11 millones de vuelos al año y los Estados Unidos tienen un tercio del tráfico aéreo mundial, con 545 mil empleados, 8 mil aeronaves y 31 mil vuelos diarios. La aviación representa el 8% de su producto interno bruto.

En 2001, las aerolíneas registraron pérdidas colectivas por 8 billones de dólares, aún después de considerar los pagos por 5 billones hechos por el gobierno para estabilizar la industria, después de los ataques del 11 de Septiembre. Después del 9/11 la demanda de pasajeros para volar tardó en regularizarse, debido al pánico colectivo y la crisis que se vivía mundialmente. Entre 2002 y 2005 las pérdidas totales por aerolíneas norteamericanas superaban los 24 billones de dólares. Y en 2006, por fin la industria presentó mejoras financieras, con ganancias estimadas superiores a 1 billón de dólares. Continuando en 2007 con modesta mejoría en las utilidades generales de la industria.

En todas las inversiones que hizo JetBlue para iniciar operaciones pensaron en el futuro y en los beneficios a largo plazo. Esto permitió a la aerolínea ofrecer mejor calidad a sus clientes, además de mantener tarifas bajas en sus cuotas de vuelos, lo que hace a JetBlue una empresa altamente competitiva en el mercado de la aviación. Como por ejemplo todos los aviones están equipados con asientos de piel en lugar de tela. Aunque costaron lo doble, la durabilidad es del doble. Las aeronaves están diseñadas para solo ofrecer una clase de boletos, con un mismo servicio para todo el avión. JetBlue dejó de ofrecer comidas para sus pasajeros y por el contrario ofrecen botanas y refrescos ilimitados, lo que le permitió a JetBlue un promedio de \$3 dólares por pasajero. Y con dicho ahorro, JetBlue se permitió ofrecer a sus clientes televisión satelital gratuita.

La aerolínea tuvo la capacidad de identificar un nicho de mercado y abastecerlo. No trataba de volar demasiadas rutas, sino de volar hacia donde no existía oferta previa y hacía donde la gente quería volar. Cubría aeropuertos secundarios donde no había mucho tráfico y así ganó mayor número de clientes ya que cubría rutas que sus competidores no cubrían, ya que le permitió a JetBlue obtener más conexiones y espacios de vuelo, lo que permitió operar más aeronaves. JetBlue solo ofrece vuelos directos, sin escalas, ya que requieren menos tiempo de viaje y con menos gastos para echarlos a volar.

JetBlue también decidió la última tecnología para reducir costos. Fue una de las primeras aerolíneas en ofrecer registro automático de pasajeros, documentación electrónica de equipaje y reportes de seguridad y cabina sin papeles. Que además de dinero ahorraban en tiempo para el despegue. Equipó a sus pilotos con computadoras portátiles en la que tenían acceso a manuales de vuelo y realizaban los cálculos necesarios antes de despegar. La automatización era a clave para ahorrar en costos laborales y también para completar las tareas con un mínimo de problemas y retrasos.

La tecnología de la información facilitaba los trámites a los clientes y también ayudaba a JetBlue a trabajar con una fuerza laboral reducida. El hecho de tener menos empleados permitía a la línea aérea cuidar mejor de ellos y mantener una alta satisfacción de su personal.

Es una de las pocas aerolíneas de los Estados Unidos en la que su personal no se encuentra sindicalizado. La alta gerencia está convencida que de tener satisfecho a su personal no es necesaria la protección de los sindicatos. Están convencidos de que tener agrado en su fuerza de trabajo, se traducirá en servicio para satisfacción del cliente. JetBlue pone mucho énfasis en la contratación de su personal, y se enfoca más que en sus habilidades y conocimientos en el compromiso y comunión con los valores de servicio de la empresa.

En la industria del servicio alrededor del mundo, las empresas están incrementando los recursos necesarios para la contratación del personal correcto. La razón es que para entregar a los clientes el servicio esperado, es necesario que los empleados comprendan el modelo de negocio y se comprometan con los valores de la organización para poder alcanzar las metas propuestas. En el caso de la aerolínea JetBlue se puso principal cuidado en establecer los estándares correctos y construir una base firme de negocio para poder alcanzar las metas y objetivos.

Ann Rhodes la directora del área de personal, fue la encargada de desarrollar un departamento de capital humano moderno y flexible, para atraer el talento que JetBlue necesitaba para iniciar operaciones. Las estrategias para lograrlo fueron únicas y flexibles. Como por ejemplo, se diseñaron varios modelos de Compensaciones de personal para con esto poder ofrecerlo a cada fuerza de trabajo de la aerolínea.

El plan de compensaciones esta personalizado de acuerdo a las diferentes necesidades y prioridades de los empleados. Esto fue una de las muchas razones que le dio a JetBlue una categoría de empresa novedosa y divertida.

En una industria como lo es la aviación ciertos valores son considerados cruciales para la organización. El principal valor para JetBlue es la seguridad, seguido por la pasión, diversión, integridad y cuidado. En estos cinco valores la organización son los fundamentos del desarrollo y modo de actuar de todos los departamentos. Durante el proceso de atracción de talento fue muy importante que las personas entendieran y vivieran estos valores. Los candidatos son seleccionados además de por tener las habilidades necesarias para llevar a cabo su trabajo, eran seleccionados si entendían, tenían y vivían los valores de la cultura organizacional. Así JetBlue se aseguraba de contratar al personal que estuviera realmente orientado al servicio al cliente. Personal que tuviera amplio criterio para vencer obstáculos que se le presentaran en el día a día. Sólo en JetBlue los

pilotos además de su principal función, ayudaban a limpiar la cabina para recibir a los siguientes pasajeros. No había reglas en JetBlue, excepto que deben de mantener a sus clientes felices.

El principal objetivo del área de Recursos Humanos, era atraer por el proceso de selección a candidatos que fueran fundamentales en la organización. La compañía invertía un gasto considerable en el proceso de atracción y capacitación de los candidatos por lo que era importante elegir correctamente. La empresa se hacía cargo de todos los gastos de selección y capacitación, lo que se tradujo en personal de nuevo ingreso agradecido y motivado.

El personal de JetBlue está enterado de lo que sucede en la organización. No hay rivalidad entre departamentos y nadie es menos que nadie. Todos los empleados tienen la misma importancia.

El desafío de JetBlue consiste en la contratación de 5,000 empleados para el 2004 y continuar teniendo un ambiente de empresa pequeña, productiva y flexible.

Biblioteca UP Bonaterra

Descripción de la industria

Las aerolíneas usualmente son diferenciadas como:

- Aerolínea Grande: son aerolíneas de gran renombre como American, Delta, Northwest, United y US Airways. Estas aerolíneas usualmente utilizan grandes aeronaves entre centro de actividad y aeropuertos de gran demanda. Un centro de actividad, es un aeropuerto que se utiliza principalmente para hacer conexiones al destino elegido por el pasajero, son aeropuertos utilizados principalmente como escala de la ruta para llegar al destino final y pocas veces como ciudad destino.
- Aerolíneas Regionales: son aerolíneas más pequeñas que usualmente cuentan con alianzas con grandes aerolíneas y que su destino son ciudades más pequeñas y de menos demanda como destino. Algunas son American Eagle, Delta Connection y Northwest Airlinck.
- Aerolíneas de Bajo Costo: con aerolíneas independientes de bajo costo, con un modelo de negocio de tarifas bajas. Estas aerolíneas normalmente renuncian a los centros de actividades para ofrecer rutas sin escalas. Algunos ejemplos de aerolíneas son AirTran, JetBlue y Southwest.

Las dificultades económicas de las aerolíneas norteamericanas aumentaron desde 2001. Sin embargo las aerolíneas han experimentado recesiones financieras desde principios de los años ochenta. Históricamente, las aerolíneas han tenido que hacer varios ajustes para reducir costos y aumentar la eficiencia:

- Ajustaron las rutas de viaje, concentrándose a las de mayor demanda.
- Ajustaron la capacidad de pasajeros y la frecuencia de vuelos para lograr mayores ganancias.
- Se desarrollaron alianzas estratégicas con aerolíneas regionales para satisfacer las rutas de los pasajeros.
- Se adquieren aeronaves que ofrezcan costos de operación menores.

A mediados de los años noventa, los servicios a ciudades más pequeñas fueron satisfechos por aerolíneas regionales en lugar de las grandes, lo que trajo una baja de precios en el servicio. Los servicios de conexiones y escalas de rutas cada vez fueron más cortos en espera, debido a las alianzas con las líneas regionales, esto ocasiona que las aerolíneas obtuvieran sus más altas utilidades.

Pero dichas utilidades no fueron suficientes para soportar los eventos que se presentarían con la llegada del nuevo milenio. Una crisis económica generalizada y los ataques terroristas en el 2001 marcaron el inicio de una mala época en la industria de la aviación. Los pasajeros de placer o de negocio empezaron a buscar alternativas menos costosas para su traslado. Aumento en el costo de combustible, menos pasajeros y el aumento en los costos de operación ocasionaron la peor crisis de la industria en Estados Unidos y el mundo. Estos eventos impactaron a las grandes aerolíneas. Y al mismo tiempo las nuevas compañías de bajo costo continuaron generando utilidades.

Las aerolíneas comerciales en Estados Unidos han experimentado un alza de costos, lo que ha resultado en una compactación en la industria, declaraciones de bancarrota y menos oportunidades de nuevas aerolíneas. Mientras las empresas de aviación se han necesitado aumentar las tarifas para cubrir los gastos de operación, existe una presión directa por la competencia de la industria de bajas las tarifas para mantener su participación en el mercado por el reciente crecimiento de organizaciones de bajo costo.

Gastos Operativos de las Aerolíneas

Entre 2000 y 2005 las aerolíneas norteamericanas reportaron pérdidas récord. Muchas de estas pérdidas fueron resultado de las estructuras de costos de operación.

El US DOT (Departamento de Transportación de los Estados Unidos) requiere a las aerolíneas reportar sus costos por categorías. Los costos de operación se dividen en 8 principales categorías: Operaciones de Vuelo, mantenimiento, servicio a pasajeros, servicios de tráfico aéreo, promoción y ventas, administración en general, depreciación y amortizaciones y gastos relacionados con transportación.

En la siguiente tabla se muestra la distribución de las diferentes categorías por tipo de aerolínea.

Tabla 1: Gastos de Operación reportados al US DOT

Categoría	Aerolínea Grande	Aerolíneas de Bajo Costo	Aerolíneas Regionales	Todas las aerolíneas
Operaciones de Vuelo	34.9%	45.6%	54.5%	37.3%
Mantenimiento	8.6%	9.5%	14.9%	101.1%
Servicio a pasajeros	7.6%	6.3%	4.1%	5.8%
Servicios de tráfico aéreo	14.2%	15.7%	13.5%	13.8%
Promoción y Ventas	7.1%	7.5%	0.6%	5.5%
Administración en general	5.4%	6.3%	7.3%	6.2%
Depreciación y amortizaciones	4.5%	4.3%	5.0%	4.4%
Gastos relacionados con transportación	17.7%	4.9%	0%	16.9%
Total gastos de Operación	100%	100%	100%	100%

Fuente: APGDat, al año 2006.

Como se puede distinguir en la tabla, existen diferencias entre las grandes aerolíneas, las regionales y las de bajo costo. Los altos costos de operación de las grandes aerolíneas están influenciadas por las conexiones con los diferentes centros de actividad que operan; también por que vuelan a más locaciones nacionales e internacionales y por su amplia variedad de aeronaves con las que

trabajan. Las aerolíneas de bajo costo generalmente sirven en menos aeropuertos y concentran su servicio en grandes ciudades de gran demanda de pasajeros, estas aerolíneas también tienden a operar uno o dos tipos de aeronaves lo que ayuda a reducir los gastos de mantenimiento.

Flota

Mientras las aerolíneas adquieren aviones más modernos y más grandes, el costo por asiento se incrementa. Algunas de las grandes de ellas están adquiriendo nuevos aviones, no para expandir su flota, sino para reemplazar los viejos. De todos sus costos de operación, la compra de flota es la que más se ha elevado desde 1982. Para controlar los costos asociados a este rubro, muchas grandes compañías han reducido y retirado modelos de aeronaves con el fin de modernizar y simplificar su flota. Operando menos tipos de aviones, han simplificado procesos de mantenimiento por lo que los costos han disminuido.

En general las órdenes de compra para nuevas aeronaves han caído desde 1990. Las mismas están destinadas a reemplazar flota antigua. Son hechas por las aerolíneas de bajo costo son para incrementar su servicio y expandir sus rutas.

Hasta hace poco, el mantenimiento de las aeronaves era operado por técnicos empleados directamente por las aerolíneas y el mantenimiento se llevaba a cabo en instalaciones ubicadas en los aeropuertos. Las aerolíneas contrataban exclusivamente mecánicos certificados y su trabajo estaba estrictamente regulado y supervisado por la FAA (Federal Aviation Administration). Pero en los últimos años, las aerolíneas norteamericanas, en su búsqueda por reducir costos, han subcontratado centros de mantenimiento para reducir costos de nómina, muchos fuera de los Estados Unidos.

Tarifas de aterrizaje y otros costos relacionados con los aeropuertos

Los costos de aeropuertos más fáciles de identificar son las tarifas de aterrizaje y rentas de espacio de servicio (mostradores, oficinas, puertas de despeje y aterrizaje, etc.). Se estima que el 9.5 por ciento del total de los costos de operación de las aerolíneas están relacionadas directamente con los aeropuertos.

Fuerza de Trabajo

Los sindicatos de los trabajadores de la industria aérea incluidos pilotos, sobrecargos, mecánicos y otros siempre buscan mejoras salariales en los contratos, resultando en una escalada de costos desde finales de los noventas. El promedio de compensación brinco de \$68,000 a principios del 2000 a \$80,500 en 2002. Esto representa un incremento del 18.4 por ciento; por lo que las utilidades de las aerolíneas cayeron en dicho periodo. La elevación en los costos de la fuerza laboral ha forzado a las grandes compañías a cambiar a rutas de corto recorrido por aerolíneas regionales que tienen menores costos en su fuerza laboral.

Históricamente, las grandes aerolíneas han aumentado sus tarifas de viaje con el fin de compensar los aumentos en nómina. Estos aumentos de tarifa resultaron en una participación del mercado mayor de las aerolíneas de bajo costo. Este cambio ocurrió porque el promedio de las tarifas de bajo costo estaban muy por debajo de las tarifas que ofrecían las grandes aerolíneas. Para mantener la participación del mercado, las grandes aerolíneas perdieron su capacidad de aumentar sus tarifas aéreas con el fin de compensar el incremento en el costo de la fuerza laboral. Todas las aerolíneas trabajan con sus sindicatos para conseguir reducciones salariales, ya que tienen una gran presión de reducir los costos por servicios personales.

En septiembre de 2006, la Oficina de Estadísticas de Transportación reportó que la contratación de servicios personales por compañías aéreas bajo en un 5.9 % en comparación con el año anterior. Muchos de los trabajos de servicio ahora son atendidos por proveedores externos, y menos fuerza laboral de las aerolíneas significa menos servicio para los pasajeros. Las reducciones en la fuerza laboral han impactado en la habilidad de las compañías en identificar y evaluar nuevas oportunidades de servicio.

Combustible

El precio del combustible utilizado en la aviación continúa siendo un importante e incierto factor que afecta los costos de operación de todas las aerolíneas. Para Octubre del 2006, el precio por galón de combustible para aviación en los Estados Unidos era de \$1.73 dólares, lo que representa un incremento del 215 % en comparación con el precio por galón en 2001. Economagic (2011)

Evolución de las Aerolíneas de Bajo Costo

En las aerolíneas, la forma de hacer negocio ha cambiado por las que tienen bajo costo, todos los aeropuertos de los Estados Unidos han tenido un gran impacto por la evolución de las mismas.

La aerolínea Southwest inició el estándar de proveer tarifas de bajo costo y se estableció en la mayoría de los aeropuertos de los Estados Unidos para ofrecer sus servicios. En 1990 Southwest fue la única aerolínea norteamericana de generar utilidades, por lo que toda la industria volteó para identificar qué estaban haciendo bien. Varias cosas claves caracterizaron las operaciones de Southwest, en las que se incluyen:

- Elección de mercados con importante tráfico local para poder ofrecer servicio frecuente punto a punto.
- Selección aeropuertos de operación de fácil acceso y en los que no se presentarán retrasos o cancelaciones a causa de las condiciones climatológicas.
- Mantener a sus empleados satisfechos y los gastos de fuerza laboral bajos.
- Elegir trayectos ideales para la operación de la flota.

Muchas aerolíneas han tratado de alguna manera u otra de emular la fórmula de Southwest. Continental, Delta, US Airways y United en algún momento han creado aerolíneas de bajo costo dentro de sus aerolíneas, proyectos sin éxito y que han desaparecido debido a que las aerolíneas no han podido reducir efectivamente los costos de operación para poder competir con aerolíneas de bajo costo como Southwest y BlueJet.

En los años noventa se generó una ola de nuevas empresas con el modelo de bajo costo de Southwest, de las que únicamente 3 han sobrevivido como aerolíneas independientes, en las que está incluida BlueJet. Y a pesar que también han sufrido los altibajos de la industria, estas han logrado mantenerse financieramente de mejor manera que las grandes aerolíneas en los últimos años. Los clientes reciben las mismas comodidades de una gran aerolínea, pero menos servicio de apoyo.

El modelo de negocio de las aerolíneas de bajo costo opera bajo los siguientes componentes.

- Una sola clase de pasajeros
- Un solo tipo de aeronave
- Programas tarifarios sencillos
- Sin reserva de asientos
- Utilización de aeropuertos menos congestionados
- Vuelos cortos y pronto regresos
- Rutas sencillas punto a punto sin ofrecer traslados entre destinos.
- Venta directa de boletos, sin agencias intermediarias.
- Empleados multiuso
- No se ofrecen comidas durante los vuelos

Las aerolíneas de bajo costo operan con estructuras más bajas beneficiando así el ahorro en mantenimiento. Vuelos cortos con pronto regresos incrementan la utilización del avión, lo que brinda mayores ingresos. Los costos por recursos humanos se minimizan, maximizando el tiempo y labores de servicio de los empleados. Por ejemplo, los sobrecargos también hacen la labor de agentes de embarque durante el tiempo de abordaje. Esto reduce el número de empleados requeridos en comparación con los contratados por las aerolíneas tradicionales.

Análisis Situacional

F O D A

Fuerzas

Aerolínea de bajo costo: Por tener costos de operación bajos, cuenta con una ventaja en el mercado porque le permite alcanzar a mayor número de clientes potenciales.

Marca reconocida: Su rápido crecimiento desde su formación ha creado el reconocimiento, lealtad, fuerte imagen de calidad entre sus consumidores.

Empleados Eficientes: Centrados en el servicio al cliente y con buen ambiente de trabajo, la fuerza laboral da la mejor cara de la compañía.

Satisfacción del Cliente: JetBlue es de las aerolíneas mejor valoradas, debido al servicio de calidad que brindan y a los compromisos que ofrecen a sus clientes de puntualidad.

Uso efectivo de la tecnología: Innovación en el registro de pasajeros y equipaje de manera electrónica y revisión de aeronaves a través de computadoras portátiles. Aviones nuevos con mayor espacio para los pasajeros y menos gastos de mantenimiento.

Estrategias de mercadotecnia y venta: Mostrando una imagen fresca al mercado, ofreciendo destinos nuevos y comodidad en los aviones. Sistema de venta eficiente directa por internet para no contar con intermediarios.

Oportunidades

Destinos posibles: Expansión de rutas para ampliar su mercado.

Mejoras en la tecnología de la industria: La tecnología cambia cada año y hay mejoras constantes. Por pertenecer a una industria cargada de uso de tecnología es importante considerar mejoras en el uso para mejorar la eficiencia y seguridad de los servicios ofrecidos.

Errores de la competencia: Por mal servicio, escasez en servicio a ciertos destinos, JetBlue tiene la oportunidad de captar nuevos clientes.

Debilidades

Compañía nueva: JetBlue es una joven compañía por lo tanto aún experimenta una curva de aprendizaje para solución de problemas en la industria, cuando sus competidores ya saben de qué manera actuar ante una contingencia.

Concentra en clientes de clase media: por la imagen y concepto de la marca JetBlue está dirigida a atender las necesidades de una clientela más homogénea. Por lo que se privan de variedad de clientes.

Amenazas

Accidentes, Ataques terroristas: A pesar de que las estadísticas demuestran al avión como el medio de transporte más seguro, mucha gente sigue teniendo miedo a volar. Además que aún existe el miedo colectivo de que Estados Unidos sufra otro ataque terrorista como los vividos el 11 de Septiembre de 2001.

Incremento en el precio del petróleo: la crisis petrolera mundial afecta gravemente la industria de la transportación.

Competencia agresiva: Recientemente viajar por avión ha disminuido, y las aerolíneas están luchando para que sus clientes los sigan utilizando. Por lo tanto todas las aerolíneas están ofreciendo servicios adicionales, ofertas y precios más accesibles.

Estrictas leyes y regulaciones: A la aviación competen muchas leyes y regulaciones de servicio, seguridad e tránsito, por lo que es importante estar actualizado para en caso de cualquier cambio o inspección no recibir multas o suspensiones de operación.

Clima: El clima es el principal factor por retrasos de vuelos. El control de tráfico aéreo puede cortar operación debido a las condiciones climáticas. Los retrasos y las cancelaciones en los vuelos provocan malestar en la gente y gastos extraordinarios a las aerolíneas por compensaciones y agendas en el servicio.

Consolidación de la Industria de la Aviación: cada vez surgen más alianzas comerciales para abastecer un mayor número de servicios y destinos, lo que representa una amenaza para las nuevas compañías.

Biblioteca UP Bonaterra

MARCO TEORICO

1.1. Talento Humano.

En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de dotes intelectuales se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las aunque determinarán un desempeño superior.

El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esa posición. Las personas tenemos diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias; solo un grupo de ambos se pone en acción cuando hacemos algo, ya sea trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea doméstica. Cuando se hace referencia al talento de un colaborador, solo se piensa en el talento en relación con la tarea a realizar, lo mismo sucede si la posición analizada es, por ejemplo la de un deportista, el cual puede tener un talento para el tenis sin que ello signifique que lo tenga para otra cosa.

En una obra titulada Gestión de talento, (Alles, 2006) menciona la importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: el talento requiere capacidades juntamente con compromiso acción, los tres al mismo tiempo. Y luego continúa: Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá ser innovador o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe.

(Blanch, 2010), dice que una de las leyes naturales del talento es que este obtiene los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuará como un efecto multiplicador. Si, por el contrario, en vez de facilitar, la limita, no solo la compañía no innovará, sino que además correrá el

peligro de que sus profesionales con talento no encuentren aliciente en su trabajo y disminuyen su compromiso.

Continúa más adelante preguntándose cómo lograr crear el talento organizativo, y sugiere dos caminos:

1. Seleccionando profesionales con capacidades (competencias) acordes a los que la empresa necesita.
2. Generando un entorno organizativo que cree valor profesional y que motive a los empleados a aportar y a continuar en la organización. Para ello se deberá trabajar en políticas de retención (Bagner, 2009).

1.2. Personas técnicamente competentes

Mastache (2007) menciona que se debe considerar a una persona que técnicamente competente cuando es capaz de realizar las tareas requeridas por su profesión o trabajo de manera adecuada según los estándares propios del mismo.

Asegura que una persona competente es alguien que posee no solo los conocimientos y destrezas técnicas, sino también las capacidades prácticas o psicológicas requeridas por la situación. No se considera que un médico es competente solo por sus capacidades clínicas o un arquitecto por sus capacidades de diseño, sino también porque es capaz de comunicar claramente sus ideas a otros, de coordinar su trabajo con el de otros profesionales de comprender los puntos de vista de otras personas involucradas.

No obstante, y a los fines de la formación de las capacidades involucradas, es conveniente distinguir entre ambos grupos, ya que cada una de ellas requiere de estrategias y procedimientos formativos diferentes. La diferenciación entre competencias de orden tecnológico y de orden práctico (Rojas y otros, 1997) – es decir, entre competencias referidas a las cosas y a los sucesos, y competencias referidas a las cosas y a los sucesos, y competencias referida a las personas y

sus interacciones, nos resulta útil para dar cuenta de las diferencias entre ellas y, por ende, también en las exigencias que demanda su desarrollo a través de procesos sistemáticos de formación.

1.2.1. El concepto de competitividad

El Diccionario Oxford de Economía define el término competitividad como *“la capacidad para competir en los mercados por bienes o servicios”*.

Esta definición engañosamente sencilla y aparentemente inocua ha incitado, no obstante, una controversia durante las últimas dos décadas con respecto a su significado en distintos niveles de análisis, los métodos disponibles para medirla, así como las políticas públicas que pueden ser implementadas para mejorarla (Abdel y Romo, 2004). La necesidad de definir con claridad y de comprender este término estriba en su cada día más intenso uso para justificar la implementación de políticas públicas. Existe consenso sobre su utilidad pero no sobre su definición. (Dessier, 2008)

Michael Porter fue el pionero en el concepto de competitividad al señalar que las empresas de una nación deben pasar de competir sobre ventajas comparativas (bajo costo de mano de obra o de recursos naturales) a competir sobre ventajas competitivas que surjan a partir de productos y procesos únicos (Porter, 1991).

Esto implica el dejar de depender en forma excesiva de la mano de obra barata y relativamente poco calificada como fuente de competitividad en favor de la capacitación de los trabajadores y de un mayor esfuerzo en la introducción y difusión de innovaciones tecnológicas con el fin de incrementar la productividad en el uso de los factores de producción.

Para dimensionar esta concepción, primero hay que diferenciar con claridad los conceptos de ventaja comparativa, por una parte, y ventaja competitiva (o

competitividad), por la otra. Mientras que el primero se ubica entre los conceptos más antiguos y fundamentales de la ciencia económica, a partir del trabajo de David Ricardo a principios del siglo XIX, el segundo es algo ambiguo y está sujeto a una gama de interpretaciones. Un país tiene una ventaja comparativa en la producción de un bien si el costo de oportunidad de producir ese bien en términos de otros bienes es menor en ese país que en otros países. (Gan, 2007)

De esta manera, la ventaja comparativa es impulsada por las diferencias en los costos de los insumos como la mano de obra o el capital. La ventaja competitiva, por otra parte, es impulsada por las diferencias en la capacidad de transformar estos insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad (OCDE, 2007a). Este concepto claramente incluye la noción de otros activos tangibles e intangibles en la forma de tecnología y habilidades administrativas que, en su conjunto, actúan para incrementar la eficiencia en el uso de los insumos, así como en la creación de productos y de procesos de producción más sofisticados.

Con lo anterior entendemos que la ventaja competitiva se construye en cierta medida sobre los factores que determinan la ventaja comparativa. Un claro ejemplo se puede apreciar en el caso de la innovación tecnológica. El desarrollo de nuevas tecnologías, así como la incorporación de las ya existentes a los procesos de producción, no sólo es caro sino también riesgoso. La falta de instituciones financieras maduras que cuenten con la pericia necesaria para evaluar innovaciones riesgosas y para financiarlas, se traduce en elevados costos de capital y en la ausencia de mejoras tecnológicas en la industria.

Así, la falta de una ventaja comparativa en ciertos factores (además del costo de capital podemos citar los precios de los energéticos y los costos de transporte) puede constituir un obstáculo para el desarrollo de la ventaja competitiva.

El planteamiento de Porter sobre la ventaja competitiva se desarrolla en un diamante dinámico, integrado por cuatro factores o condiciones de competitividad y que está ligado a las etapas de un modelo de desarrollo que él propone y que se

analizará más adelante. De esta manera y partiendo de estas ideas básicas podemos establecer que la competitividad es la capacidad (de cualquier ente económico) para mantener las ventajas comparativas que les permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en su entorno de competencia.

1.2.2. Tipos de competencias

Los tipos de competencias pueden ser ordenados siguiendo diversas clasificaciones, casi tantas como autores. En algunas ocasiones las competencias se dividen en cognitivas, sensoriomotrices y socioafectivas. En otras ocasiones podemos encontrarlas separadas entre técnicas (equivale a instrumentales) y personales (incluye cognitivas e interpersonales).

Abelló (2007) continua mencionando que es muy usual la ordenación de cuatro ámbitos: competencias técnicas (dominio experto en un campo de trabajo); competencias sociales (comunicación efectiva, participación proactiva) y competencias participativas (organiza, decide, nuevas responsabilidades).

De forma similar se puede oír hablar de competencias de empleabilidad (expresión oral y escrita, resolución de problemas, análisis...); competencias para el uso de recursos, interpersonales (trabajo en grupo, liderazgo, atención a la diversidad) y de comunicación; competencias sistemáticas (aproximarse a la realidad en su complejidad de relaciones y no con un conjunto de hechos aislados) y competencias tecnológicas.

1.2.3. Estrategias para alcanzar competitividad

Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para crear una posición defendible en un sector, sin embargo, podemos identificar tres estrategias competitivas genéricas, internamente consistentes, que pueden ser usadas una a una o en combinación, para crear dicha posición defendible a largo plazo y

sobresalir por encima de los competidores en el sector, y son, de acuerdo a Lezama (2012):

- Liderazgo general en costos: consiste en que éstos sean lo más bajos posibles; se consigue a través de una eficiente asignación de recursos apoyado en una adecuada división de trabajo; unos costos reducidos con respecto a la competencia conllevan una ventaja competitiva muy importante para poder fijar bajos precios; una buena política en costos nos acercará hacia la optimización de los costos.
- Diferenciación del producto: si la demanda considera nuestro producto igual que otro puede dejar de consumir el nuestro por diversos motivos: mejor precio del otro, producto de la zona, etc.; por el contrario, si nuestro producto se considera diferente al resto, ofrece ventajas que otros no ofrecen y la demanda no considera sustitutivo a ningún otro producto; seremos competitivos porque la demanda no consumirá otros productos que considera diferentes al nuestro; en esta estrategia predomina las actuaciones de los departamentos de marketing.
- Enfoque o alta segmentación: la economía mundial actual, se caracteriza por la saturación de los mercados; es difícil encontrar mercados que no estén saturados o muy desarrollados. Por esa misma razón, las empresas ya no buscan mercados que ocupar, sino que tienden a la segmentación; es necesario concentrarse en algún segmento del mercado para competir mejor sin tener que andar diversificando esfuerzos; la empresa debe asentarse en el nicho empresarial donde exista mercado que satisfacer y pueda especializarse en él. (Lezama, 2012)

Toda empresa que quiera mantenerse en una unidad de negocio, deberá tratar de conseguir estos tres aspectos. Lo ideal para la misma, sería que tuviese las tres características, aunque cualquiera de ellas por separado la convierte en una organización medianamente competente.

1.3. Las actividades de la cadena de valor.

Las actividades de las empresas se pueden diferenciar en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que forman la secuencia central del proceso productivo. Las de apoyo, son las que permiten brindarle distintos servicios de apoyo e infraestructura, administración y abastecimiento a las actividades primarias.

a) Actividades primarias.

- Logística interna: Recepción, almacenamiento y disseminación de insumos, manejo y ahorro de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y devoluciones a los proveedores.
- Operaciones: Transformación de insumos en productos, maquinado, empaque, ensamblaje, mantenimiento del equipo, pruebas y operaciones de instalación.
- Logística externa: Recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, almacenamiento de producto terminado, operación de vehículos, procesamiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y ventas: Publicidad y promoción, fuerza de ventas, cuotas, selección de canal y precio.
- Servicios: Servicios prestados por la empresa, como los de atención después de la venta, garantías, mantenimiento etc. (Quiroz, 2013)

b) Actividades de apoyo.

- Abastecimiento, gestión de la información e infraestructura: en este caso se analiza la función de comprar insumos, la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y gubernamentales. El manejo como herramienta competitiva de los sistemas de información y la información de la empresa.
- Desarrollo de los recursos humanos, capacitación y entrenamiento: se refiere a la búsqueda, selección y contratación, entrenamiento, compensaciones y en general, desarrollo del recurso humano.

- Actividades tecnológicas: esto incluye un amplio rango de actividades orientadas a mejorar el producto y el proceso que inciden sobre otras de las actividades generadoras de atributos competitivos de la empresa.
- Gestión de la calidad y del ambiente: control de calidad, normalización y búsqueda de la calidad total en todas las actividades de las empresas generadoras de atributos competitivos y gestión del ambiente, la eco-eficiencia y similares.

El método de la cadena de valor constituye una útil herramienta para el análisis individual de una empresa pues despliega el valor total de las actividades por medio de las cuales una empresa crea un producto valioso para sus clientes, determinando un margen que es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Las empresas deben revisar su estrategia desde la perspectiva de cómo están creando un margen competitivo en su cadena de valor.

1.4. El análisis de la Cadena de Valor como estrategia de planeación

Es importante señalar que (Rábago, 2010) menciona que al nivel de la empresa, el análisis de la cadena de valor se ha convertido en una herramienta estratégica para obtener ventajas competitivas. La administración de la cadena de valor reúne diferentes actividades desde la planeación para el desarrollo, compras, producción, y venta, conectándolas en una relación integrada inter-empresa que las capacita para alcanzar grandes mercados y obtener grandes beneficios. (Sagivela Grande, 2004). Las herramientas administrativas ayudan a un mejor entendimiento de las necesidades de sincronizar la producción, los procesos de información y el flujo de efectivo dentro de la cadena de valor. La base de esta estrategia de negocio es crear relaciones de confianza en el interior y entre los diferentes eslabones de la cadena y entre los productores, los consumidores y proveedores inmediatos.

Asimismo, (Vander, 2006) aclara que a nivel país, el análisis de la cadena de valor puede también ayudar a mejorar el entendimiento de la naturaleza y los determinantes de las capacidades productivas y tecnológicas de un país y su desempeño competitivo. Lo anterior en virtud de que la generación de valor no es un asunto que atañe sólo a la producción de bienes. La innovación desarrolla nuevas capacidades, diversifica a los consumidores y a los mercados destino. Al entenderse mejor la naturaleza y dinámica de la innovación, el análisis ayuda al diseño de nuevas y mejores políticas y a mejores decisiones gubernamentales.

También, (Barahona, 2003) menciona que el desarrollo de la Cadena Global de Valor ofrece a las Pymes nuevas oportunidades para expandir sus negocios a través de las fronteras. Sin embargo, alcanzar los mercados internacionales es generalmente problemático para las Pymes, ya que recientes estudios indican que éstas consideran a sus capacidades internas y sus recursos como inadecuados. Más aún, experimentan falta de confianza para acercarse a los mercados internacionales, especialmente en lo que se refiere a identificar las oportunidades de negocio, mantener el control sobre los intermediarios extranjeros y el acceso a canales de distribución para las exportaciones.

1.5. Satisfacción sobre el puesto de trabajo.

La satisfacción laboral se relaciona con el clima organizacional para determinar esto es importante conocer diferentes concepciones, por ejemplo el siguiente autor menciona que: *“la satisfacción laboral es un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo”*. (Gorostegui, 2012)

Es decir, la satisfacción laboral es una parte de la calidad laboral, que se relaciona con la intervención organizacional.

La importancia de la satisfacción laboral radica en la actitud que el individuo tiene hacia sus funciones laborales, y estas a su vez están relacionadas con las

características del puesto, es decir, el trabajo que realiza con debe ser considerado dentro de sus estándares de bienestar para que su actitud frente a este se considere satisfactorio.

González (2012) establece que para desarrollar un clima organizacional adecuado y la satisfacción del individuo con su trabajo se debe considerar algunos factores como:

- ⇒ Información clara de los objetivos generales de la organización
- ⇒ Definición de los objetivos específicos
- ⇒ Toma de decisiones adecuada
- ⇒ Dirección en la ejecución de las tareas
- ⇒ Remuneraciones por la realización de tareas

Por lo mencionado, el empleado o trabajador necesita calificar su trabajo, dentro sus estándares exige sentir que lo que realiza es algo razonable, competente y que desarrolla su capacidad intelectual y sobre todo que considere una satisfacción al realizar dichas tareas.

Por lo tanto, es trascendental subrayar que no todos los empleados definen la satisfacción de la misma forma o por las mismas circunstancias, es decir, para unos puede ser que se sienta satisfechos porque posee justamente destreza, otro cuando es reconocido públicamente, otros puede ser lo fácil que pueda ser la tarea realizada, otros porque su trabajo les da la oportunidad de viajar, otros que pueden ser la mayoría porque su trabajo no ocasiona tensiones ni presiones, etc.

Respecto que la organización, *“debe preocuparse de que el interés y la motivación del trabajador se mantenga, para esto debe cuidar: la creatividad, variedad, autonomía, enriquecimiento del trabajo, la complejidad e incluso la dificultad a la hora de diseñar una determinada tarea.”* (Chinag, 2010), la mayoría de los empleados desean la oportunidad de utilizar sus destrezas y capacidades, y sobre todo cuando son capacitados precisamente para ese puesto en el que están laborando.

En la actualidad algunas empresas manejan la promoción como motivación dentro de la organización, y esta es muy atractiva para los trabajadores puesto que es una oportunidad de crecer y conseguir logros, y sobre todo que sea una promoción justa.

La promoción puede satisfacer de diferentes formas a los individuos, es decir, cada uno tiene diferentes expectativas y las metas que pueda tener en el ámbito laboral, depende de la autonomía, autoconcepto, seguridad, confianza en sí mismo, edad, genero, expectativas de cada persona.

Es significativo señalar que aquí entra la disciplina del comportamiento organizacional es decir, *“los empleados que tiene el conocimiento de las habilidades necesarias para desempeñar de las tareas que realizan, mientras que aquellos que no son capaces de desempeñar un puesto enriquecido podrían experimentar frustración, estrés e insatisfacción con el mismo.”* (Don, 2009)

Estas actitudes son importantes sobre todo porque existen empleados que si quieren sobre salir en su puesto laboral, pero carecen de habilidades y conocimiento para realizarlos. Por eso es indispensable que dentro de la promoción que la organización realice evalúe de forma correcta las competencias de sus empleados para que se sientan satisfechos y motivados al realizar sus laborales, porque saben que están siendo considerados, por sus logros y sobre

todo que son tomados en cuenta. La organización debe tomar en cuenta que una opción puede ser la capacitación y desarrollo de cada uno de los puestos.

Por eso, es esencial que la ubicación de una persona en un puesto de trabajo tenga relación con la motivación. Se interpreta de la siguiente manera: “la ubicación de una persona en el puesto más adecuado respecto de sus capacidades tiene una relación directa con su motivación” (Alles, 2006)

Una organización requiere que las personas ocupen sus puestos de acuerdo a sus competencias y conocimientos. Pero sucede por diferentes situaciones que una persona ocupa un puesto que no tiene el perfil o no está capacitada para ello, suele suceder que por diferentes razones y que el gerente es quien toma estas decisiones y puede ser por estrategia empresarial o por situaciones tecnológica que el puesto lo requiera.

Esto ocasiona en el empleado frustración y actitudes de estrés que puede llevarlo a alterar el clima laboral de la empresa, aunque esto pueda pensarse que puede aumentar su motivación por su ascenso, en ocasiones no para todos ser un motivo de satisfacción en el trabajo. Es decir, por esta razón se menciona que: “para tener éxito en un puesto de trabajo se requieren ciertas competencias que marcaran la diferencia entre el necesario desempeño superior, y uno malo o estándar, combinado con los conocimientos previos.” (Baguer, 2009)

1.5.1. Satisfacción derivada del propio trabajador

Los empleados valoran el trabajo que se corresponde con sus intereses personales. Es decir, relacionados con la experiencia previa, un triunfo inicial y el estilo de pensamiento entre otros.

Cuando el individuo disfruta su trabajo tomando en cuenta los valores que para él puedan ser importantes como son el dinero, y el ascenso. Unas aportaciones son:

“una teoría entendida o relacionada con la satisfacción del trabajador, que va en función del valor y magnitud de las recompensas que obtiene realmente como consecuencia de la realización de su propio trabajo, y las que consideran debe obtener.” Ídem, (2006)

Señala las recompensas extrínsecas que son aquellas que son controladas por la organización o la empresa: salario, los ascensos, el status y la seguridad, es decir satisfacen sus necesidades inferiores.

Y las recompensas intrínsecas que son las necesidades de autorrealización o de las necesidades superiores.

Se les llaman recompensas intrínsecas y extrínsecas pero que no están directamente relacionadas con la relación de trabajo. De acuerdo a esto se dice que si la satisfacción depende de las recompensas recibidas hacia el trabajador por su rendimiento alcanzado, la satisfacción depende del nivel de rendimiento y no al revés. Esta teoría de las expectativas menciona que el esfuerzo, determina el nivel de rendimiento.

Y otorga dos proposiciones básicas:

- *“El nivel de rendimiento es uno de los determinantes de la satisfacción en el trabajo, a través de su influencia sobre las recompensas que realmente obtiene el trabajador.*
- *La satisfacción en el trabajo es uno de los determinantes del nivel de rendimiento, a través de su influencia sobre la valencia de las recompensas.” Ídem, (2006)*

Remarcan la importancia de lo que percibe el trabajador de las organizaciones, es decir, no importan si los salarios son más altos, sino la sensación de que sus

salarios es baja en comparación con el esfuerzo realizado, en conclusión su satisfacción personal ante esto es lo que indica el bienestar laboral del mismo.

Otra teoría que menciona Palomo (2010) es la teoría de March y Simón que sugiere la existencia de relaciones directas, indirectas y circulares entre la satisfacción y el rendimiento.

Para estos teóricos la motivación para producir en lo laboral surge de un estado, presente o anticipado, de descontento, esto ocasiona un sentimiento de búsqueda de alternativas tendientes a resolver al estado de insatisfacción o lo que produce esta insatisfacción. Por lo tanto ellos proponen el siguiente modelo:

⇒ *“Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es la satisfacción en el trabajo.*

⇒ *Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es el nivel de aspiración*

⇒ *Cuanto más alto sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción.”*
(Palomo, 2010)

Es decir, un estado de satisfacción o insatisfacción, actual o repentino, determina si el trabajador mejora o baja su rendimiento laboral.

Analizando las propuestas en la primera la relación se da en que si la satisfacción y el rendimiento son positivos, cuando exista una valiosa recompensa. Pero aquí sucede una contradicción si un trabajador percibe, independientemente de que su percepción se corresponda o no con la realidad, que la promoción, es independiente de su rendimiento en el puesto que ocupa actualmente, dejará de esforzarse por mejorarlo.

Lo importante de estas teorías es considerar las cogniciones del sujeto, con la satisfacción y el rendimiento del mismo.

Los comportamientos de un trabajador hacen visibles las competencias (capacidades) y el concepto que se tenga de cada uno de ellos. Se debe observar la conducta de las personas sobre la base de comportamientos que se le puedan indicar. Las competencias son características propias de la personalidad y los comportamientos permiten llegar a la determinación de las competencias y su nivel o grado.

1.6. Ambiente de trabajo

Se sabe que el éxito de que la organización tenga en su relación con los empleados depende de las acciones que haya emprendido con anticipación para que los problemas que se presenten no sean causas de sorpresas dentro de la organización. Es decir, el entorno laboral, “se ve determinada por la forma en que los empleados juzgan su actividad dentro de empresa. Ya que todas las acciones de la organización deben ser dirigidas a mejorar la convivencia de todos los empleados.” (De la Cuesta, 2010)

La organización puede desarrollar labores sistemáticas que se pueden aplicar para conseguir una mayor calidad de vida en el trabajo, favoreciendo el clima laboral. Algunas acciones son: *“la necesidad de compartir el poder; el enriquecimiento del puesto de trabajo; la mejora de las relaciones y de la comunicación; la labor de asesoría del departamento de Recursos Humanos ; la retribución justa y equitativa; una formación acorde con las capacidades de las personas.”* (Colinas, 2008)

Para que todo esto funcione y sea aplicable es lógico pensar que los directivos deben estar convencidos de mejorar la calidad de la empresa, y por ende suele resultar un beneficio para los empleados.

Un cambio organizacional tiene muchas ventajas, pero como se sabe en la vida laboral diaria se presentan obstáculos que pueden interrumpir este cambio laboral. Y sobre todo porque como se sabe el miedo al cambio es inevitable y la resistencia a ellos es aún peor.

Y no solo la resistencia proviene de los directivos sino de los empleados, y cuando existen sindicatos de los mismos, y los puestos de alto mando.

Los empleados temen por las repercusiones económicas o de puesto que pueda afectarlos y los directivos por los resultados de productividad que pueden resultar al momento de un cambio.

Es determinante tomar en cuenta que para un programa de calidad de vida en el trabajo, se requiere la participación de todos los que forman parte la empresa. La calidad del entorno laboral debe ser el principal objetivo de una organización y beneficiarla por muchos años.

Para analizar las políticas que favorecen la conciliación Ídem (2010) entre la empresa y el trabajador:

- ⇒ Flexibilidad: ser flexible no es síntoma de debilidad, la dirección de la organización debe establecer políticas de incentivos, y no por horas de trabajo, tomar en cuenta la trayectoria profesional o de acontecimientos en los cuales el empleado a participado. También marcan la flexibilidad espacial como una posibilidad de trabajar fuera de la oficina (dependiendo del contexto de la empresa) ellos mencionan esto, considerando las nuevas tecnologías que pueden apoyar a realizar ciertos trabajos fuera de oficina.

- ⇒ Beneficios sociales extrasalariales: Estos beneficios ya los aplican en algunas empresas, como son: seguros médicos, aportaciones a planes de pensiones, seguros de vida, cheque restaurante, etc.
- ⇒ Apoyo profesional: es un servicio que se le puede otorgar al trabajador para ayudar a conciliar. Desde un plan de carrera hasta la gestión del estrés. Prestando un servicio de psicología para apoyarlo en estos aspectos.
- ⇒ Políticas de servicios: son prestaciones que puede otorgar la empresa a los empleados como por ejemplo: el cheque escolar, pago de guardería, etc, apoyándolos de forma parcial con estos pagos.

Otro punto que puede intervenir dentro del ambiente laboral es el uso del poder y la comunicación dentro de la organización. El poder es un elemento utilizado con frecuencia en las relaciones entre los individuos; se dan relaciones de poder entre padres e hijos, entre los componentes de una pareja, y lógicamente, entre los compañeros de trabajo.

El poder: “es el dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa”; es decir, es la capacidad de conseguir que se hagan las cosas como uno quiere. Alude, a cierta habilidad que posee quien ejerce. Mientras que la autoridad” es el carácter o la representación de una persona que su empleo, mérito o nacimiento”. Ídem, (2010)

La palabra misma de poder siempre es sinónimo de connotaciones negativas, pero bien utilizada y de manera justa suele dar resultados positivos para la organización. En las organizaciones suele darse que el poder lo imponen los directivos con sus normas y restricciones que suelen ser excesivas y rígidas; resultando un poder inútil y al mismo perdiendo la autoridad.

El poder debe ejercerse para relacionar la colaboración entre las personas y mejorar las relaciones entre ellas, compartiendo el poder ayuda a mejorar las relaciones y puede crear un clima de colaboración.

Como ya se mencionó en párrafos anteriores es una propuesta lo que se requiere para que prospere en una empresa, es necesario un cambio paulatino y no se debe imponer a la fuerza.

Para que pueda suceder eso es indispensable que los directivos de las empresas estén realmente convencidos de compartir ese poder a los empleados. Consiguiendo una apertura con ellos, para crear un clima de confianza, mejorando los canales de la comunicación entre directivos y empleados.

Estos son algunos aspectos que deben tener las personas o los grupos de personas para ser poderosos:

- ⇒ Posiciones de poder (autoridad). Considera que el individuo con mayor autoridad las personas obedecen porque tiene un legítimo. Esto relaciona el poder con la jerarquía y la autoridad.
- ⇒ Control de recompensas. Considerar un premio como puede ser, un ascenso, cursos, o recursos para realizar el trabajo hace a las personas más poderosas. A esto se llama el poder de las recompensas, cuando se les otorga este premio saben responder a las indicaciones de los directivos.
- ⇒ Poder coercitivo. Este es un punto muy especial ya que está basado en la capacidad para dar una sanción o tomar represalias sobre otras personas para tener el poder. Pero cuando se aplica este poder los empleados solo responden por temor al castigo.

- ⇒ Información y experiencia. La información otorga poder, y eso suele tomarse en cuenta para la toma de decisiones. Aunque las personas no tengan un puesto muy alto, simplemente con tener información suelen ser, indispensable y eso les da el poder.
- ⇒ Establecimiento de alianzas: las persona que tienen mucha facilidad para relacionarse, también la tienen para conseguir situaciones que ellos desean, es decir, tienen también el poder. Los directivos que aunque su función sea otra, pero que se dedican a establecer relaciones amistosas con los empleados tienen mayor éxito en las indicaciones que dan y que son realizadas como ellos desean.
- ⇒ Carisma: existen personas con características personales como la presencia y el don de palabra que aumenta su poder de manera rápida y favorable. (Chinag, 2010)

Como se pudo observar, existen diferentes tipos de poder que se pueden ejercer para alterar o beneficiar el ambiente laboral.

Ahora, es importante referirse a las relaciones que se dan en la organización o empresa, las personas suelen tener actividades fuera de la empresa, las cuales son parte de su vida privada, pero que es de suma importancia para ellos.

Es decir, planteando que muchas de las personas suelen llevarse los problemas al trabajo y esto puede ser causa de roces y tensiones que se producen en todas las relaciones humanas.

En las empresas surgen grupos de amistad cuando los empleados se unen en función de determinadas características, les puede gustar la misma música o tomar el café. Y normalmente se relacionan fuera de la oficina o de la empresa. La contraparte sería los grupos formales que se unen dentro de la empresa por

indicaciones de la dirección, y se influyen en realizar alguna actividad a través de la autoridad.

Regularmente, el líder es elegido por la dirección para tener comunicación con los integrantes y el control se basa en las sanciones o recompensas.

Estos grupos formales se dividen en; grupos de mando y grupos de trabajo. Es obvio que los grupos de mando son los que tienen la comunicación directa con el alto mando de la empresa o el jefe inmediato, se pueden constatar sus jerarquías en el organigrama de la empresa.

En cambio, los grupos de trabajo son aquellos que pueden pertenecer al mismo departamento o en distintos que pero su función es llevar a cabo una actividad de la empresa. *“Trabajar en grupo requiere un aprendizaje, para obtener la confianza entre quienes integran el grupo y puedan alcanzar las técnicas requeridas por la organización para realizar alguna actividad. Se necesita madurez y una buena comunicación para lograr el trabajo en grupo” ídem, (2010)*

Se proponen un modelo de cuatro fases que indica las etapas por las que pasa el grupo desde sus inicios hasta su final.

- ⇒ Primera fase: es cuando no se sabe que capacidades tienen los integrantes del grupo, y se empieza a tomar una actitud de temor a competir con los demás. Es la fase donde se empieza a aceptar unos a otros.
- ⇒ Segunda fase: pasado el momento de la primera, es el momento de la toma de decisiones y la solución de los problemas planteados.
- ⇒ Tercera fase: la motivación es indispensable en esta etapa y el grupo se da cuenta que es mejor cooperar que competir

⇒ Cuarta fase: aquí los integrantes ya están organizados y el propio grupo ejerce el control.

Fig. 1. Etapas en el modelo de cuatro fases.



Fuente: Elaboración del autor con datos de: DE la Cuesta. Derechos Humanos y relaciones laborales. Netbiblo. (2010). España. Capítulo. 1

No se tiene una idea de cuánto dura estas fases y tampoco si se puede aplicar a todos los grupos, pero es necesario conocerlas para determinar la importancia que tiene para las metas del grupo y sobre todo para la empresa.

Otro punto que se considera de importancia para el ambiente laboral es la comunicación en la organización, cuando esta no se da eficazmente, reduce la probabilidad de buenos resultados.

También la empresa tiene comunicación con el exterior, en la transmisión de sus valores. Por supuesto que la comunicación es responsabilidad de los directivos de la empresa, pero el Departamento de Recursos Humanos debe darles la orientación, para encontrar mejores formas de comunicación. También los directivos deben dar el ejemplo con el comportamiento, porque eso también es comunicación hacia sus empleados.

“La confianza que el emisor del mensaje inspire en el receptor, es decir, la credibilidad de la fuente, es un aspecto fundamental a la hora de interpretar los mensajes.” Ídem (2008)

Suele pasar que la comunicación entre los directivos y los empleados es muy difícil, y a veces imposible, porque el directivo se relaciona con un número muy reducido de personas, y en muchas ocasiones es por la falta de tiempo y otras porque no lo saben. Muchas veces son personas inalcanzables, que están rodeados de secretarios, escritorios y se distancian del resto de los empleados.

Por consiguiente algunas tareas de comunicación habituales, de acuerdo a Gan, (2007) en la organización son:

- ⇒ Consultar. Siempre preguntar a las personas responsables o a los compañeros cualquier situación relacionada con el trabajo.
- ⇒ Informar. Otorgar datos o información a otras personas, independientes si son usuarios o clientes externos, compañeros de la misma área o ajenos a ella.
- ⇒ Debatir /contrastar. Siempre intercambiar puntos de vista sobre problemas, soluciones, métodos, actividades, sobre el trabajo en común.

⇒ Proponer. Enunciar una iniciativa destinada a solucionar problema o aspectos relacionados con el trabajo. (Gan, 2007)

Regularmente se dice que cierta empresa tiene mala comunicación, se enciende un foco rojo que se está en una situación crítica y que hay que mejorar. En una organización se puede encontrar con situaciones como las siguientes cuando se habla de mala comunicación:

- a) Medios de comunicación poco profesional
- b) Subculturas dentro de la cultura general de la empresa que hablan distintos idiomas
- c) Lobbies (grupos de poder o de fuerza) que regularmente están organizados dentro de la empresa.

Estos aspectos lo que único que puede tener es un mal resultado, desafortunadamente los mensajes de comunicación se seguirán produciendo pero de forma inadecuada.

Mucho tiene que ver la dirección cuando este tipo de situaciones sucede, en muchas ocasiones se escucha la frase por parte de ellos de “tenemos que mejorar” pero eso lo único que denota es paternalismo y mando. Que esperan que les digan “como deben hacerlo “para cambiar todo el proceso.

Por otra parte, el tipo de comunicación poco profesional, es la que existe entre los empleados cuando están en la cafetería o en los pasillos, solo conversando situaciones familiares, deportivas o de otra índole.

A esto también se le llama comunicación informal cuando hay críticas, rumores y el mal ambiente provocado por la falta de estructura solidas de comunicación formal.

La comunicación formal y/u operativa se logra dando fluidez a la que ya existe dentro de la organización entre todos los departamentos o áreas funcionales.

Las razones para centrar la comunicación profesional como una base en la organización y en el trabajo colectivo es indispensable, considerando aspectos que ya fueron plateados en párrafos anteriores como: la motivación, el proceso de cambio, aprendizaje y desarrollo.

Hay muchas ventajas para considerar la comunicación profesional una necesidad dentro de la organización, y también para las personas que trabajan en ella.

“uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores necesitas estará informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento.” *ídem (2007)*

La participación de los empleados es una parte medular en la organización, y en el ambiente laboral, se sienten identificados con la empresa y están motivados a realizar sus tareas de forma organizada, y tomando las instrucciones claras que les fueron otorgadas, el proceso de comunicación con su jefe inmediato se da forma correcta.

Con todo esto, la comunicación profesional otorga muchos beneficios como: mejorar la calidad de vida en la empresa, la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, y el aumento de productividad y la competitividad dentro de las personas que integran la organización.

Para alcanzar la comunicación formal se debe realizar una gestión de la misma tomando en cuenta un objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación que presentan las personas o los grupos que forman la organización.

- ⇒ Identificar las partes de la estructura de la organización que dan y reciben la información, verificando las entregas y recepciones de esa información, valorando si corresponden con las necesidades reales.
- ⇒ Valorar la idoneidad de los flujos de intercambio entre esas partes. Los canales, la periodicidad, emisión y recepción etc.
- ⇒ Desarrollar en las personas los conocimientos y hábitos necesarios para que la información relevante fluya.

Existen diferentes tipos de comunicación en la empresa como es la interna, como su nombre lo indica puede estar dirigida a un solo grupo de la organización. La comunicación interdepartamental; que se expande a diversas áreas de trabajo o departamentos dentro de la organización.

En muchas organizaciones o empresas se escucha el término de comunicación horizontal o transversal, que se relaciona con las múltiples actividades del proceso de la empresa.

Se puede analizar la necesidad de comunicación en una empresa, por medio de un estudio exhaustivo, en un grupo pequeño dentro de la organización. Se deben aplicar instrumentos para medirla, estos pueden ser cuantitativo y cualitativos, entrevistando al personal, registro de observaciones etc.

El resultado que arrojen, determinará si es necesario implementar un plan de comunicación en la empresa, basándose en las necesidades concretas. Las

personas que son responsables de desarrollar el plan de comunicación, pueden elegir entre muchos los instrumentos de mejora de la comunicación, dependiendo del objetivo y alcance del mismo. Se propone lo siguiente.

Tabla. 2 Objetivos y receptores, de la gestión de los instrumentos de comunicación dentro de la organización.

INSTRUMENTOS	RECEPTORES	OBJETIVOS
TABLÓN DE ANUNCIOS	<i>Todos los empleados.</i>	<i>Ofrecer a los empleados un espacio de comunicación. Comunicar los cambios y eventos.</i>
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	<i>Todos los empleados.</i>	<i>Informar sobre los procedimientos y estrategias empresariales. Favorecer el conocimiento general sobre formas de actuar ante problemas y necesidades concretos.</i>
MANUAL DE ACOGIDA	<i>Nuevas incorporaciones</i>	<i>Ofrecer a los nuevos empleados información sobre identidad, valores, diferentes áreas de la empresa, condiciones de trabajo, etc. Crear un contexto inicial positivo.</i>
PERIÓDICO DE EMPRESA	<i>Todos los empleados.</i>	<i>Construir identidad y conciencia de empresa. Transmitir misión y valores de la empresa. Mejorar el nivel de informaciones internas y externas significativas.</i>
CUADERNOS TÉCNICOS	<i>Todos los empleados. Clientes/Proveedores.</i>	<i>Informar de los diferentes productos y servicios.</i>
CATÁLOGOS	<i>Mercado, sociedad, instituciones.</i>	<i>Incrementar el conocimiento externo de la compañía y su prestigio.</i>

Fuente: Elaboración del autor con datos de: GAN, Federic. Manual de recursos humanos.(2007) Edit. UOC. Capítulo 1

Dentro de la mala comunicación existe una situación que es preponderante destacar que es trabajar bajo estrés y que está relacionado con el ambiente de trabajo, ya que se considera uno de los temas centrales de la satisfacción laboral. La problemática del estrés laboral tiene una doble relevancia:

⇒ Teórica: porque en ella se condensan las complejas relaciones entre las condiciones de trabajo y la salud.

⇒ Práctica: por su incidencia sobre la calidad de vida individual y colectiva y sobre la eficacia, la eficiencia e incluso la viabilidad y sostenibilidad de las organizaciones. (Blanch, 2010)

El estrés es considerado una alarma social, una epidemia de masas, por la tendencia en la que se encuentra el mercado laboral. Debido a esto la vida privada de los empleados suele resultar vulnerable ya que se ve invadida por clientes a los que debe captar y retener, o al jefe que suele llamar en cualquier momento, cualquier hora y cualquier día.

Los medios de comunicación han contribuido a esta situación como: el teléfono móvil, el correo electrónico y todo lo tecnológico que exista para estar en contacto con la organización. El intercambio de información constante (papeles entre persona y profesión, entre hogar y empresa, entre vida pública y vida privada).

En términos de la psicología *“define al estrés como la experiencia definida de una persona que afronta demandas ambientales que le parecen excesivas, con unos recursos disponibles que son insuficientes para satisfacerlas.”* Ídem, (2010)

Una situación de estrés pone en marcha a cualquier individuo sus dispositivos fisiológicos de alerta, aumenta la presión, el ritmo cardíaco, aceleración de la respiración etc. Que de alguna forma facilitan el afrontar situaciones de amenaza y peligro o modificación del entorno.

Lo que se inicia como una respuesta natural, posteriormente va en aumento convirtiéndose en trastornos físicos y psicológicos que afectan considerablemente al empleado o trabajador en su bienestar laboral.

En el mundo laboral en particular, se acentúan dos principales puntos de estrés psicosocial:

⇒ Transiciones vitales. Los cambios de la persona con su entorno, como por ejemplo los cambios de empresa o puesto de trabajo.

⇒ Acontecimientos vitales: un accidente laboral, despido, acoso sexual o moral en el trabajo y todo tiempo de situaciones laborales

Los efectos crónicos de este estrés y la forma en que responde a los elementos que lo causan son los que afectan al ambiente laboral. Este estrés laboral interactúa con otras fuentes de estrés que surge por situaciones personales (la familia, la situación económica, etc.).

Cuando el empleado tiene problemas en su casa o en su vida privada probablemente resulte más vulnerable al estrés laboral, el cómo enfrentar el estrés se ve limitada porque basa sus energías ya desgastadas en sus problemas cotidianos. Por afrontamiento (*coping*) se entiende que “es el conjunto de estrategias y actuaciones mediante las cuales la persona responde a una situación estresante, manejando las demandas ambientales y su proceso emocional con los recursos disponibles.” ídem, (2010)

La exigencia laboral es otra causa de la tensión o estrés en el trabajo. Aunado a los recursos económicos que pueden ser escasos.

Existe un término que maneja que es el *Burnout* o quemarse psicológicamente por estrés laboral, que es considerado como la patología mental dominante de la actualidad. Este vocablo ha sido investigado en los conceptos de estrés laboral, sobre todo se da en personas que tienen como profesión el servicio a personas en el área de sanitarias, educacionales, sociales, policiales, etc.

El *burnout* es un estado persistente de desgaste físico y psíquico que representa el estrés laboral, se trata de un estrés intenso y crónico vivido como una crisis.

Cuando se acumula el estrés laboral y se lleva al extremo se llama *karoshi* o muerte física por exceso de trabajo.

Se da a conocer los factores del ambiente sociolaboral de la organización como el que provoca el *burnout* ídem (2010) y otras variables como la personalidad y la forma como se afronta como factores antecedentes y facilitadores.

- ⇒ Ecosistema laboral y contenido del puesto. Que puede ser el ruido, horario, confort, sobrecarga laboral, déficit de oportunidades de control, de desarrollo de actividades y de retroalimentación sobre el propio desempeño, escasez de recompensas sociales y salariales, sobre esfuerzo, cansancio, aburrimiento, exposición a riesgos físicos, etc.
- ⇒ Desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de carrera. Concebido el rol laboral como el conjunto de expectativas y demandas concernientes al desempeño de la persona que ocupa un determinado puesto.
- ⇒ Demandas desbordantes de adaptación permanente y urgente a la innovación tecnológica y organizacional.
- ⇒ Clima organizacional negativo. La deficiencia en comunicación, participación, autonomía, autoridad, compañerismo, apoyo social.

Retomando el concepto de *burnout*, ídem (2010) que aparece como un síndrome complejo integrado por los siguientes aspectos.

- ⇒ Agotamiento físico y emocional. Apatía, lentitud, pasividad, etc.
- ⇒ Sentimientos de malestar y de falta de realización laboral. Insatisfacción, fracaso, incompetencia, desilusión, etc.

- ⇒ Tratamiento despersonalizado en el servicio profesional. Conducta de distanciamiento o de retraimiento social, actitudes cínicas ante el trabajo y de expectativas negativas.

Por lo tanto, respecto a todo lo anterior mencionado la meta de cada empresa deber ser alcanzar la calidad de vida en el trabajo. Es decir: “las empresas deben ser conscientes de la calidad, pero los empleados deben considerar que la empresa no siempre puede otorgarles todos los deseos.” (Baguer, 2009)

También indica que se deben evitar los extremismos en la calidad de vida en el trabajo. Se debe dar a las empresas buenas condiciones de trabajo para sus empleados se sientan satisfechos pero estos deben de reconocer que la calidad que piden tiene limitaciones lógicas. Es importante como ya se mencionó en párrafos anteriores que las personas deben evitar el estrés sistemático para evitar problemas en el ambiente.

La calidad que puede ofrecer una empresa puede ser mejorar sus habilidades, motivarlos a ser mejores y conducirlos a la satisfacción. No se debe presionar a los empleados porque no se puede trabajar bajo estrés.

Algunas limitaciones de la calidad de vida laboral Ídem (2009) pueden ser las siguientes:

- ⇒ Algunos trabajadores pueden no desear buenos puestos de trabajo porque no quieren, más responsabilidad, trabajos complejos, trabajar en equipo, aprender cosas nuevas, ocasiona la inseguridad de una nueva situación, y prefieren que les manden a mandar.
- ⇒ Puede desequilibrar parte o todo el sistema de producción

⇒ Puede aumentar considerablemente los costes. Sobre todo a los trabajadores que se encuentran cerca de la jubilación, tienen resistencia a programas de mejoras, ellos solo quieren terminar y llegar a su proceso de jubilación.

1.7. Condiciones de trabajo

El trabajo es un derecho que tiene como finalidad, una remuneración económica a quien lo realiza, para poder adquirir bienes, alimento y vestido, con esto satisfaciendo las necesidades elementales. Dándole respeto y seguridad de tener un trabajo que le dará la tranquilidad de seguir obteniendo ingresos. Todo esto son algunos derechos que el trabajador obtiene como condiciones de trabajo.

Es preciso considerar las condiciones de trabajo y la relación con clima organizacional, depende de estas condiciones para la satisfacción laboral, pero se inicia conceptualizando que son las condiciones de trabajo. Menciona que por condiciones de trabajo se entiende “como el conjunto de circunstancias en el marco de las cuales se desarrolla la actividad laboral y que inciden significativamente tanto en la experiencia del trabajo como en la dinámica de las relaciones laborales.” (Blanch, 2010)

Dentro de las disposiciones jurídicas en México está la ley federal de Trabajo que en su artículo 56 hace mención sobre las condiciones de trabajo. Basadas en el principio de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en ningún caso pueden ser inferiores a las establecidas en esta Ley y deberán ser correspondientes a la importancia de los servicios e iguales para trabajos iguales,

Los trabajadores podrán desempeñar labores o complementarias a su labor principal, por lo cual podrán recibir la compensación salarial correspondiente. También el Artículo 57 el trabajador podrá solicitar de la Junta de Conciliación y Arbitraje la modificación de las condiciones de trabajo. (Alles, 2006)

Al mismo tiempo también se considera dentro de las condiciones de trabajo, lo relativo a las jornadas del mismo, muchas legislaciones latinoamericanas establecen que el horario de trabajo por día debe ser de 8 horas. Pero como también, se sabe en las organizaciones que pertenecen a la industria alejadas de centros urbanos, se labora 12 como en los turnos diurnos como rotatorios, con esto muchas empresas ahorran, los pagos de traslados, situaciones de salud, comidas etc.

También en la Ley federal de Trabajo se contempla lo siguiente respecto a la jornada laboral. El art. 58,59, 60, al 68

Mencionan sobre la Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo. Así también, el trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo.

Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde. Las jornadas diurna y nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se reputará jornada nocturna. Por lo tanto, la duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

El trabajador debe tener un descanso de media hora, cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo

En los casos de siniestro o riesgo, la jornada de trabajo podrá alargarse por el tiempo rigurosamente indispensable para impedir esos accidentes.

Se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada. Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada. Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido

Los gerentes o directivos de las empresas deben ser cuidadosos cuando se establecen las condiciones de trabajo, porque estas pueden ocasionar el detrimento del trabajador, en ocasiones suceden cambios pero bajo circunstancias económicas que así lo justifiquen como el cambiar el horario de trabajo o el lugar de trabajo. (Cervantes, 1996)

En lo referente a la protección social, esta tiene como fin garantizar el derecho a la salud, atención médica, la protección de medios de subsistencia y servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

Es substancial considerar los entornos físicos, para identificar los ruidos, la iluminación, condiciones térmicas para la ejecución de las tareas. Así como lo relacionado al entorno psicológico y social, que podrían ser la autonomía, comunicación, relaciones de dependencia y la cooperación, etc.

La remuneración, de algunos aspectos como: el salario, los tipos de contratación, la relación laboral. Y como se mencionó en párrafos anteriores los horarios de trabajo, turnos, trabajo por horas, los horarios diurnos, etc.

Es determinante la situación de trabajo que evoluciona bajo condiciones de trabajo estables, y esto da como resultado la ejecución de tareas de forma positiva para la empresa.

1.8. Recursos humanos y conducta de organización

Es importante considerar que el estatus de la mayoría de los trabajadores no es estar permanentemente en la empresa. Los empleados regularmente y de forma constante se mueven en ella, ya sea que asciendan o salgan de la empresa. “Las relaciones internas con los empleados comprenden las actividades de administración de recursos humanos relacionadas con el movimiento de los empleados dentro de la organización.” (Cervantes, 1996)

Algunas actividades relacionadas con los recursos humanos y la relación de los trabajadores dentro de la organización son:

- ⇒ La promoción
- ⇒ Las transferencias
- ⇒ Los descensos
- ⇒ Las renunciaciones
- ⇒ Las bajas
- ⇒ Los despidos
- ⇒ El retiro
- ⇒ Acciones disciplinarias

La acción disciplinaria que se aplica de manera incorrecta es destructiva tanto para el empleado como para la organización. Esta acción de disciplina debe ser aplicada al trabajador que demuestra una conducta o acción ilegal o incorrecta, no debe ser la respuesta inicial por parte de la empresa, debe encontrarse una forma más positiva de convencer a los empleados a apegarse a las políticas de la empresa para lograr los objetivos de la organización.

Las acciones disciplinarias ofrecen a las organizaciones oportunidades de lograr las metas que la empresa requiere, beneficiando a ambas partes (empleado y empresa). Todos los integrantes de la empresa deben conocer las políticas y filosofía de la empresa al momento de iniciar a trabajar.

Como la acción del empleado afecta el resto del grupo de trabajo, la acción disciplinaria adecuada fomenta el comportamiento de todos los integrantes de la empresa y por añadidura el clima organizacional se ve afectado de manera positiva.

Las políticas de la organización ejercen un impacto en el proceso de acción disciplinaria, la política de tratar a todos los empleados de la empresa como seres humanos iguales afecta de forma significativa y positiva, tanto al individuo como a la organización.

La aplicación de las acciones disciplinarias no es una tarea agradable, pero debe provenir del director o gerente responsable, aunque a muchos esta tarea no es grata deben de realizarla para beneficio de la empresa.

1.9. Nivel de competitividad

Existen diversos tipos de competitividad, por ejemplo; la competitividad en una condición de supervivencia, se trata de aprender a crecer para poder enfrentar con éxito la vida, y la competitividad como diferencia de la competencia es: “una medida de satisfacción del consumidor en un mercado globalizado, siendo los principales parámetros, la calidad, el servicio etc”. (Soto, 2001)

La competitividad se desarrolla dentro de la empresa y no depende del ambiente, esta competitividad cuenta con dos dimensiones:

Cultura organizacional. Creencias, valores compartidos, historia y conocimiento que coexisten de forma tangible

Trabajo en equipo. Se trata de enseñar a los empleados cómo trabajar en grupos que tienen con frecuencia autoridad para tomar decisiones, e incrementa los logros individuales, esto es usado con mucha frecuencia por las empresas.

El trabajo de equipo regularmente no funciona debido a los siguientes factores (De la Cuesta, 2010):

- Los miembros del equipo no se tienen confianza y tienen miedo de volverse vulnerables ante los demás.
- Tratan de evitar conflicto dentro del grupo
- No quieren aceptar compromisos ante el equipo
- No se hacen responsable ante el resto del equipo ni siquiera de lograr lo que les corresponde dentro de sus funciones y responsabilidad en la organización
- Le dan más importancia a la satisfacción de su propio ego que a los resultados del grupo.

Muchas estructuras basadas en la dirección y control de la empresa están dando un enfoque participativo al trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es la clave del éxito de toda organización. Los equipos son considerados como mejoras continuas en las empresas, gestionan y mejoran los procesos de la empresa, además que permiten que todos los empleados formen parte activa de las actividades de gestión y mejora. Además:

El trabajo en equipo resulta muy adecuado cuando la tarea presenta tal complejidad que es difícilmente abarcable por una sola persona que domine toda la problemática, es muy útil constituir un grupo de trabajo formado por especialistas que cubran las áreas afectadas. (Chiavenato, 2002)

Los equipos de trabajo más frecuentes en las empresas son (Vander, 2006):

1. Círculos de calidad. Trabajadores que desarrollan una actividad para analizar problemas de su actividad y dar soluciones.

2. Equipos de progreso. Son los equipos de mejora o equipos de desarrollo. Se reúnen en forma voluntaria para resolver un problema concreto, cuando se alcanza el objetivo se disuelve.
3. Equipos de procesos. Se centra en un proceso específico con el objetivo de mejorarlo o rediseñarlo, son dirigidos por la gerencia.
4. Equipos autónomos. Se conocen como equipo de trabajo autogestionado o autodirigidos, el grupo adquiere responsabilidad colectiva. (Vander, 2006)

1.9.1. Mejora continua.

Los procesos de mejora se componen de tres tipos principales de actividades: las que agregan valor (actividades); actividades de traspaso (las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales); y actividades de control (las que se crean en su mayor parte para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas).

La mejora continua del desempeño de la empresa (Gorostegui, 2012) debe ser un objetivo permanente de la misma. Las siguientes acciones están destinadas a la mejora continua de una empresa y sus empleados:

- Análisis y evaluación de la situación para identificar áreas para la mejora.
- Establecimientos de los objetivos para la mejora
- Búsqueda de posibles soluciones y su selección.
- Implementación de la solución seleccionada.
- Medición, verificación análisis y evaluación de los resultados de la implantación para determinar que se han alcanzado los objetivos
- Formalización de los cambios

Para la implantación de un modelo de competencia, en todos los casos se parte de la definición estratégica que cada empresa posee, es decir la Misión y Visión.

Todo esto se realiza con la intención de mejorar el clima organizacional, tomando en cuenta a las personas como a la misma organización.

Fig. 3. Gestión por competencias.



Fuente: Alles, M. (2006). Selección por competencias. Ediciones Granica. S.A.

La competencia definida en función de la estrategia de cada organización se clasifica en:

Competencias cardinales: aquella que deben poseer todos los integrantes de la organización.

Competencias específicas: requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas y adicionalmente, con un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Es frecuente encontrar empresas que trabajan de forma equivocada las competencias, sin definición de grado de comportamiento observable, se debe implementar un modelo de competencias.

Las competencias se dividen dependiendo de la especialidad y el nivel de empleados dentro de la empresa. Constantemente se presenta que una misma competencia puede ser requerida para jóvenes profesionistas que laboran en la empresa así como para los altos ejecutivos, por ejemplo el liderazgo, y puede confundirse con capacidad de aprendizaje que es algo con lo cual cuenta por ende el empleado pero que no incluye al directivo.

1.9.2. Mejora discontinua.

La mejora discontinua regularmente se basa en las actividades de que la persona realiza, no se presenta de manera cotidiana y se realiza a través de proyectos. Esto es un cambio radical en el proceso de trabajo para mejorar la empresa y el servicio.

Y se pueden determinar de la siguiente manera (Colinas, 2008):

- Proyectos ciegos. Son aquellos que se realiza sin que el trabajador se proyecte, no impactan, ni resuelven un problema de la persona o el equipo. Además, no se sabe los impactos benéficos que puede lograr.
- Proyectos inteligentes. La persona que lo realiza tiene plena conciencia de ellos y de los beneficios que proporciona para sí mismo. Un proyecto inteligente, proyecta al que lo realiza y lo pone en un status de importancia de la toma de decisiones en la organización.

La implementación o desarrollo de mejora están relacionados con los niveles de calidad estándar en la empresa. Para lograr un compromiso real con la empresa

los empleados deben sentirse motivados para que se quiera hacer un proyecto de mejora. Algunas acciones para generar esta motivación y compromiso son que propone Palomo, (2010):

- **Aprecio.** Significa hacer importantes a las personas.
- **Sentido de pertenencia.** Haciéndolos trabajar en equipo
- **Participación:** para así canalizar sugerencias con el fin de mejorar
- **Delegación y autonomía:** Esta es una de las formas más eficaces para lograr un alto grado de motivación.
- **Reconocimiento.** Se basa en el principio de que debe existir. (Palomo, 2010)

Al aplicar un proceso planeado a través del cual se tenga como objetivo mejorar el desempeño de los recursos humanos dentro de la empresa estamos hablando de un desarrollo de recursos humanos. Lo define de la siguiente manera:

el desarrollo de recursos humanos buscar preparar al personal para afrontar responsabilidades inherentes a cargos superiores, formándolo en sus habilidades, conocimientos actitudes y conductas. También podríamos decir que lo estamos preparando para afrontar los cambios que su puesto va a tener. (De la Cuesta, 2010)

El desarrollo de recursos humanos utiliza la planificación estratégica de la organización para preparar a las personas con miras al futuro. Es intencional, por que busca alcanzar objetivos a corto mediano y largo plazo mediante cambios de comportamiento acorde con los cambios organizacionales. Es proactivo por que se orienta hacia adelante, hacia el futuro y hacia el destino de la organización y de las personas que laboran en ella. Es de visión a largo plazo, porque se sintoniza con la planeación estratégica y se orienta a cambios definitivos y globales.

De acuerdo con la definición anterior haremos un alto en la siguiente frase, “preparar al personal.” El desarrollo del recurso humano, parte de la educación.

De sus elementos, trasmitiéndoles conocimientos, mejorando sus habilidades y perfeccionando sus técnicas. Es en este aspecto donde la capacitación es una herramienta de mucho peso para poder lograr la educación del elemento humano en todos sus niveles y jerarquías. Es fundamental que la capacitación este apegada a la necesidad que se desea atacar y mejorar deficiencias dentro de la misma.

Haciendo énfasis en la capacitación como una herramienta vital para que las empresas hoy día sean más competitivas tomaremos este concepto para conocerlo más a fondo y su estrecha relación con el recurso humano.

Significa preparar el elemento humano para un esfuerzo físico y mental, para que pueda realizar una actividad eficientemente. Acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar, desarrollar y/o a perfeccionar las habilidades motoras o destrezas de un individuo, con el fin de incrementar su eficiencia en su puesto de trabajo. (Reza, 2002)

Es importante distinguir entre adiestramiento y entrenamiento, mientras que el primero consiste en el correcto aprendizaje de habilidades, el segundo es la repetición mecánica de una acción. Hoy día la capacitación ha tomado fuerza dentro de las empresas como un elemento precursor del desarrollo de la misma

Objetivos

- El mejoramiento del comportamiento para que el desempeño del empleado sea más útil y provechoso para beneficio propio y de la empresa.
- Habilidades funcionales: relacionadas con la adecuada realización de una actividad, tarea o función.

- Habilidades interpersonales: como relacionarse satisfactoriamente con los demás.
- Habilidades para la toma de decisión: determinar los cursos de acción más eficientes.

Importancia

El tener personal capacitado trae como resultado de sus actividades que:

- Se eleva la capacidad de las personas.
- Es un medio para aumentar la eficiencia de los trabajadores en sus puestos actuales.
- Prepara a los trabajadores para ocupar otros puestos mejores.
- Desarrolla habilidades, conocimientos o aptitudes en los empleados.

1.10. Beneficios a la organización

De la Cuesta (2010), aporta una relación que permite mejorar la capacidad y los conocimientos de trabajo en todos los niveles de la organización.

- Mejora la moral de la fuerza laboral.
- Ayuda a las personas a identificarse con la organización.
- Contribuye a crear una mejor imagen de la empresa.
- Fomenta la autenticidad y confianza.
- Mejora las relaciones entre los jefes y los subordinados
- Contribuye al desarrollo de la organización.
- Contribuye a preparar lineamientos para el trabajo.
- Contribuye a la comprensión y aplicación de las normas de la organización.
- Elimina conductas poco adecuadas.
- Beneficia a los individuos, lo que, a fin de cuentas, es provechoso para la organización. (De la Cuesta, 2010)

1.10.1. Estructura y organización.

Rábago (2010) muestra que los estudios sobre la estructura y las formas de organización de las empresas pasaron a formar parte de la disciplina académica; los principios sobre los que se sustentaban estos estudios eran los siguientes:

1. **División del trabajo.** Toda tarea o actividad que tenga que realizarse entre varias personas o unidades tiene que distribuirse entre ellas de forma que se obtenga el mayor rendimiento. Para ello es necesario asignar a cada empleado una serie de funciones, de manera que desaparezcan los tiempos libres o inactivos por desocupación.
2. **Especialización.** La distribución del trabajo debe efectuarse de tal forma que se fomente la capacidad cuantitativa y la aptitud cualitativa de los que ejecutan cada una de las tareas, como consecuencia de la repetición. Esta distribución plantea diversas preguntas: ¿Cómo qué criterios se debe dividir el trabajo?, ¿funcional?, ¿territorial? ¿Cómo debe asignarse el trabajo fragmentado para lograr la especialización más adecuada de los individuos? ¿Cuáles son las posibilidades y límites de la especialización óptima?
3. **Jerarquía.** La estructura debe quedar integrada por diversos planos o niveles relacionados entre sí y sometidos unos a otros. De este modo existirá una subordinación completa de tareas que, comenzando en la base, llegue a la cúspide de la pirámide que constituyen.
Esta escala jerárquica tiene su origen en la división del trabajo.
4. **Actividad.** A todo miembro de la empresa al que se le encomienda una función, también se le debe conceder la facultad de adoptar las oportunas decisiones, con el fin de que pueda dictar las correspondientes órdenes para que éstas se ejecuten y pueda también vigilar cómo se llevan a cabo.
5. **Unidad de mando.** Cada actividad tiene que ser dirigida de forma inmediata y directa por un solo jefe: Rábago (2010)
 - Cada subordinado debe tener un único jefe, ante quien rendir sus encargos.

- Cada subordinado ha de saber quién es su jefe.
 - Cada jefe debe saber quiénes son sus subordinados.
 - Todas las funciones han de estar definidas, deben estar incluidas dentro de un esquema organizativo y tienen que presentarse realmente desarrolladas.
6. **Permanencia en el mando.** El jefe debe estar siempre presente en la unidad a cuyo frente se halla, o a la que representa.
7. **Amplitud de control.** El número de empleados que pueden depender directamente de cada jefe es limitado. Esta limitación puede ser:
- Subjetiva (capacidad profesional o personalidad).
 - Objetiva (complejidad o exigencias orgánicas).
 - Temporal (el tiempo es limitado y solo permite atender a una serie de cuestiones).
 - Espacial (la distancia reduce la capacidad de dirigir directamente).
- Rábago (2010)

1.10.2. La relación entre la tarea y la situación

Rábago (2010) menciona que esta relación establecida entre las tareas que se deben realizar y la situación que se vive en la empresa puede verse alterada por muchos factores, como los cambios tecnológicos o los nuevos enfoques en la dirección o en la orientación de la actividad. Se habla de integración y de alineación, nos interesa ahora fijarnos en las aportaciones o modificaciones que realizan las personas o los grupos para enriquecer el contenido de su actividad.

A estas aportaciones las llamamos maduras. Se indentifican con los siguientes ejemplos:

- Ejecutar tareas con métodos más interregadores.
- Tomar decisiones que afecten a la obtención de un objetivo.
- Redistribuir las tareas de forma que se gane en eficacia.
- Autovalorar el trabajo o la gestión de un grupo.

- Participar en la definición o modificación de las tareas de su propio puesto de trabajo.
- Promover un cambio en las relaciones de autoridad o de supervisión.
- Trabajar con menos riesgo.
- Idear soluciones a problemas conocidos o por conocer.
- Mejorar las relaciones entre compañeros. Rábago (2010)

Se puede seguir ampliando la lista, pero con estos ejemplos queda identificado qué son las aportaciones maduras.

Rábago (2010) subraya que aunque cualquiera de estas aportaciones supondría una mejora en las condiciones de trabajo (y, consecuentemente, en el rendimiento de los trabajadores), lo más habitual es que encuentren grandes dificultades para llevarse a la práctica. Estas dificultades vienen motivadas principalmente por tres cuestiones: la resistencia a la innovación, los cambios de rol y la tolerancia de la cultura de empresa. Veamos en qué consisten:

- **Resistencia a la innovación.** Es algo que suele acontecer de un modo muy normal. Una propuesta madura que pretenda cambiar algo, aunque sea mejorar, siempre parece encontrar oposición. Además, frecuentemente suele ocurrir que esa oposición no suele ser directa, sino que se manifiesta de forma suave y es transmitida, incluso, por los propios compañeros, en el sentido de hacerle ver; los riesgos que conlleva el cambio, los convenientes con los que se encontrará, la opinión que va a generar o también, que <<allí esas cosas no se hacen>>. Antes esas presiones, muchos de los presuntos innovadores terminarán sintiéndose culpables y desistirán. Pero, si desearan mantener sus propuestas, deberán hacer acopio de valor para enfrentarse a una oposición más directa que puede llevarles, en el peor de los casos, a ser excluidos de sus grupos. Esta presión puede acabar con las ganas de innovar (es lo más frecuente), no sólo del innovador sino también de otros posibles innovadores, que evitarán proponer o sugerir cualquier otra iniciativa en el futuro.

- **Cambios de rol.** Supongamos que la propuesta es aceptada como válida en un inicio. El aportador, hasta ahora muy bien aceptado, empieza a ser sometido a la presión de tener que desempeñar nuevos roles con respecto a los aceptadores. Estos comenzarán a atacarlo como culpable de los inconvenientes que supone el cambio (nuevos aprendizajes, cambios profesionales) o, en su caso, le solicitarán ayuda para asumir los nuevos planteamientos. De todas formas, se crearán situaciones de tensión que pueden llegar al ataque personal y provocar la retirada del innovador; circunstancias que, a su vez, se constituyen como elementos disuasorios para otros posibles innovadores. El cambio de rol es un freno a las propuestas maduras.
- **Tolerancia de la cultura de empresa.** Existen empresas en las que se generan una serie de creencias por las cuales se mantiene el nivel de cohesión y de integración de gran parte de si colectivo humano. Estas creencias generan un sentimiento de protección que llega a muchas personas y que se manifiesta en expresiones como <<un año en esta empresa vale el currículum como dos o tres en cualquier otra>>, << esta empresa es la que mejor paga>>, o <<aquí existen verdaderas responsabilidades de promoción>>. Lo que consiguen estas creencias es proporcionar seguridad a las personas y, en la medida en que están más enraizadas, supondrán un mayor freno a las propuestas maduras y a las posibilidades de mejora. Rábago (2010)

Rábago (2010) indica que la relación que existe entre *tarea* y *situación* tiende a estabilizarse y se hace refractaria a todos los elementos que puedan ocasionar tensión. Y esto es más firme en la medida en que se refrenda el planteamiento, superponiendo una estructura (organigrama) que consolida una *situación* determinada. Tan sólo unas pocas propuestas de cambio serán aceptadas, lo cual no garantiza un cambio en la relación *tarea-situación*, pues es más que posible que el promotor sea empujado por sus compañeros, promocionando o cambiando de puesto de trabajo, a fin de reconstruir la relación existente antes del cambio.

PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

Para efecto del desarrollo del presente trabajo, se tomará como referencia la definición de Chiavenato; ya que se describen aspectos de la Administración de Personal que deben ser tomados en cuenta por los especialistas encargados de mantener al personal dentro de las organizaciones.

El mismo autor (2002), plantea seis procesos muy importantes para gestionar al recurso humano dentro de cualquier organización. Ellos son los siguientes:

- **Admisión de personas:** procesos relacionados con la incorporación de nuevo personal a la organización, e incluye el reclutamiento y selección de personal.
- **Aplicación de personas:** procesos relacionados con el diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- **Compensación de las personas:** procesos utilizados para sus necesidades primordiales. Retribuir el esfuerzo de los trabajadores a través de incentivos y beneficios que les permitan satisfacer sus necesidades.
- **Desarrollo de personas:** procesos empleados para entrenar y desarrollar al personal tanto profesional como individualmente para que esté preparado tanto para el ejercicio de su cargo actual como para el desarrollo de su carrera.
- **Mantenimiento de personas:** procesos relacionados con la creación y conservación de un ambiente físico y psicológico satisfactorio, tales como administración de disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, así las relaciones sindicales.

- **Evaluación de personas:** procesos relacionados con el control de las actividades de las personas y la verificación de los resultados. Incluyendo bases de datos y sistemas de información. (Chiavenato, 2002)

Del eficiente desarrollo de estos aspectos de gestión de talento humano depende el desempeño de las personas en las organizaciones, puesto que pudiera decirse que funcionan como un sistema en el cual, si falla alguno, se presentarían deficiencias en el resto, disminuyendo la consecución eficiente de las metas.

Alternativas y escenarios posibles de solución

Mantener sus estándares de selección de personal buscando alternativas que le permitan mejorar su proceso.

- Considerar la creación de una universidad como centro de formación de personal.
- Convenios con escuelas de aviación y universidades

Cumplir con los objetivos de contratación para satisfacer el crecimiento acelerado que JetBlue vive.

- Promoción de vacantes en redes sociales y ferias de empleo
- Agencias de reclutamiento en varias zonas de los Estados Unidos
- *Head Hunters* para puestos críticos

Fortalecer su cultura organizacional a través de la interiorización de los valores en sus colaboradores.

- Programa de inducción extensivo
- Planes de capacitación constantes
- Programas de actualización

PROCESO DE SELECCIÓN

El objetivo de esta fase del proceso de selección es obtener las mejores candidaturas para cubrir el puesto que se está seleccionando al menor costo posible. El modo de gestionarlo dependerá de los objetivos principales y del tiempo, infraestructura y presupuesto con el que se cuente; es decir, de los parámetros fijados en la fase de análisis y de planificación del proceso.

Se determina a esta fase del proceso gran importancia, ya que una buena gestión facilitara la “materia prima” que a priori mejor se ajuste a las necesidades detectadas.

Dependiendo de la dirección para captar a los candidatos, se dividirá las fuentes de reclutamiento en dos tipos: internas, con personal propio de la empresa, lo que llevara a realizar una selección interna, y, por otro lado, las fuentes externas a la organización que son las propias de los procesos de selección de becarios que aquí se tratará.

Dentro del proceso de selección externa, las fuentes de reclutamiento de candidaturas la dividimos en tres tipos:

- a. Bases de datos propias de la empresa
- b. Búsqueda directa
- c. Anuncios de empleo. (Alles, 2006)

Antes de iniciar un proceso de selección, se deberá realizar un análisis exhaustivo de los siguientes elementos:

1. Tener la solicitud del puesto prevista o debidamente justificada por el área interesada.
2. Verificar que la necesidad del puesto para la empresa subsiste en el tiempo, corroborar por tanto si es prescindible o imprescindible y si el momento es el adecuado.

3. Comprobar si hay que recurrir a procesos de selección externos o bien se puede reclutar candidatos dentro de la propia organización.

Bases de datos propias

La empresa debe tener estructurada su propia base de datos de curriculum vitae de becarios, con la que se pudiera hacer frente a las necesidades de contratación

Muchas veces parte de los requerimientos del perfil a la hora de seleccionar un profesional es que conozcan el sector o que hayan trabajado en él, por lo tanto, estas candidaturas cumplirán posiblemente esta parte del perfil y con ello se simplificará la selección cuando surja la necesidad. (García, 2001)

Para ello se tramita los historiales profesionales recibidos, contestar a todos y cada uno de ellos, estudiarlos e introducirlos en la base de datos.

Desarrollo de base de datos

La estructura de la base de datos dependerá de las necesidades de cada departamento, siempre buscando que sea útil, de fácil manejo y de rápida respuesta a las necesidades. Los datos que se proponen registrar serían:

1. **Datos de registro:** código del curriculum, fecha de incorporación, fecha de su última actualización, cartas enviadas, etc.
2. **Datos personales:** nombre completo, fecha y lugar de nacimiento, nacionalidad, estado civil, dirección, teléfonos de contacto, etc.
3. **Datos referentes a su formación:** formación académica formación complementaria (referente a cursos específicos relacionados con su formación académica o profesional), conocimientos de informática, nivel de idiomas, conocimientos específicos.

La base de datos también puede ser un instrumento útil como medio de registro de información en los procesos de selección. Sirve para reseñar la fase en la que se encuentran los candidatos- becarios, porque han sido rechazados en fases

anteriores, incluso se pueden añadir datos de las entrevistas, resultados de tests, referencias salariales, disponibilidad para viajar o cambiar de residencia, así como características de los candidatos referidas a puntualidad, cooperación en los procesos, facilidad de palabra, fotografía, etc., para recordar sus candidaturas. (García, 2001)

Biblioteca UP Bonaterra

BÚSQUEDA DIRECTA

La búsqueda directa proporciona gran cantidad de opciones que también conviene mantener al día. Básicamente son:

- a. Red de contactos personales.
- b. Programas de Becarios para empresas.
- c. Bolsas de Empleo.
- d. Empresas de Selección de personal.
- e. Agencias de Colocación.
- f. Centros de Formación especializados.
- g. Colegios Profesionales

El entrevistador deberá conocer previamente y con detalle el contenido del puesto de trabajo y el perfil de competencias del mismo. Se trata de analizar sus aspectos fundamentales, tanto las finalidades como las cualidades requeridas.

Se complementa con un cuestionario que comprende un conjunto de *ítems*, que presentados en un determinado orden singularizan determinados aspectos críticos del puesto a seleccionar. La capacitación tiene aspectos importantes los cuales no pueden pasar desapercibidos, ya que estos hacen de este concepto todo un proceso relevante. Josué Salgado Benítez menciona acerca de estos aspectos. (Alles, 2006)

Objetivos

- El mejoramiento del comportamiento para que el desempeño del empleado sea más útil y provechoso para beneficio propio y de la empresa.
- Habilidades funcionales: relacionadas con la adecuada realización de una actividad, tarea o función.
- Habilidades interpersonales: como relacionarse satisfactoriamente con los demás.

- Habilidades para la toma de decisión: determinar los cursos de acción más eficientes.

Biblioteca UP Bonaterra

CONCLUSIÓN

Quienes estamos inmersos en los problemas de las empresas, somos conscientes de los acontecimientos económicos que se han presentado durante las últimas dos décadas, las cuales han tenido un profundo impacto en las pequeñas y medianas empresas, obligándolas a competir en un mundo turbulento que se ha globalizado.

Este hecho trascendental ha dado como resultado, que las mismas han tenido que transformar sus estructuras, sistemas, estrategias y practicas gerenciales en general. La alta dirección de las empresas, no tiene otra opción que cambiar de inmediato si se quiere continuar en el mercado.

Los recursos humanos en una empresa es indispensable ya que con la ayuda de los recursos humanos y la tecnología es como logramos ser competitivos, y es por ello que este caso se basa principalmente en este departamento ya que detectamos que es aquí en el cual se tienen más carencias.

La importancia que representa para una organización, un área como la administración de recursos humanos, constituye la espina medular que es la que sostiene toda la empresa y la buena operación de esta ante un entorno comercial cada vez más competido. Una organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.

Por medio del proceso de reclutamiento de personal las organizaciones pueden abastecerse de un gran número de candidatos. Después, comienza el proceso de selección en donde se escogen a los mejores solicitantes que puedan alcanzar las habilidades, aptitudes y responsabilidades necesarias para llenar un puesto. Es importante realizar un buen proceso de reclutamiento para atraer el suficiente

número de candidatos y abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Por el contrario, un proceso de reclutamiento deficiente puede terminar en personal incompetente y no apto para desempeñar cierto trabajo, que en un futuro podría afectar el éxito de la organización. Además, permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa

Biblioteca UP Bonaterra

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. México: Gránica.
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. México: Ediciones Gránica.
- Baguer, A. B. (2009). *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid: ESIC.
- Barahona, J. C. (2003). *Aduanas: competitividad y normativa centroamericana*. Madrid: EUNED.
- Blanch, J. (2010). *Teoría de las relaciones laborales*. México: UOC.
- Cervantes, H. (1996). *Consejos prácticos sobre el contrato individuales de trabajo*. México: Ediciones fiscales.
- Colinas, L. (2008). *Economía productiva y reproductiva en México*. México: United Nations Publications.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGrawHill.
- Chinag, V. M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia .
- De la Cuesta. (2010). *Derechos Humanos y relaciones laborales*. Madrid: Netbiblo.
- Dessier, G. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Detlev, H. (2007). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. México: Delta.
- Don, H. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Gan, F. (2007). *Manual de recursos humanos*. México: UOC.
- García, N. M. (2001). *Selección de personal: sistema integrado*. México: ESIC Editorial.
- González, G. (2012). *Habilidades directivas. Innovación y cualificación*. México: Ediciones Díaz.
- Gorostegui, E. (2012). *Función directiva y recursos humanos en sanidad*. Madrid: Ediciones Diaz.
- Lezama, J. L. (2012). *Los grandes problemas de Mexico*. México: El colegio de Mexico.

Palomo, V. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajos*. México: ESIC. Editorial.

Quiroz, J. C. (2013). *La reforma energética en México: retos y responsabilidades para la implementación en los estados*. México: Instituto Mexicano para la competitividad A.C.

Rábago, L. E. (2010). *Gestión por competencias*. Madrid: Netbiblo.

Reza, J. (2002). *El ABC del instructor*. . México: Panorama Editorial.

Sagi-Vela Grande, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC.

Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones*. México: Cengage Learning.

Trabajo, L. F. (2010). *Ley Federal del Trabajo*. México: ISEF.

Vander, J. (2006). *Competencias y habilidades profesionales para universitarios*. México: Ediciones Díaz.

Biblioteca UP Bonaterra