

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
CHIMBORAZO
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ECONOMÍA**

GESTIÓN EMPRESARIAL

**ING. SANDRA HUILCAPI PEÑAFIEL
M.D.E.**

CONTENIDO

UNIDAD 4

EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA

4.1 INTERACCIONES ENTRE PERSONAS Y ORGANIZACIONES

4.1.1 LAS ORGANIZACIONES, CONCEPTO Y COMPLEJIDAD. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES Y SISTEMAS ABIERTOS

4.1.2 CONCEPTO DE EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL

4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

CONTENIDO

UNIDAD 4

EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA

4.2 EL ROL DEL TALENTO HUMANO

4.2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA.- ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

4.2.2 EL PAPEL QUE DESEMPEÑA EL JEFE DE PERSONAL EN LA EMPRESA

4.2.3 EL TALENTO HUMANO Y EL JEFE DE PERSONAL EN LA EMPRESA.- CASO PRÁCTICO

CONTENIDO

UNIDAD 4

EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA

4.3 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA

**4.3.1 FINALIDAD DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS
HUMANOS**

**4.3.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE
PERSONAL**

**4.3.3 EL ÁREA DE TALENTO HUMANO COMO
PROCESO.- POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO**

4.1.2 CONCEPTO DE EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL



Podemos entender al talento humano como la sumatoria de competencias y habilidades de una persona. Las empresas tienen el gran reto de identificar y potenciar el talento de sus colaboradores; permitiendo una construcción de un ambiente laboral **enérgico y poderoso**.

4.1.2 CONCEPTO DE EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL



Toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea:

Eficacia: El logro de los objetivos previstos es competencia de la eficacia. Logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. Logro de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos externos de la organización.

Eficiencia: enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera (the best way) de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Utilización adecuada de los recursos disponibles. Se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización. No se preocupa por los fines, sino por los medios.

4.1.2 CONCEPTO DE EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL

Según (Subia, 2012).



Considera a la eficiencia empresarial como el uso inteligente de los recursos. Es alcanzar los objetivos al menor costo posible con relación a los coeficientes o estándares de producción de bienes y servicios (calidad del gasto). Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (Insumos) y la producción de bienes y servicios.

4.1.2 CONCEPTO DE EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL

La **eficiencia del trabajador en la empresa** se refiere a la **capacidad de una persona para realizar su trabajo utilizando la menor cantidad posible de recursos** (como tiempo, dinero, materiales o esfuerzo), sin sacrificar la calidad del resultado.

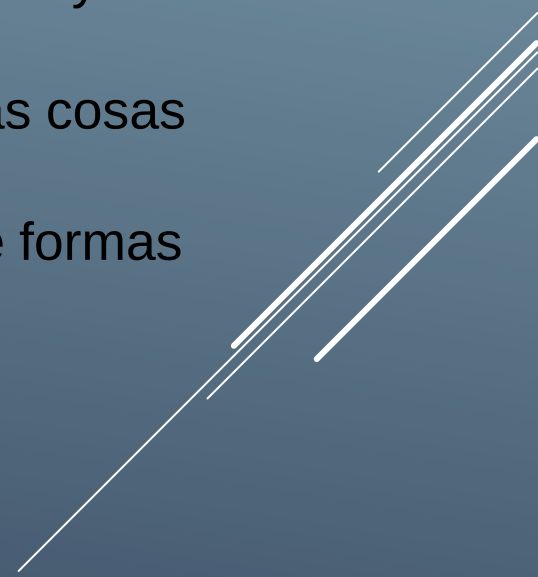
En otras palabras, un trabajador eficiente **hace bien su trabajo, lo más rápido posible y con el menor desperdicio**, logrando un buen rendimiento en sus actividades diarias.

EFICIENCIA



4.1.2 CONCEPTO DE EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL

Elementos clave de la eficiencia del trabajador:

1. **Productividad:** Realiza muchas tareas o produce buenos resultados en poco tiempo.
 2. **Optimización de recursos:** Usa sabiamente herramientas, materiales y tiempo.
 3. **Organización y planificación:** Sabe priorizar tareas y evitar retrasos o errores.
 4. **Reducción de errores o retrabajos:** Hace bien las cosas desde el inicio.
 5. **Automatización o mejora de procesos:** Propone formas más rápidas y simples de trabajar.
- 
- Several white lines of varying lengths and angles are drawn in the bottom right corner of the slide, creating a modern, abstract graphic element.

4.1.2 CONCEPTO DE EFICIENCIA ORGANIZACIONAL



Según (Salazar, Galvis, & Soto, 2014.) menciona.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos en el mediano y largo plazo, es decir se comparan los resultados reales con los resultados previstos. Los objetivos se cumplen a través de la consecuencia de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes o servicios producidos.

4.1.2 CONCEPTO DE EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL



- ▶ La **eficacia** del trabajador en la empresa se refiere al **grado** en que una persona **logra cumplir sus objetivos y tareas laborales de manera adecuada y oportuna**, contribuyendo así al logro de las metas de la organización.
- ▶ En otras palabras, un trabajador eficaz **hace lo que se espera de él, en el momento adecuado y con buenos resultados**. No se trata solo de trabajar mucho, sino de **trabajar bien y alcanzar los resultados deseados**.

4.1.2 CONCEPTO DE EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL

Elementos clave de la eficacia del trabajador:

- ▶ Cumplimiento de objetivos: Alcanzar metas individuales o de equipo según lo planificado.
 - ▶ Uso adecuado del tiempo y recursos: No desperdiciar esfuerzos ni materiales.
 - ▶ Calidad del trabajo: Entregar productos o servicios bien hechos, sin errores importantes.
- 
- A series of four parallel white diagonal lines in the bottom right corner of the slide, pointing towards the top right.

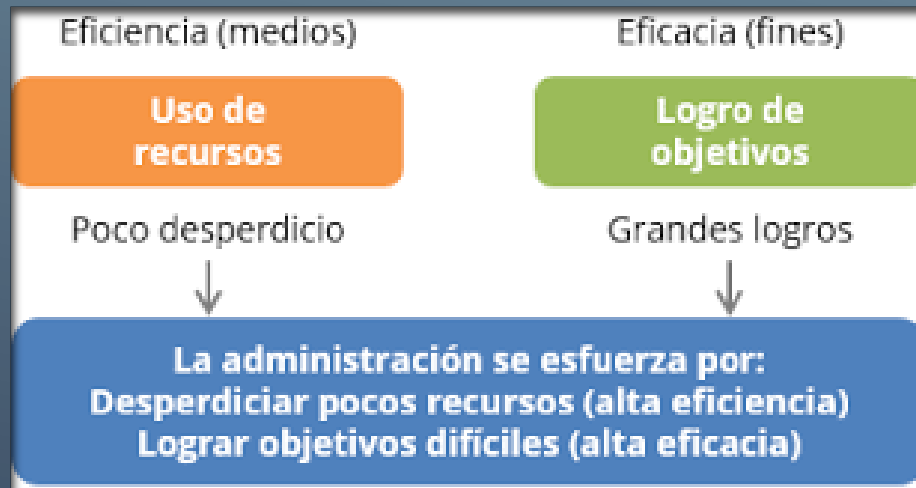
4.1.2 CONCEPTO DE EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL

- Autonomía y resolución de problemas: Capacidad para actuar sin supervisión constante y solucionar inconvenientes que surgen.
 - ▶ Contribución al equipo o empresa: Impactar positivamente en los resultados generales del área o compañía.
- 
- A series of four parallel white diagonal lines in the bottom right corner of the slide, slanting upwards from left to right.

4.1.2 CONCEPTO DE EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL

Cuando el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, transita la eficiencia; cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar que las cosas bien hechas son las que en realidad debían hacerse, entonces marcha hacia la eficacia.

Eficiencia y eficacia no siempre van de la mano. El ideal es una empresa eficiente y eficaz.



4.1.2 CONCEPTO DE EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL

Diferencias entre eficiencia y eficacia:

Eficiencia	Eficacia
# Énfasis en los medios	# Énfasis en los resultados
# Hacer las cosas correctamente	# Hacer las cosas correctas
# Resolver problemas	# Lograr objetivos
# Salvaguardar los recursos	# Utilizar los recursos de manera óptima
# Cumplir las tareas y obligaciones	# Obtener resultados
# Capacitar a los subordinados	# Proporcionar eficacia a los subordinados
# Conservar las máquinas	# Máquinas disponibles

4.1.2 CONCEPTO DE EFICIENCIA Y EFICACIA ORGANIZACIONAL

Diferencia entre eficiencia y eficacia:

Concepto	Definición	Ejemplo
Eficiencia	Hacer el trabajo bien y con pocos recursos	Un trabajador termina una tarea en 2 horas usando pocos materiales.
Eficacia	Lograr el objetivo, sin importar cómo	Un trabajador logra una venta importante, aunque tardó más de lo planeado.

INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA

Medir la **eficiencia y eficacia** de los trabajadores requiere utilizar **indicadores clave de desempeño** (KPI, por sus siglas en inglés). A continuación, te muestro los más comunes y útiles para cada uno:



INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA



Indicadores de Eficiencia

Estos miden **cómo se usan los recursos** (tiempo, dinero, materiales, etc.) para lograr resultados.

1. Productividad

Fórmula:

Producción / Recursos utilizados (horas, personas, insumos)

2. Tiempo promedio por tarea

Cuánto tarda un empleado en realizar una tarea estándar

INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA



Indicadores de Eficiencia

3. Costo por unidad producida

Cuánto cuesta producir un bien o prestar un servicio por unidad

Fórmula:

$\text{Costo total} / \text{unidades producidas}$

4. Uso del tiempo laboral (tiempo efectivo vs. Tiempo ocioso)

Medición del tiempo realmente productivo frente al tiempo desperdiciado

INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA



Indicadores de Eficiencia

5. Índice de retrabajo

Porcentaje de tareas que deben rehacerse por errores

Fórmula:

$(\text{Retrabajos} / \text{Tareas totales}) \times 100$

INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA

5. Índice de retrabajo

Porcentaje de tareas que deben rehacerse por errores

Fórmula:

$$(\text{Retrabajos} / \text{Tareas totales}) \times 100$$

INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA



Indicadores de Eficiencia

Estos miden **qué tanto se logran los objetivos o resultados esperados.**

1. Cumplimiento de objetivo o metas

Porcentaje de metas alcanzadas en un período

Fórmula:

$(\text{Objetivos logrados} / \text{Objetivos planificados}) \times 100$

INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA



Indicadores de Eficiencia

2. Nivel de calidad del trabajo

Porcentaje de productos o servicios entregados sin errores ni devoluciones

3. Índice de satisfacción del cliente o usuario:

Porcentaje de proyectos o tareas completadas con éxito

INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA



Indicadores de Eficiencia

4. Tasa de éxito en los proyectos o tareas

Porcentaje de proyectos o tareas completadas con éxito

5. Impacto en resultados del negocio

Aporte del trabajados a indicadores globales (ventas, ahorro de costos, etc).

INDICADORES

Para calcular los indicadores de eficacia, eficiencia y productividad se deben utilizar las siguientes fórmulas:

Eficacia. Para evaluar la eficacia se utiliza una tabla de percentiles, con una puntuación del 1 al 5 en la que 1 es muy ineficaz y 5 muy eficaz. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Eficacia} = (\text{resultado alcanzado} * 100) / \text{resultado previsto}$$

Efectividad. La fórmula es:

$$\text{Efectividad} = (\text{resultado alcanzado} / \text{costo real}) * \text{tiempo invertido} / (\text{resultado esperado} / \text{coste estimado}) * \text{tiempo previsto.}$$

Si el resultado obtenido es menor a 1 se lo considera ineficiente, si equivale a 1 se considera eficiente y si supera 1 será muy eficiente.

Productividad. La productividad se encarga de establecer la eficiencia en el uso de los recursos. Para hacer esta evaluación, la fórmula es la siguiente:

$$\text{Productividad} = \text{salidas} / \text{entradas.}$$

4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL



CAPITAL HUMANO.- es el elemento más importante de cualquier organización, y hace referencia a la productividad de los trabajadores, dependiendo de la experiencia laboral y de su formación.

La OCDE define el Capital Humano como: “los conocimientos, habilidades, competencias y atributos incorporados en los individuos y que facilitan la creación de bienestar personal, social y económico”.

4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL



CAPITAL INTELECTUAL.- tiende a ser un recurso importante y un contribuyente clave para el éxito económico y la creación de valor en un negocio. El capital intelectual es un impulsor de valor intangible en una organización que genera beneficios futuros. La supervivencia de muchas empresas depende de su disposición y capacidad de adaptarse a dichos cambios. A través del capital intelectual, las **empresas** pueden adaptarse rápidamente a los cambios y seguir siendo competitivas en los mercados. El capital intelectual se ha convertido cada vez más en una fuente de ventaja competitiva debido a la innovación.

4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

COMO SE DIVIDE EL CAPITAL INTELECTUAL.-
Estos son los tipos de capital intelectual existentes en la empresas:

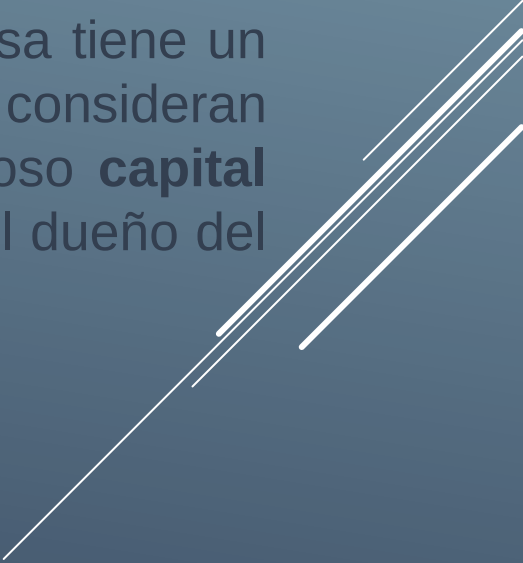




4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

► Capital humano

Esto es lo que aportan los empleados al negocio, incluida su creatividad, conocimiento, habilidades, ética de trabajo e impulso. Si tu empresa tiene un trabajador que todos consideran irremplazable, este es un valioso **capital humano**. Esto te incluye a ti, el dueño del negocio.



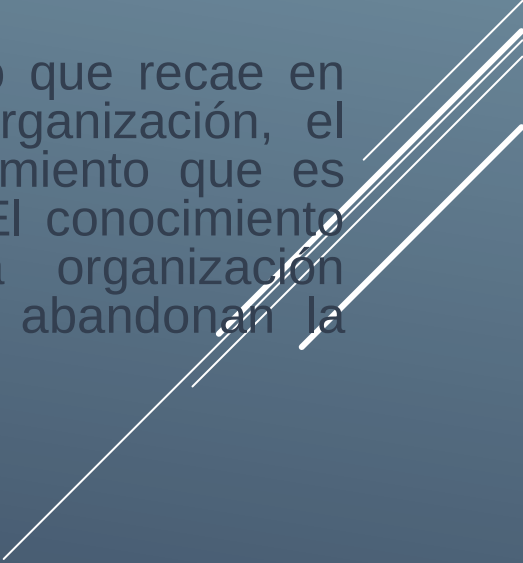


4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

► Capital estructural

El **capital estructural** incluye innovación de productos, cultura corporativa, instrumentos de gestión, TI y conocimiento explícito, cooperación interna y optimización de procesos.

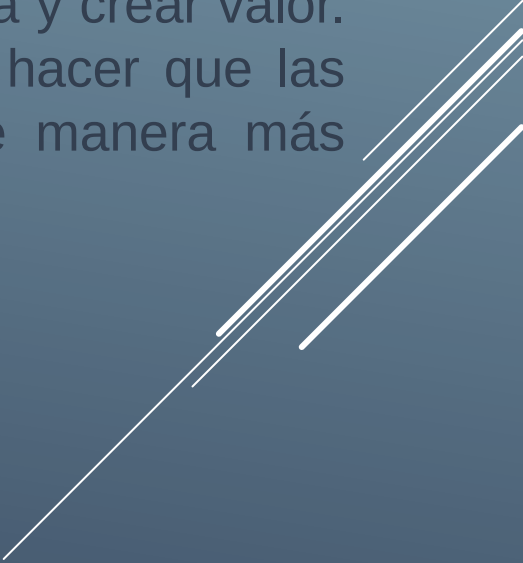
A diferencia del capital humano que recae en los empleados dentro de la organización, el capital estructural es el conocimiento que es propiedad de la organización. El conocimiento estructural permanece en la organización incluso cuando los empleados abandonan la organización.





4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

El capital humano se aplica en la organización para generar el capital estructural que utiliza una organización para aumentar la ventaja competitiva y crear valor. El capital estructural tiende a hacer que las personas trabajen mejor y de manera más inteligente.

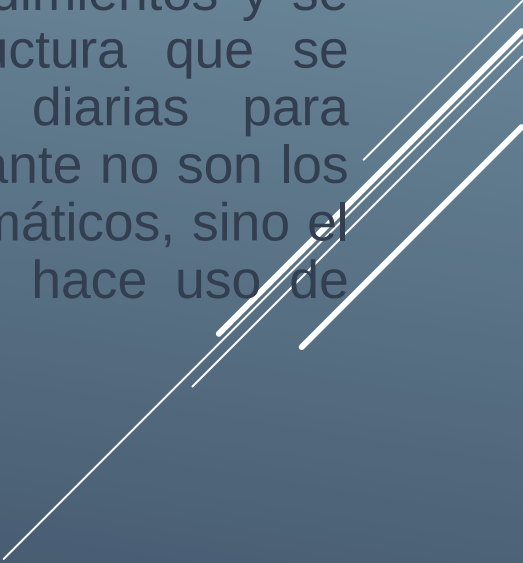




4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

► Capital organizacional

Es el producto del trabajo intelectual y de la experiencia en el funcionamiento para lograr los objetivos organizacionales y como tales son una fuente de valor. Los procesos se explicitan en doctrina y procedimientos y se implementan en la infraestructura que se utiliza en las operaciones diarias para producir resultados. Lo importante no son los manuales o los sistemas informáticos, sino el modo en que la organización hace uso de ellos.

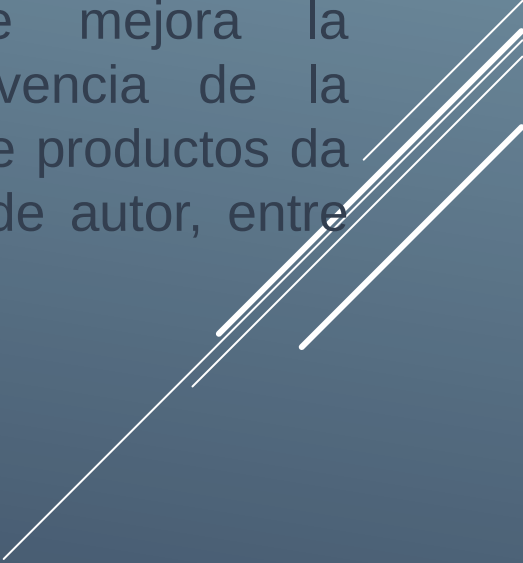




4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

► Innovación

La innovación de productos trae un mejor futuro para una organización. Esto se debe a que la innovación garantiza la creación de nuevos productos, lo que mejora la competitividad y la supervivencia de la organización. La innovación de productos da lugar a patentes y derechos de autor, entre otros.



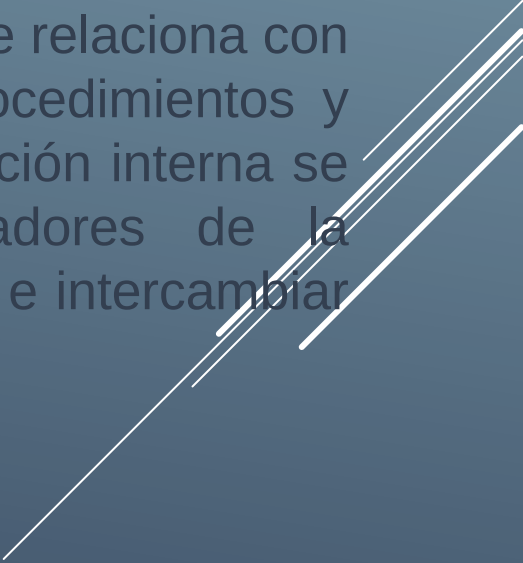


4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

► Procesos

Una empresa con procedimientos y sistemas establecidos puede sobrevivir más fácilmente a la pérdida de varios empleados, incluso a los buenos.

La optimización de procesos se relaciona con la mejora continua de los procedimientos y procesos internos. La cooperación interna se refiere a cómo los trabajadores de la organización pueden cooperar e intercambiar información.

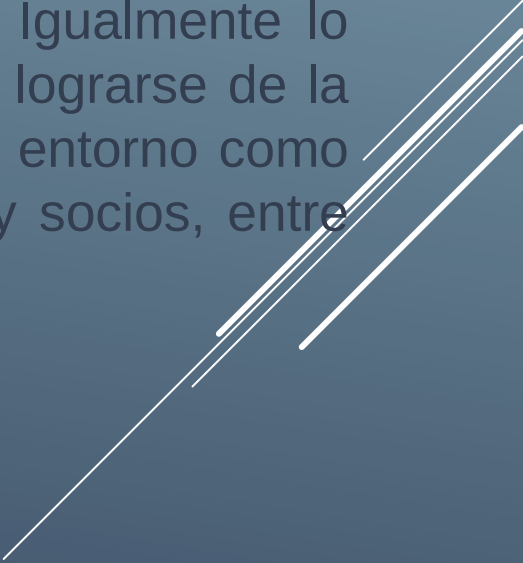




4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

► Clientes

La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son aspectos clave para su éxito. Igualmente lo es el conocimiento que puede lograrse de la relación con otros factores del entorno como son los proveedores, aliados y socios, entre otros.

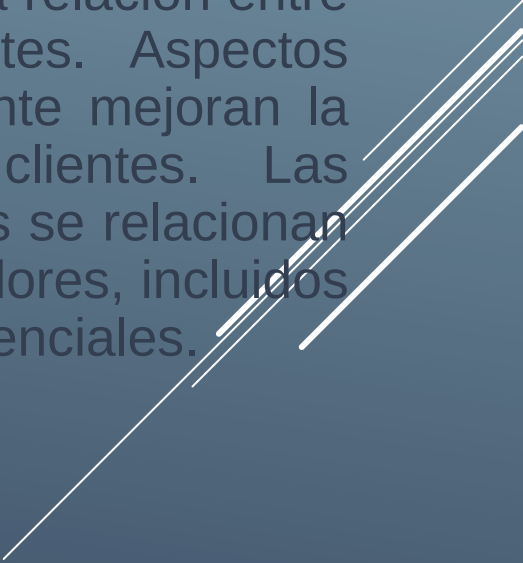




4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

► Capital relacional

El **capital relacional** incluye relaciones con los clientes, las relaciones con los proveedores, las relaciones públicas y las relaciones con los inversores. Las relaciones con los clientes se refieren a la relación entre la organización y sus clientes. Aspectos como el buen servicio al cliente mejoran la buena relación con los clientes. Las relaciones con los proveedores se relacionan con la relación con los proveedores, incluidos los proveedores actuales y potenciales.

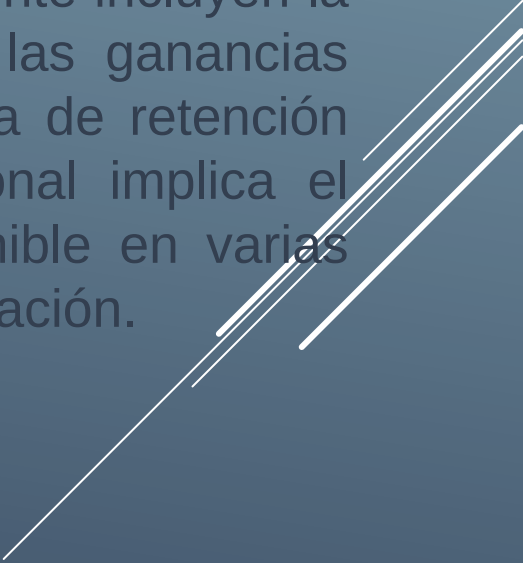




4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

► Capital relacional

El capital relacional, por ejemplo, tiende a estar determinado por la comunicación entre la organización y los clientes; Algunos de los elementos en el capital del cliente incluyen la participación en el mercado, las ganancias obtenidas por cliente y la tasa de retención de clientes. El capital relacional implica el conocimiento que está disponible en varias relaciones dentro de la organización.



4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL



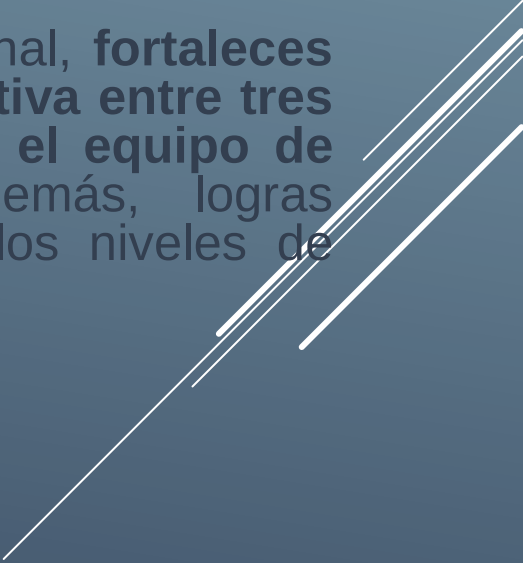
CULTURA ORGANIZACIONAL.- es el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que permite a un grupo de personas enfocar todas sus actividades hacia una misma meta. Representa una ayuda para el cumplimiento de los objetivos de las entidades correspondientes.



4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

CULTURA ORGANIZACIONAL.- La cultura organizacional debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse según el país donde se encuentra. En el caso de que se trate de una marca transnacional o internacional puede generar manifiestos que sean de carácter universal.

Gracias a la cultura organizacional, **fortaleces los lazos de identidad corporativa entre tres actores principales: la marca, el equipo de trabajo y los clientes.** Además, logras proyectar estabilidad y elevas los niveles de calidad de cada actividad.

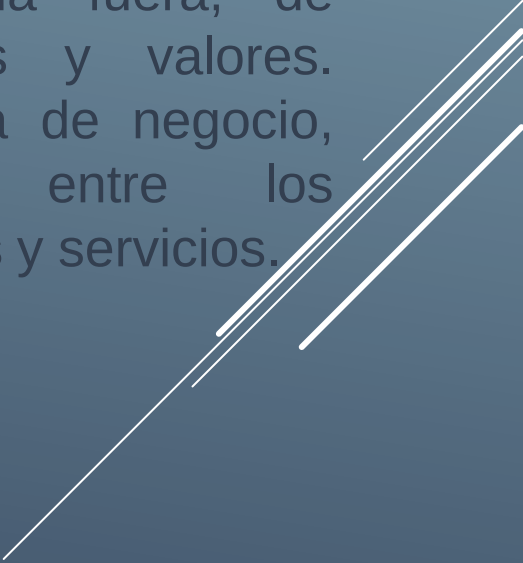




4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

Para que sirve la Cultura Organizacional.-

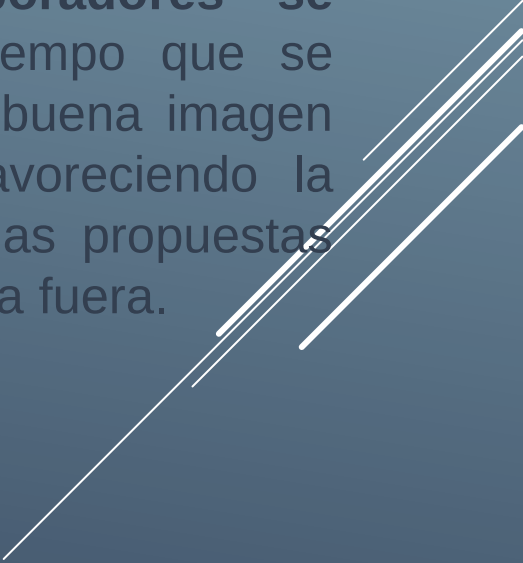
La cultura organizacional es lo que caracteriza a la empresa, su forma de ser y actuar hacia dentro, y cómo esta personalidad se refleja hacia fuera, de acuerdo con sus creencias y valores. Está alineada a su estrategia de negocio, siendo el diferenciador entre los consumidores de sus productos y servicios.





4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

Contar con una cultura organizacional permite detectar al interior problemas, porque estás brindando a tus equipos una ideología positiva, clara y efectiva para su correcto funcionamiento e impacto en su motivación, satisfacción y productividad. **Así los colaboradores se mantienen identificados**, al tiempo que se dota a su organización de una buena imagen dentro del mercado laboral, favoreciendo la retención de talento y, con él, las propuestas comerciales que se generen hacia fuera.

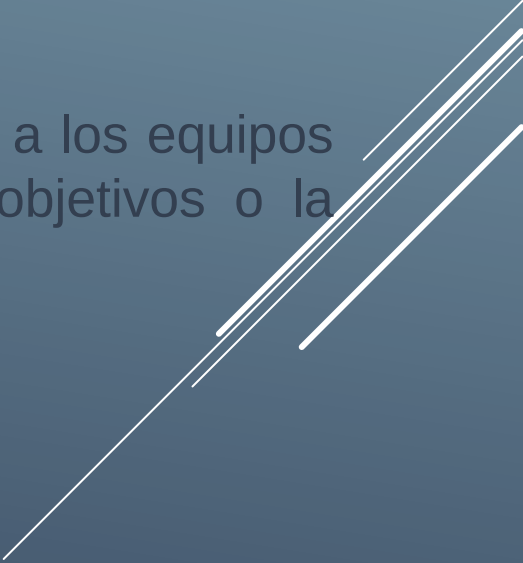




4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

Tener una cultura organizacional es una guía de expectativas, comportamientos y acciones, ya que la empresa cuenta con una postura clara, de la cual se desprenden opiniones o percepciones sobre asuntos particulares.

Además, sirve para cohesionar a los equipos de trabajo y alinearlos a los objetivos o la visión que tiene la empresa.





4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

Características de la cultura organizacional

1. Es multifactorial
 2. Es producto de la interacción
 3. Incide en la vida interna de la empresa
 4. Afecta la percepción externa de la compañía
- 

4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

4 características de la cultura organizacional

Es multifactorial

Depende de factores internos y externos; deliberados y accidentales, etc.

Es producto de la interacción

Surge de factores interrelacionados.

Incide en la vida interna de la empresa

Afectan cómo se trabaja dentro de la organización

Afecta la percepción externa de la compañía

Los consumidores pueden percibirla.





4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

Los 7 elementos de la cultura organizacional

1. Filosofía
 2. Misión
 3. Visión
 4. Valores
 5. Ambiente empresarial
 6. Sentido de identidad
 7. Normas, reglas o lineamientos
- 

4.1.3 CAPITAL HUMANO Y CAPITAL INTELECTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

