

MEJORE SU NEGOCIO

El Recurso Humano y la Productividad





MEJORE
SU NEGOCIO

[REDACTED]

EL RECURSO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD

Oficina Internacional del Trabajo



Esta obra se publica en acceso abierto bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO). Se autoriza pues a cualquier usuario de la misma a reutilizar, compartir, adaptar y crear contenidos a partir de la obra original, incluso para fines comerciales, como se especifica en la licencia (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo>). Cualquier otra obra que utilice el contenido original de la presente deberá llevar la misma licencia CC-BY-SA. La OIT deberá ser acreditada en la misma como propietaria de la obra original. El uso del logotipo de la OIT no estará permitido en la obra derivada.

Traducciones – En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse a la traducción, junto con la cita de la obra original, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente traducción no es obra de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) y, por consiguiente, no podrá considerarse una traducción oficial de dicha Organización. La OIT no asume responsabilidad alguna por el contenido o exactitud de la presente traducción.*

Adaptaciones – En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse a la adaptación, junto con la cita de la obra original, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente obra es una adaptación de una obra original de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Las opiniones expresadas en ella son responsabilidad exclusiva del autor o autores de la presente adaptación y no están avaladas por la OIT.*

Toda consulta sobre los derechos de autor y licencias deberá enviarse a la siguiente dirección: Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), CH-1211 Ginebra 22, Suiza; o por correo electrónico a rights@ilo.org

Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad / Oficina Internacional del Trabajo, Departamento de Empresas. - Ginebra: OIT, 2016.

ISBN: 9789223311377; 9789223311384 (web pdf)

International Labour Office. Enterprises Dept.

Creación de empresas / emprendimiento / pequeñas empresas / planificación de los recursos humanos /productividad / guía de administración empresarial

03.04.5

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, o solicitándolos a ilo@turpin-distribution.com. Para más información, visite nuestro sitio web: ilo.org/publins o escríbanos a ilopubs@ilo.org.

Acerca del Programa Inicie y Mejore su Negocio (IMESUN)

El programa Inicie y Mejore su Negocio (IMESUN) es un programa de capacitación en gestión, desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con un enfoque en la puesta en marcha y mejora de pequeñas empresas como una estrategia para la creación de más y mejores empleos para mujeres y hombres, sobre todo en economías emergentes. Con un alcance estimado de más de 100 países, es uno de los programas más grandes del mundo en este campo.

El programa consta de cuatro paquetes de capacitación interrelacionados –Genere su Idea de Negocio (GIN), Inicie su Negocio (ISUN), Mejore Su Negocio (MESUN) y Expanda su Negocio (ESUN).

La OIT implementa el programa valiéndose de una estructura de tres niveles que comprende Master Trainers, Capacitadores y beneficiarios finales –es decir, los empresarios existentes y potenciales. Los Master Trainers certificados por la OIT son responsables de formar a los Capacitadores para impartir con eficacia la capacitación de IMESUN. A continuación, los Capacitadores imparten a los empresarios los paquetes de formación de IMESUN. La OIT desempeña un papel fundamental en identificar y divulgar mejores prácticas, realizar capacitaciones, supervisar las actividades, llevar a cabo controles de calidad y proporcionar asesoría técnica en lo referente a la implementación del programa IMESUN.

Acerca del programa Mejore Su Negocio (MESUN)

Mejore Su Negocio (MESUN) es un programa de formación en gestión empresarial para los propietarios y gerentes de pequeñas empresas que desean hacer que sus negocios sean sostenibles, aumentar las ventas y reducir los costos. Aborda la cuestión fundamental de cómo mejorar el rendimiento de su empresa.

El programa MESUN se origina a partir de un programa desarrollado por la Confederación de Empleadores de Suecia para pequeños y medianos empresarios locales. Posteriormente, los métodos y los materiales fueron adaptados por la OIT para responder a las necesidades de las personas que emprenden pequeños negocios en los países en desarrollo.

El programa de formación MESUN se basa en un conjunto de seis manuales (Costeo, Compras y Control de Existencias, Registros Contables, Planificación de su Negocio, y Recurso Humano y Productividad). Los manuales pueden impartirse de forma individual o combinarse todos en un solo curso completo. Si se imparte el curso completo que incluye todos los manuales, la duración es de aproximadamente siete días. El programa de formación MESUN utiliza un enfoque de aprendizaje activo centrado en la resolución de problemas a través de casos breves e ilustraciones gráficas, entre otros apoyos.

El Manual MESUN - El Recurso Humano y la Productividad explica cómo los emprendedores pueden aumentar la productividad empresarial siguiendo mejores procedimientos de contratación, motivando y recompensando a sus empleados debidamente y manteniendo buenas relaciones con sus proveedores y la comunidad en la que operan.

Autores y agradecimientos

El presente manual GIN es el resultado de un esfuerzo colectivo y el reflejo de la experiencia y conocimientos recogidos a lo largo de casi tres décadas de implementación del programa. Han sido particularmente valiosos los aportes de los Máster Trainers y los Capacitadores de IMESUN quienes han puesto a prueba, diseñado e implementado el programa en diversos países durante todos estos años. El presente manual de formación no sería posible sin la experiencia, el apoyo y las sugerencias constructivas de los muchos colegas de la red de profesionales de IMESUN, empresas de consultoría y de la OIT.

El manual se basa en los materiales desarrollados originalmente en 1998, y posteriormente revisados por el Centro de Emprendimiento Juvenil (YEF, por sus siglas en inglés) de la OIT, donde fue redactado y revisado por Milena Mileman y Sibongile Sibanda. Algunas contribuciones breves y otras ideas y materiales valiosos utilizados en las versiones del YEF fueron aportados por Julius Mutio, Marek Harsdoff, Milan Divecha, Namsifu Nyagabona, Mike Oneko, Dorothy Katantazi y Stephen Kyalibulha.

Phan Minh Tue y Pranati Mehtha integraron el equipo de autores de la versión de 2015 que revisó el texto existente y redactó nuevos capítulos para incluir el pensamiento reciente en el campo del desarrollo empresarial y áreas afines. La edición lingüística y de estilo estuvo a cargo de Steve Raymond.

Agradecemos profundamente a Dissou Zomahoun, Gemunu Wijesena, Sibongile Sibanda y Walter Verhoeve, Master Trainers Senior de IMESUN, por la revisión del borrador del manuscrito y sugerencias basadas en su experiencia de capacitación. Gracias especiales a los colegas de la OIT –Marek Hardsorff del Programa de Empleo Verde del Departamento de Empresas; Jurgen Menze y Esteban Tromel del Servicio de Género, Igualdad y Diversidad; Julia Faldt del Servicio del VIH y el SIDA y el Mundo del Trabajo por sus aportes al contenido de este manual.

Cheryl Frankiewicz y Severine Deboos (Experta Técnica de la Unidad de Financiación Social del Departamento de Empresas de la OIT) aportaron contribuciones breves, asesoramiento y asistencia sobre la integración en el manual de los vínculos con las finanzas.

La diagramación interna y las ilustraciones estuvieron a cargo de Nguyen Quang Dzung y el diseño de la portada fue realizado por Maurizio Costanza.

Agradecemos enormemente los esfuerzos de revisión y las contribuciones técnicas de los miembros del Equipo de Coordinación Global de IMESUN, integrado por Merten Sievers (Especialista en Desarrollo de Cadenas de Valor y Servicios de Desarrollo Empresarial), Eva Majurin (Coordinadora Global de IMESUN) y Thokozile Newman, quienes brindaron su valioso apoyo para el desarrollo y finalización del manual.

Contenido

INTRODUCCIÓN	i
1. ¿De qué trata este manual?	i
2. ¿Quién debe leer este manual?	i
3. Objetivos de este manual	i
4. ¿Cómo utilizar esta manual?	i
PARTE I - EL VÍNCULO ENTRE EL RECURSO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD	01
1. ¿Qué es la productividad?	01
2. ¿Son importantes las personas para la productividad?	03
3. El recurso humano y la competitividad	05
Resumen	06
Evaluación 1	07
Respuestas a las actividades	08
PARTE II - LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD	09
1. Factores de la productividad	09
2. Indicadores de la productividad	11
3. El monitoreo de la productividad	14
Resumen	15
Evaluación 2	15
Respuestas a las actividades	16
PARTE III - EL RECURSO HUMANO, LA PRODUCTIVIDAD Y LA PLANIFICACIÓN	19
1. La creación de una estructura organizativa	19
2. Gestión de los recursos humanos	21
Resumen	22
Evaluación 3	22
Respuestas a las actividades	23

PARTE IV - LA CONTRATACIÓN DE RECURSO HUMANO PRODUCTIVO	25
1. ¿Cómo contratar al recurso humano adecuado?	25
1.1 Determine el trabajo a realizar	26
1.2 Redacte descripciones de las funciones del puesto	28
1.3 Seleccione a los trabajadores adecuados	30
1.4 Ayude al nuevo empleado a adaptarse a su puesto (iniciación)	32
2. Evite la discriminación para obtener los mejores empleados	33
3. Cuidado con las situaciones de explotación	34
Resumen	35
Evaluación 4	36
Respuestas a las actividades	37
PARTE V - CÓMO FOMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL	39
1. Los salarios y otros incentivos financieros	40
2. La estabilidad laboral y un lugar de trabajo seguro	41
3. Los equipos y el trabajo en equipo	42
4. La evaluación del desempeño y la retribución	43
5. Capacitación y desarrollo	45
Resumen	48
Evaluación 5	49
Respuestas a las actividades	50
PARTE VI - EL LUGAR DE TRABAJO Y LA PRODUCTIVIDAD	51
1. El vínculo entre el lugar de trabajo y la productividad	51
2. La mejora del lugar de trabajo con miras a una mayor productividad	52
2.1. Describa su flujo de trabajo actual	52
2.2. Menos desperdicios en el lugar de trabajo = mayor eficiencia en la empresa	54
2.3. Almacenamiento y manejo de materiales	55
2.4. Elección del equipo	55
2.5. Diseño de las estaciones de trabajo	56
3. Buenas prácticas de limpieza y mantenimiento	56
4. La prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	57
Resumen	61
Evaluación 6	62
Respuestas a las actividades	63

PARTE VII - LA CULTURA DEL LUGAR DE TRABAJO Y LA PRODUCTIVIDAD	65
1. Los valores empresariales	65
2. El código de conducta	66
3. La no discriminación	67
4. Entablar un diálogo con sus empleados	68
5. El manejo de conflictos	69
Resumen	71
Evaluación 7	71
Respuestas a las actividades	72
PARTE VIII - EL MANEJO DE LAS COMPLEJIDADES DE LOS EMPLEADOS	73
1. ¿Tenemos un problema?	73
2. Identificación del problema	74
3. Manejo de los problemas	76
4. Medidas preventivas	78
Resumen	80
Evaluación 8	80
Respuestas a las actividades	81
PARTE IX - LAS RELACIONES EMPRESARIALES Y LA PRODUCTIVIDAD	83
1. ¿Y qué de las relaciones con personas del exterior?	83
2. Las relaciones con los clientes	84
3. Las relaciones con los proveedores	86
4. Su familia	88
5. Sus vecinos y la comunidad	88
6. Competidores	90
7. Otras instituciones de apoyo	91
Resumen	92
Evaluación 9	93
Respuestas a las actividades	94
¿QUÉ APRENDIÓ DE ESTE MANUAL?	97
¡Ayuda, Por Favor!	98
Plan de acción	101
Respuestas	103
TÉRMINOS ÚTILES DE NEGOCIOS	109



INTRODUCCIÓN

1. ¿De qué trata este manual?

El éxito de su empresa depende en gran medida de Ud. y de las personas que trabajan con Ud. Los empleados competentes y que tienen una buena disposición pueden contribuir a la productividad y crear una ventaja competitiva para su empresa. Como propietario de empresa, al mostrar respeto por sus empleados y tratarles bien, mejorará el rendimiento de su empresa y, en definitiva, sus ganancias. Este manual describe cómo maximizar sus ganancias mediante la planificación adecuada de la contratación, la motivación, la recompensa y protección de sus empleados.

2. ¿Quién debe leer este manual?

El manual El Recurso Humano y la Productividad es uno de los manuales de la serie Mejore Su Negocio (MESUN). Es útil para los emprendedores que operan empresas que desean desarrollar sus negocios, aumentar las ventas y reducir los costos.

3. Objetivos de este manual

Al finalizar este manual, Ud. podrá:

- Explicar el vínculo entre las personas y la productividad, así como el vínculo entre las personas y la competitividad
- Identificar los indicadores clave de la productividad clave de su empresa y los factores que influyen en los mismos
- Seleccionar el recurso humano adecuado para su empresa
- Motivar al personal a ser más productivo
- Desarrollar un lugar de trabajo seguro y saludable
- Definir una cultura laboral productiva
- Identificar y resolver los problemas de los empleados
- Mantener buenas relaciones externas con el fin de obtener mayor apoyo para su empresa .

4. ¿Cómo utilizar este manual?

En este manual Ud. encontrará:

- **Casos de negocios:** Compare estos ejemplos con su propio negocio y utilícelos para mejorar el rendimiento y la rentabilidad de su empresa.

- **Actividades:** Ejercicios prácticos a la mitad de cada Parte que le ayudarán a pensar de forma proactiva sobre los conceptos y cómo aplicarlos a su propio negocio.
- **Resúmenes:** Estas se proporcionan al final de cada Parte. Utilícelos para repasar los puntos centrales.
- **Evaluaciones:** Estas se proporcionan al final de cada Parte del manual. Responder a las preguntas le ayudará a evaluar su comprensión del contenido presentado en esa Parte.
- **“¡Ayuda Por Favor!”:** Estos son ejercicios que se encuentran al final del manual que le darán la oportunidad de aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades a situaciones específicas. Al hacer los ejercicios, Ud. descubrirá cuánto ha aprendido de todo el manual.
- **Plan de Acción:** Rellene y utilice el Plan de Acción que se encuentra al final del manual. Esto le ayudará a poner en práctica sus nuevos conocimientos.
- **Respuestas:** Las respuestas de las Evaluaciones y los ejercicios de “¡Ayuda, Por Favor!” aparecen al final del manual. Complete todos ejercicios antes de mirar la respuesta.
- **Términos Útiles de Negocios:** Aquí Ud. puede consultar el significado de los términos de negocios que no comprenda. Esta parte se encuentra al final del manual.
- **Notas importantes:** Cada una de estas notas contiene información importante. Utilice esta información a la medida de su capacidad. Estas notas se encuentran distribuidas entre las diferentes partes del manual.

En el manual se utilizan varios íconos para orientarle en su estudio. A continuación se presentan los íconos y sus significados:



Cuando vea este símbolo, significa que tiene actividades que realizar o preguntas que contestar.



Cuando vea este símbolo, significa que aquí encontrará una respuesta para sus actividades y evaluaciones.



Cuando vea este símbolo, significa que la información presentada en esta parte es muy importante.



Cuando vea este símbolo, significa que tiene que realizar las evaluaciones que le ayudan a medir lo que ha aprendido.



Cuando vea este símbolo, Ud. sabrá que ha finalizado una Parte de este manual, y aquí se resume las ideas importantes que fueron expuestas.



Este símbolo le indica dónde encontrar más información o qué hacer a continuación.

EL VÍNCULO ENTRE EL RECURSO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD

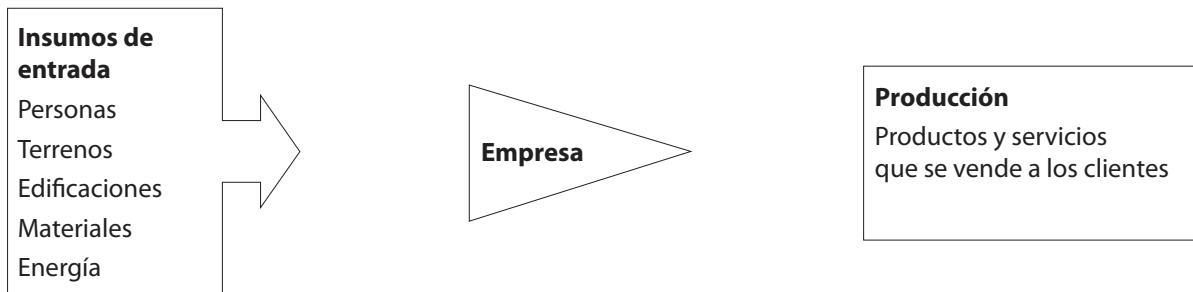
El éxito de su empresa depende de Ud. y de las personas que trabajan con Ud. Sus empleados contribuyen a la productividad de su negocio, por lo que es importante comprender bien el concepto de productividad.

1. ¿Qué es la productividad?

La **productividad** es el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios.

Para mejorar la productividad, el propietario de un negocio puede hacer dos cosas:

- Aumentar la producción sin cambiar el volumen de los insumos de entrada (producir y vender más)
- Disminuir el volumen de los insumos de entrada sin cambiar la producción (reducir los costos de los recursos utilizados en la empresa)



La producción obtenida de una cantidad dada de insumos de entrada es la productividad de esos insumos. La productividad de su empresa, por lo tanto, indica el grado de utilidad de sus recursos (insumos de entrada). Al aumentar su productividad, mejora el rendimiento de su empresa y, por lo tanto, aumenta sus ganancias.



ACTIVIDAD 1

Ahora que Ud. comprende cómo se relaciona la productividad con los insumos y la producción de su empresa, ¿cómo mediría Ud. la productividad? Hagamos una lista de todos los posibles indicadores de productividad de su negocio.

.....
.....
.....

Estos son algunos ejemplos de indicadores de productividad:

- El número de prendas que produce un trabajador por cada hora de trabajo remunerado
- Las ventas semanales por metro cuadrado de espacio del local
- El número de patas de silla que una máquina puede producir en un día al trabajar sin parar (el número producido dependerá tanto de la máquina como del operador de la misma)
- El número de camisas que una trabajadora puede coser por hora durante su turno de ocho horas
- El costo total de los salarios pagados en relación con el total de ventas de la empresa

La productividad también se expresa algunas veces como una cifra que se calcula dividiendo el valor de la producción entre el valor de los insumos de entrada.



ACTIVIDAD 2

Empresa		A	B
Producción	Ventas	\$150,000	\$300,000
Insumos	Costo de los productos vendidos	(\$100,000)	(\$210,000)
	Salarios/sueldos	(\$15,000)	(\$35,000)
	Otros costos	(\$10,000)	(\$20,000)
Ganancia		\$25,000	\$35,000

1. ¿Cuál empresa obtiene mayores ganancias?
-
.....
.....

2. ¿Cuál empresa obtiene mayor productividad de los empleados? ¿Cuál tiene la mayor productividad global?
-
-

3. ¿Puede detectar un problema? ¿Qué recomendaría Ud.?
-
-

Sírvase consultar las respuestas en la página 8.

2. ¿Son importantes las personas para la productividad?

Las siguientes situaciones ilustran el vínculo entre las personas y la productividad y muestran lo que puede suceder si se presta muy poca atención al papel de las personas en su empresa.



Almacén Hassan: El Sr. Hassan no dedica mucho tiempo a garantizar la contratación de personas idóneas. Sólo se asegura de pagar el salario más bajo posible.



Restaurante Sol y Mar: El propietario da las órdenes y espera que su personal se esfuerce trabajando duro. Ella les paga sus salarios y cree que es todo lo que hace falta.



Taller Metalúrgico Luna: El propietario no está interesado en establecer medidas de salud y seguridad para proteger a los empleados de su taller. Piensa que le resultaría demasiado caro.



Salón de Belleza Divinas: La propietaria no tiene tiempo para hablar con su personal. No se interesa por sus problemas.



Fábrica de Bicicletas Sucre: El propietario necesita más espacio en su taller. Utiliza la acera para realizar parte del trabajo y estorba el paso de los peatones. Le tiene sin cuidado lo que piensen las personas.

ACTIVIDAD 3



En base a las ilustraciones anteriores, escriba por qué cree que este tipo de empresas son improductivas.

.....
.....
.....

Sírvase consultar las respuestas en la página 8.



“ Nótese que todo lo relacionado con la productividad tiene que ver con las personas que trabajan en su empresa. El trabajo se puede realizar de diferentes maneras y algunos trabajadores pueden ser más productivos que otros.

Si sus trabajadores son ineficientes, su empresa se verá afectada. Si los empleados hacen bien su trabajo, aumentará la productividad de su empresa y le irá bien a su negocio.

¿Quién les ayudará a realizar un mejor trabajo? ¡Ud.! **”**

3. El recurso humano y la competitividad

Para vender más productos o servicios, su empresa debe ser más competitiva que sus competidores en el mercado. ¿Qué hace que un negocio sea competitivo? Hay muchos factores que contribuyen a la competitividad, tales como la ubicación, los equipos, las materias primas, la distribución, etc. Pero es la gente que trabaja para Ud. quienes son el factor decisivo en crear una ventaja competitiva a largo plazo para su empresa. Esto se debe a que sus competidores pueden replicar los demás factores. Por ejemplo, la buena ubicación de su negocio ya no sería una ventaja competitiva si un competidor encuentra una ubicación mejor que la suya.

A partir de la ilustración, se puede ver cómo las personas contribuyen a la competitividad de una empresa. Un grupo de empleados que son más calificados y amables con los clientes harán que su empresa se diferencie de otras empresas en el mercado.



En esta parte hemos explicado que no sólo existe un vínculo entre el recurso humano y la productividad empresarial sino también un vínculo entre el recurso humano y la competitividad. Ud. ve cómo las personas influyen en la productividad y hacen que su negocio sea más competitivo, lo que se traduce en un mejor rendimiento y mayores ganancias.

En la siguiente parte, Ud. aprenderá más acerca de cómo pueden las personas mejorar la productividad y cómo introducir mejoras en la productividad y monitorearla de manera sistemática.



RESUMEN

- Ninguna empresa puede tener éxito sin **personas que se sienten motivadas por su trabajo**.
- La **productividad** es una medida del grado en el que se ponen a buen uso sus recursos, incluyendo su recurso humano.
- El **recurso humano es importante para la productividad** y la rentabilidad de su empresa. Ud. se beneficia al tratar a su personal con respeto y comprensión.
- Los empleados competentes y que tienen una actitud positiva son un factor decisivo en el aumento de la **competitividad** de su negocio.

EVALUACIÓN 1



Ud. acaba de finalizar la Parte I del manual. Haga el ejercicio a continuación para evaluar su comprensión. Termine el ejercicio antes de comparar sus respuestas con las de la página 103.

¿Cuál de estas aseveraciones es correcta?

Dibuje un círculo alrededor de la expresión que mejor completa cada frase:

1. La productividad de una empresa se determina al ...
 - a. dividir la cantidad de producción entre la cantidad de insumos de entrada
 - b. dividir el valor total de la producción entre el valor total de los insumos de entrada
 - c. dividir el valor total de los insumos de entrada entre el valor total de la producción.

2. La productividad se puede aumentar al ...
 - a. aumentar la producción y los insumos de entrada
 - b. reducir la producción y aumentar los insumos de entrada
 - c. aumentar la producción y reducir los insumos de entrada.

3. Las personas pueden influir negativamente en la productividad si ...
 - a. se les da menos tareas
 - b. tienen más vacaciones
 - c. no se sienten motivadas para trabajar bien.



RESPUESTAS A LAS ACTIVIDADES

Actividad 2

1. La Empresa B es más rentable (Ventas \$300,000 – Insumos de entrada \$265,000 = Ganancia \$35,000).
2. Productividad de los empleados = Ventas/sueldos o salarios.

La Empresa A tiene una mayor productividad de los empleados:

$\$150,000/\$15,000 = 10$, en comparación con la empresa B: $\$300,000/\$35,000 = 8.5$.

Productividad global = Ventas/Costos de los insumos de entrada.

La Empresa A tiene una mayor productividad global:

$\$150,000/\$125,000 = 1.2$, en comparación con la empresa B: $\$300,000/\$265,000 = 1.13$.

3. Hay un problema con la Empresa B. La Empresa B alcanza un mayor valor de ventas a un costo muy alto.

Recomendación: Una mejor capacitación de los empleados eficientes dará lugar a más ventas. Debe prestarse atención al proceso de selección para evitar tener una plantilla excesiva y contratar a empleados eficientes. También, garantizar un lugar de trabajo seguro y saludable reducirá la pérdida de productividad debido a la mala salud o a la rotación de los trabajadores.

Actividad 3

Estos cinco propietarios de empresas dan muy poca atención al papel que desempeñan las personas en hacer que sus empresas sean exitosas. No comprenden cómo sus empleados podrían ayudar a mejorar la productividad y aumentar las ganancias.

- El *Almacén Hassan* no contrató a las personas adecuadas.
- La propietaria del *Restaurante Sol y Mar* no incentiva a su personal.
- El *Taller Metalúrgico Luna* tiene un ambiente laboral inseguro. Esto hace que los empleados sean improductivos.
- La propietaria del *Salón de Belleza Divinas* no se toma el tiempo para escuchar los problemas de sus empleados.
- El propietario de *Fábrica de Bicicletas Sucre* no mantiene limpio su lugar de trabajo ni tiene consideración por sus vecinos. Por lo tanto, está perdiendo a clientes potenciales

PARTE II

LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD

Hemos aprendido que la productividad se puede mejorar al producir y vender más (aumento de la producción) y/o mediante la reducción del costo de los recursos utilizados en el negocio (disminución de los insumos de entrada).

Como muestra la imagen, mejorar la productividad no es tan sencillo. Debe pensarse en la forma de reducir los insumos de entrada y/o aumentar la producción sin consecuencias negativas. Los mejores resultados se obtienen al tomar en cuenta tanto los insumos de entrada como la producción. Se tiene que elegir las áreas adecuadas a intervenir.

1. Primero tendrá que identificar los factores que influyen en la productividad. Véase **1. Factores de la productividad**.
2. A continuación, tendrá que seleccionar las áreas específicas en las que se puede hacer mejoras. Véase **2. Indicadores de la productividad**.
3. Se utilizará estos indicadores para medir hasta qué punto realmente se puede hacer mejoras. Véase **3. Monitoreo de la productividad**.



¿Hay alguna mejora de la productividad?

En las siguientes secciones, examinaremos cada uno de estos tres pasos prestando especial atención a las diversas formas en que el recurso humano puede mejorar la productividad.

1. Factores de la productividad

Los factores de la productividad son aquellos factores que afectan positiva o negativamente lo siguiente:

- Los insumos de entrada (materiales, salarios, electricidad, etc.) necesarios para obtener una cierta cantidad de producción (la cantidad de productos o servicios producidos y vendidos).

- El volumen de producción (la cantidad de productos que se debe producir y vender a determinados precios con el fin de lograr objetivos de ventas específicos).

Los factores de la productividad se pueden dividir en internos y externos:

- Los **factores internos de la productividad** son aquellos sobre los que tiene control el propietario de la empresa. Estos pueden incluir problemas con la mercadería, la calidad del producto, el precio, los equipos, las materias primas, el uso de la energía, las competencias y la motivación de los trabajadores, el almacenamiento, la organización, etc.
- Los **factores externos de la productividad** son aquellos que están fuera del control de la empresa. Incluyen el acceso a la infraestructura, el clima, la situación del mercado, los impuestos, etc. No se puede hacer nada sobre estos factores, siempre y cuando el negocio siga funcionando en su configuración actual. Si éstos tienen un grave efecto negativo, el propietario de la empresa puede considerar reubicarse o cambiar la naturaleza del negocio.



“ En las pequeñas empresas, la mano de obra es uno de los factores más importantes que influyen en la productividad.
La productividad aumenta cuando los empleados son competentes, trabajan con ahínco y realizan su trabajo de forma eficaz. **”**

Para hacer una evaluación completa de los factores internos de la productividad, sería bueno que Ud. y sus trabajadores hagan una lluvia de ideas para elaborar un listado de barreras y limitaciones de la productividad. Vea el siguiente ejemplo:

La propietaria del *Restaurante Sol y Mar* sabe que su negocio tiene problemas con la productividad. Ella discute esto con su personal. Basado tanto en los aportes del personal y sus propias ideas, ella priorizó el listado de problemas de la siguiente manera:

1. No hay suficiente personal que se encargue de los pedidos grandes.
2. El nuevo empleado no sabe cómo utilizar la mezcladora.
3. El costo de la harina es demasiado alto. Los empleados saben que otros restaurantes están obteniendo la misma harina por menos dinero.
4. Las malas condiciones de almacenamiento de la harina provocan que se moje y luego se tenga que desecharla.
5. El horno es viejo y no tiene capacidad para hornear suficientes bollos de pan.



ACTIVIDAD 4



¿Cuáles son los factores de la productividad más importantes en su empresa? ¿Cuáles son las limitaciones de la productividad en su empresa?

.....
.....
.....

2. Indicadores de la productividad

Si ha completado el ejercicio anterior, Ud. debe tener ya una mejor idea de los factores que afectan la productividad de su negocio. Ud. también podría estar pensando en lo que puede hacer para mejorar la productividad de su empresa. ¿Cómo sabe Ud. que implementar los cambios mejorará realmente la productividad de su empresa? A menos que sepa cómo medir la productividad, sólo podría hacer conjeturas.

Una forma de medir la productividad es echar un vistazo a los resultados financieros. Sin embargo, si los resultados son pobres, significa que la empresa ya habrá perdido dinero, por lo que esta medición se habrá realizado demasiado tarde. Por lo tanto, la mayoría de los propietarios de empresas exitosas identifican y miden continuamente los indicadores que se sabe afectan la productividad de sus negocios sin esperar los resultados financieros.

Los indicadores de la productividad deben estar relacionados con los insumos o productos de la empresa. A continuación se presenta algunos ejemplos de los tipos de empresas más comunes y sus posibles indicadores de productividad.

A aumentar o mejorar:

- El valor de las ventas mensuales
- El número de productos vendidos por cliente
- El número de clientes nuevos
- El número de clientes por empleado
- El tiempo que lleva la entrega de suministros

A disminuir o controlar:

- El costo de los suministros
- El porcentaje de desperdicios
- El número de ausencias del personal
- Hurto en tiendas y robo



Almacén Hassan

A aumentar:

- El número de comidas servidas por día
- El número de clientes nuevos

A disminuir:

- El tiempo que lleva preparar y servir cada comida
- La cantidad de comida que se desperdicia
- El número de ausencias del personal
- El costo por plato de comida



Restaurante Sol y Mar



Taller Metalúrgico Luna

Las principales consideraciones para seleccionar los indicadores de productividad:

- Los indicadores deben estar relacionadas con el tipo de empresa que Ud. dirige y la forma en que maneja su negocio (como en los ejemplos anteriores).
- Deben reaccionar a los cambios en los insumos y productos de su empresa.
- Deben depender del uso de datos existentes que sean fáciles de recopilar, de manera que se pueda medir fácilmente la productividad.

Siga estos pasos para seleccionar los indicadores de productividad adecuados para su empresa:

- **Paso 1: Eche un buen vistazo a lo que está sucediendo en su negocio** - Tenga en cuenta sus factores de productividad, examine los registros financieros de la empresa, hable con sus trabajadores y luego elija las áreas en las que desea mejorar su productividad. Debe ser en áreas que marcarán una diferencia cuando se introduzca los cambios.
- **Paso 2: Identifique los datos necesarios para medir el progreso hacia el logro de sus objetivos de**

productividad - Recuerde que los datos deben estar a su disposición a partir de registros existentes o bien los datos deben ser fáciles de obtener. Utilice información tanto del pasado como del presente para que pueda medir la mejora de su productividad durante un período de tiempo.

- **Paso 3: Elija indicadores de productividad específicos** - Tenga en cuenta que los indicadores deben estar relacionados con las mejoras que Ud. está tratando de implementar.

ACTIVIDAD 5



A continuación se presentan algunos ejemplos de problemas de productividad (factores) comunes en una pequeña empresa. Sugiera la manera de superar estos problemas y qué indicadores de productividad utilizaría Ud. para medir las mejoras.

Problemas	¿Cómo mejorar?	Indicadores de la productividad
El tiempo que lleva producir un artículo es demasiado largo		
Quejas de los clientes relativas al tiempo de entrega y la calidad		
El lugar de trabajo está saturado con trabajos en proceso y existencias de productos		
Debido a la mala calidad, los productos tienen que ser retrabajados antes de la entrega		
Se genera una gran cantidad de desperdicios debido a la mala calidad de los materiales y errores en el procesamiento		
El trabajo a menudo se interrumpe a causa de los peligros laborales y la falta de materiales		
Los trabajadores quedan ociosos a la espera de más trabajo		
Los trabajadores se ausentan a menudo o se van de la empresa a trabajar a otro lado		
Los proveedores entregan con retraso o entregan las cantidades equivocadas		

Sírvase consultar las respuestas en la página 16.

3. El monitoreo de la productividad

Mediante la medición continua de los indicadores de productividad, Ud. puede obtener señales importantes del éxito de su negocio y, por ende, de las ganancias que está obteniendo.



ACTIVIDAD 6

El propietario de *Pastelería Sweets* ha preparado un Plan de Acción para mejorar su negocio y ha seleccionado los siguientes indicadores de productividad para comprobar el progreso en la panadería:

- El número de hogazas de pan por saco de harina
- La cantidad de tiempo que los hornos pasan inactivos

El propietario midió estos indicadores cada semana y obtuvo los siguientes resultados durante un periodo de diez semanas:

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
El número de hogazas por bolsa de harina	48	52	60	58	60	62	62	62	64	62	
El número de horas que los hornos pasan inactivos	10	7	5	4	6	3	2	3	1	2	

1. Grafique los datos para mostrar los cambios en la productividad.
2. ¿Cómo cree que se logró hacer mejoras y por qué?
3. El tiempo de inactividad de los hornos ha disminuido. ¿Qué podría significar eso?

Sírvase consultar las respuestas en la página 17.



ACTIVIDAD 7

¿Monitorea Ud. continuamente la productividad de su empresa? Seleccione sus indicadores de productividad y mantenga un registro de los cambios.

Hemos estudiado los factores y los indicadores de la productividad. En las partes siguientes nos enfocaremos más en cómo el respeto y el buen trato hacia sus empleados contribuyen a la mejora de su productividad, su rendimiento y sus ganancias.

RESUMEN



- La **productividad** se puede mejorar aumentando la producción y/o disminuyendo los insumos de entrada. Las áreas de intervención deben elegirse cuidadosamente. Para hacer esto, primero debe identificar los factores que influyen en la productividad, y luego seleccionar las áreas específicas en las que se planifica realizar las mejoras y determinar los indicadores de productividad para medir el grado real de las mejoras.
- Tanto los **factores internos** como los **factores externos** afectan la productividad, pero prestar primordial atención a los factores internos de la productividad puede mejorar la productividad mucho más rápidamente.
- Se elige **indicadores de la productividad** para medir la mejora. Los indicadores deben ser apropiados para el tipo de empresa y centrarse en las áreas problemáticas o áreas en las que se debe realizar mejoras. Deben ser sensibles a los cambios en los insumos de entrada o la producción y se deben basar en registros contables de fácil obtención.
- La **monitorización continua** de los indicadores de productividad facilitará la medición constante de las mejoras. Se puede introducir indicadores nuevos y diferentes de vez en cuando para monitorear otros aspectos del negocio.

EVALUACIÓN 2



Ud. ha finalizado la Parte II de este manual. Realice el ejercicio a continuación para evaluar su comprensión. Termine el ejercicio antes de comparar sus respuestas con las de la página 103.

¿Cuál de estas aseveraciones es correcta?

Dibuje un círculo alrededor de la expresión que mejor completa cada frase.

1. Entre los factores internos de la productividad se incluye aquellos problemas o cuestiones que pueden verse influenciados por ...
 - a. la economía nacional
 - b. la competencia
 - c. el propietario de la empresa.
2. Los indicadores de productividad se utilizan para ...
 - a. medir los cambios en la productividad
 - b. indicar el crecimiento del negocio
 - c. comprobar la producción de los trabajadores.

3. El monitoreo de los indicadores de productividad significa ...
- medir los indicadores de productividad y evaluar si la productividad está aumentando o disminuyendo
 - llevar a cabo todas las mediciones posibles para aumentar la productividad
 - buscar los problemas o cuestiones que reducen la productividad.



RESPUESTAS A LAS ACTIVIDADES

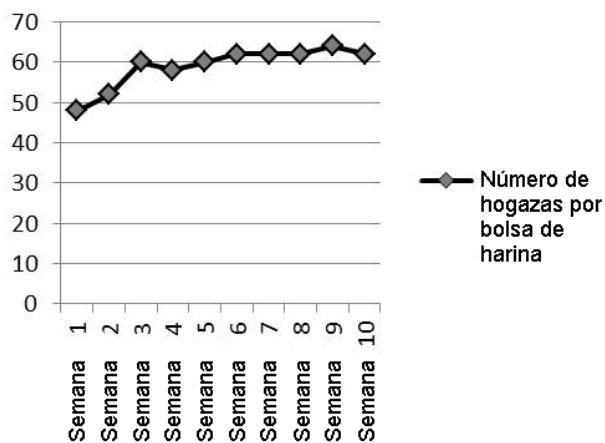
Actividad 5

Problemas	¿Cómo mejorar?	Indicadores de la productividad
El tiempo que lleva producir un artículo es demasiado largo	<ul style="list-style-type: none"> Reducir el tiempo de elaboración del artículo 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo transcurrido desde que se realiza el pedido hasta que se hace la entrega
Quejas de los clientes relativas al tiempo de entrega y la calidad	<ul style="list-style-type: none"> Reducir el tiempo que lleva elaborar un artículo y aumentar la calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo transcurrido desde que se realiza el pedido hasta que se hace la entrega La calidad del artículo
El lugar de trabajo está saturado con trabajos en proceso y existencias de productos	<ul style="list-style-type: none"> Reducir el trabajo en proceso y gestionar mejor las existencias 	<ul style="list-style-type: none"> El número de interrupciones del trabajo que duran más de una hora La cantidad de existencias
Debido a la mala calidad, los productos tienen que ser retrabajados antes de la entrega	<ul style="list-style-type: none"> Controlar la calidad al momento de llevar a cabo el trabajo Comprobar la calidad antes de la entrega 	<ul style="list-style-type: none"> El número de productos retrabajados antes de la entrega
Se genera una gran cantidad de desperdicios debido a la mala calidad de los materiales y errores en el procesamiento	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar la calidad del material en el momento de la compra Agilizar el procesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> La cantidad de desperdicios como porcentaje de las ventas
El trabajo a menudo se interrumpe a causa de los peligros laborales y la falta de materiales	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar altas normas de seguridad y salud ocupacionales Asegurarse de que los materiales estén disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> El tiempo de espera por trabajador por día debido a una enfermedad o lesiones del personal El tiempo de espera por trabajador por día debido a que el material no está disponible
Los trabajadores quedan ociosos a la espera de más trabajo	<ul style="list-style-type: none"> La organización debe hacerse más eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> El tiempo de espera por trabajador por día
Los trabajadores se ausentan a menudo o se van de la empresa a trabajar a otro lado	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una política de empleo clara y revisar los salarios y prestaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Las ausencias por mes por trabajador Índice de rotación del personal
Los proveedores entregan con retraso o entregan las cantidades equivocadas	<ul style="list-style-type: none"> Buen manejo de los proveedores para asegurarse de que entreguen a tiempo y que entreguen las cantidades correctas 	<ul style="list-style-type: none"> El número de retrasos en la entrega El número de pedidos atrasados debido a la entrega de cantidades equivocadas de material

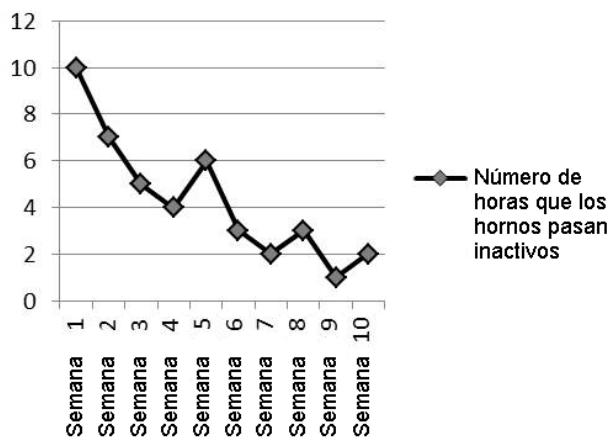
Actividad 6

1. Grafique:

Número de hogazas por bolsa de harina



Número de horas que los hornos están inactivos



2. El número de hogazas de pan por bolsa de harina ha aumentado, tal vez porque se pierde menos harina por derrames, robo o desperdicio. También, podría ser que se esté elaborando hogazas de menor tamaño. Un aumento en el número de clientes de Pastelería Sweets también podría haber contribuido al mayor número de hogazas de pan por bolsa de harina y también al menor número de horas que los hornos pasan inactivos.
3. Una disminución en el tiempo de inactividad de los hornos indica una mayor producción y más ventas.

PARTE III

EL RECURSO HUMANO, LA PRODUCTIVIDAD Y LA PLANIFICACIÓN

Es necesario organizar y dirigir a la gente de forma adecuada para que su empresa sea productiva.

1. La creación de una estructura organizativa

Su negocio es una organización en la que Ud. y sus empleados trabajan en conjunto para lograr objetivos empresariales. Si su empresa está bien organizada y todos los empleados conocen sus cargos, sus responsabilidades, sus funciones laborales y quién los dirige, entonces la organización está estructurada adecuadamente.

La **estructura organizativa** se refiere a la forma en que una organización organiza a las personas y los puestos de trabajo de manera que pueda realizar su trabajo y cumplir sus objetivos.



ACTIVIDAD 8

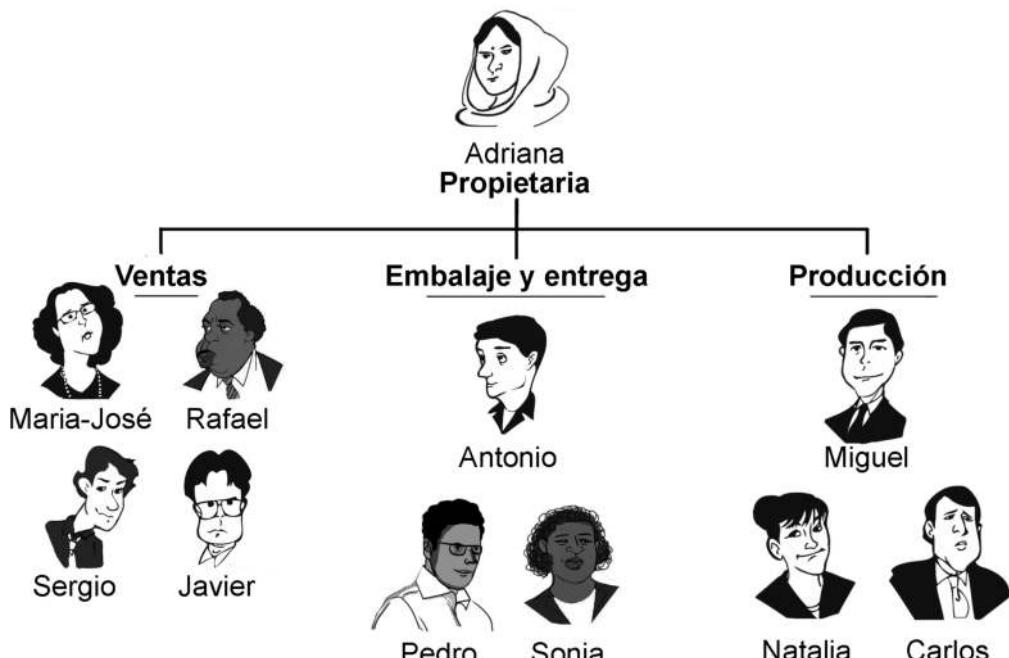
¿Cuántas personas trabajan en su empresa? ¿Cuáles son sus puestos? ¿Tiene Ud. una estructura claramente definida de responsabilidades, estructura jerárquica y funciones laborales?

.....
.....
.....

Cuando su empresa es muy pequeña y la comunicación es frecuente entre todos los empleados, una estructura formal podría no ser necesaria. Pero cuando la empresa crece, Ud. debe pensar en cómo delegar diversas tareas. La estructura organizativa más adecuada para una empresa pequeña es una estructura funcional que refleje lo siguiente:

- La diferenciación de la división del trabajo: ¿Quién hace qué?

- La jerarquía y la autoridad en la organización. Cada posición en la organización debe tener una responsabilidad claramente definida de los productos o resultados. La cantidad de responsabilidad debe coincidir con el grado de autoridad que se tiene sobre los recursos necesarios para alcanzar un objetivo en particular.
- La relación de subordinación entre los empleados: Todos los empleados deben estar subordinados a un supervisor. No confunda a los empleados con una jerarquía mal definida.
- Agrupe las tareas en funciones o cargos.



Estructura funcional de la *Empresa Constructora Durán*

Al configurar una estructura organizativa, debe tener en cuenta lo siguiente:

- La estructura debe ser sencilla, flexible y evitar trabas burocráticas.
- Debe construirse en torno a las funciones de cada puesto. Los empleados deben participar en la creación e implementación de los planes de trabajo.
- La estructura debe ser comunicada adecuadamente a todos los empleados.
- La estructura debe ser revisada continuamente para tener en cuenta los cambios en el entorno.



ACTIVIDAD 9

Establezca una estructura organizativa:

El Almacén Hassan se está expandiendo para convertirse en una empresa minorista y mayorista. Supongamos que hay un Director (el propietario de la empresa), un Jefe de Compras e Inventarios, un Gerente de Contabilidad y Financiero, un Gerente de Ventas Minoristas y un Gerente de Ventas Mayoristas. Hay dos tiendas minoristas y cada tienda la gestiona un supervisor. Tanto los puntos minoristas como el mayorista tienen personal de ventas.

Sírvase consultar las respuestas en la página 23.

ACTIVIDAD 10



Desarrolle su propia estructura organizativa en base a las personas empleadas en su empresa y las tareas que realizan actualmente.

.....
.....
.....
.....

2. Gestión de los recursos humanos

En las pequeñas empresas, el propietario se suele encargar de la gestión de los recursos humanos. La gestión de los recursos humanos es distinta de la administración del personal. La administración del personal tiene mucho más que ver con los trámites administrativos involucrados en la contratación del personal, el mantenimiento de perfiles de empleados, el registro de las horas trabajadas, la supervisión de la nómina, el procesamiento de reembolsos, y la terminación de los contratos de trabajo. La gestión de los recursos humanos es mucho más que la administración del personal, ya que el trabajo se centra más en la creación de una fuerza de trabajo comprometida y altamente productiva para la empresa.

La **Gestión de Recursos Humanos (GRH)** es el proceso estratégico de contratación, capacitación, acompañamiento profesional, motivación y recompensa del personal. Debe estar en consonancia con los objetivos de su empresa.



“ El lema “Las personas son un activo valioso para la empresa” es el principio fundamental de la gestión de recursos humanos. El crecimiento de su empresa depende principalmente de las personas con las que trabaja. Si las hace felices, van a ser más productivas y su negocio va a seguir creciendo y siendo rentable. ”

Una gestión de recursos humanos eficaz debe asegurarse de que:

- **La empresa contrate a las personas adecuadas para el trabajo adecuado:** La Parte IV del manual explica cómo contratar a las personas adecuadas.
- **Las personas estén motivadas para ser altamente productivas:** La Parte V presenta técnicas para motivar al personal.

- **Se mantenga alta la productividad mediante la creación de un entorno de trabajo saludable y seguro:** En la Parte VI, aprenderá acerca de la salud y seguridad ocupacionales.
- **Se cree una cultura de trabajo apropiada:** Todos estos temas se discuten en la Parte VII.
- **Se aborde los problemas relacionados con los empleados con rapidez y eficacia:** La Parte VIII explora cómo identificar los problemas de los empleados inmediatamente y la forma de resolverlos de manera eficaz.



RESUMEN

En esta Parte, Ud. ha aprendido que:

- Una **estructura organizativa** se refiere a la forma en que una organización organiza a las personas y los puestos de trabajo de manera que pueda realizar su trabajo y cumplir sus objetivos. Cuando su empresa es muy pequeña y la comunicación es frecuente entre todos los empleados, una estructura formal podría no ser necesaria. Sin embargo, cuando la empresa crece, Ud. debe pensar en cómo delegar diversas tareas y asegurarse de que sus empleados tengan claro cuáles son sus tareas, responsabilidades y relaciones de subordinación en la organización.
- La **gestión de recursos humanos** es distinta de la administración del personal. La gestión de los recursos humanos (GRH) es un proceso estratégico de contratación, capacitación, acompañamiento profesional, motivación y recompensa del personal.



EVALUACIÓN 3

Ud. acaba de finalizar la Parte III de este manual. Realice el ejercicio a continuación para evaluar su comprensión. Termine el ejercicio antes de comparar sus respuestas con las de la página 103.

¿Cuál de estas aseveraciones es correcta?

Dibuje un círculo alrededor de la expresión que mejor completa cada frase.

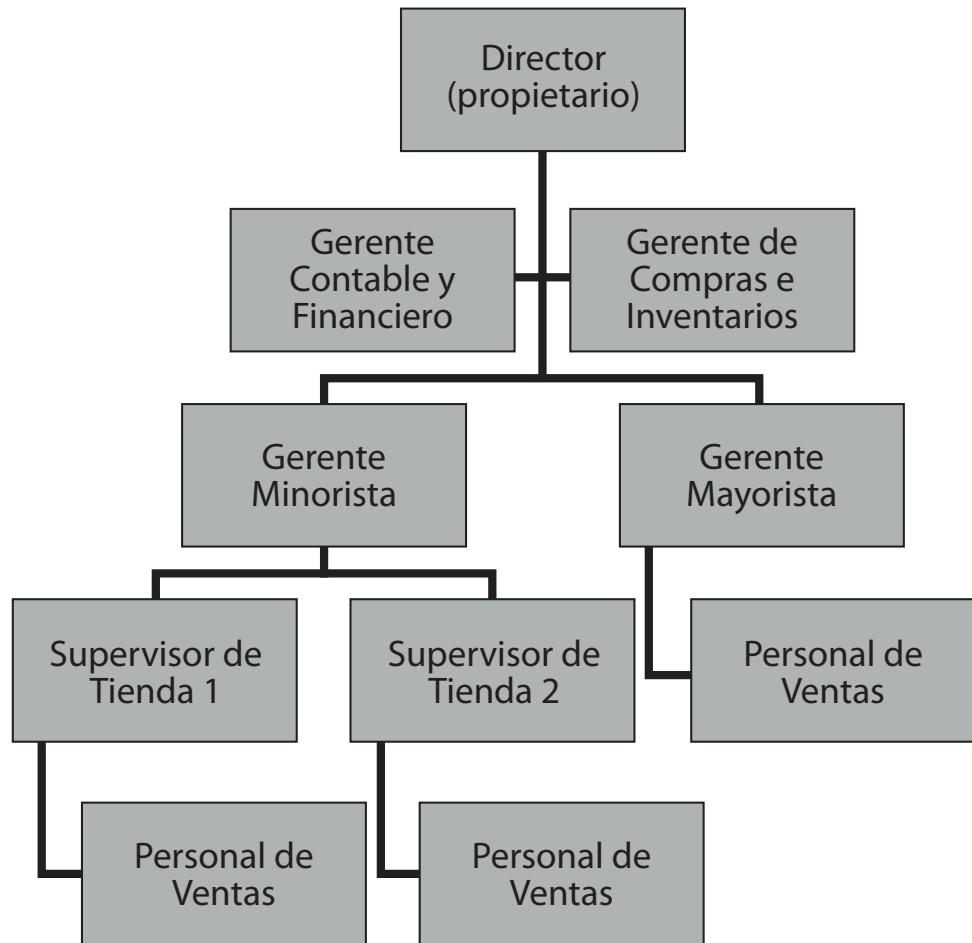
1. Un buen estructura organizativa debe definir muy claramente ...
 - a. quién es el propietario de la empresa
 - b. cómo se encuentran organizados en la empresa el personal y sus puestos de trabajo
 - c. los requisitos de cualificación de cada puesto.
2. La gestión de los recursos humanos tiene por objeto ...
 - a. desarrollar una fuerza de trabajo comprometida y altamente productiva para su empresa
 - b. registrar correctamente las horas trabajadas
 - c. supervisar al personal para asegurarse de que realizan su trabajo con eficacia.



RESPUESTAS A LAS ACTIVIDADES

Actividad 9

Estructura organizativa del *Almacén Hassan*:



LA CONTRATACIÓN DE RECURSO HUMANO PRODUCTIVO

El primer paso en la gestión de la productividad a través del recurso humano es la **contratación**. Es el proceso de selección de los candidatos más adecuados para trabajar en su empresa.



1. ¿Cómo contratar al recurso humano adecuado?

Su empresa debe tener una **política de contratación** clara que esté basada en las necesidades de la empresa. La política de contratación debe indicar claramente qué competencias son necesarias para su empresa, el tipo de personas que le gustaría contratar, el número de personas que va a contratar y cómo va a encontrar y reclutar a los candidatos para un puesto determinado. Todas las personas involucradas en el proceso de contratación en su empresa deben seguir sistemáticamente esta política. También se debe aplicar a todos los candidatos, incluidos los miembros de su familia y parientes.

Al contratar el recurso humano, Ud. debe:

- Determinar qué trabajo necesita llevarse a cabo en su empresa
- Elaborar descripciones de las funciones de cada puesto que especifiquen quién debe hacer qué trabajo
- Atraer a los candidatos adecuados y luego entrevistar y seleccionar a los más calificados

- Por último, ayudar a los nuevos trabajadores a establecerse en sus puestos y a familiarizarse con la empresa

1.1 Determine el trabajo a realizar

Su fuerza de trabajo no es sólo un insumo de entrada importante, sino que también representa un costo significativo. Por lo tanto, es importante conocer el tipo de trabajo a realizar para luego seleccionar y gestionar a sus trabajadores para que lo lleven a cabo de la mejor manera posible.

Siga estos pasos para determinar el trabajo a realizar.

Paso 1: Describa el tipo de trabajo a realizar y las competencias y la actitud necesarias - Cree un perfil funcional/descripción de funciones del puesto que defina el objetivo general del puesto, sus relaciones de subordinación y los requerimientos del trabajo. Los requisitos para desempeñar el cargo incluyen competencias técnicas y cualificaciones, comportamientos y actitudes, nivel de experiencia, demandas específicas del candidato (por ej.: la necesidad de mejorar las ventas) y requisitos especiales (tales como viajar).

El perfil funcional del puesto proporciona los criterios de trabajo frente a los cuales serán seleccionados y evaluados los candidatos en la entrevista. Si ya tiene personal contratado, Ud. puede observar y evaluar las tareas que realizan en base al perfil funcional.

Recuerde que, al elaborar el perfil funcional, debe aplicar el principio de igualdad de oportunidades. No debe discriminar por motivos de discapacidad, el estado serológico real o supuesto respecto del VIH, ni de género. En cuanto a todos los demás candidatos, Ud. debe centrarse en las competencias y habilidades y del candidato.

Paso 2: Estime la cantidad de trabajo necesario - Vea cuánto tiempo se dedica a cada tarea, teniendo en cuenta la necesidad de descansos. Por ejemplo, ¿Qué se requiere para proporcionar los niveles de servicio adecuados? ¿Hay períodos de menor o mayor volumen de trabajo? Esto le ayudará a estimar el número de trabajadores que necesita y el número de horas que deben trabajar.

Paso 3: Determine quién hace qué trabajo - Cuando haya identificado la cantidad de trabajo por hacer, piense en las diferentes formas en que se puede llevar a cabo. Algunas posibilidades incluyen:

- Ampliar sus propias competencias y hacer parte del trabajo Ud. mismo. Esto le ahorraría dinero, pero podría requerir que Ud. obtenga mayor capacitación y experiencia. Para empresas más grandes que requieren que los propietarios o gerentes pasen más de su tiempo supervisando la operación, ésta no es la mejor opción. Estas deben pensar en delegar las tareas y responsabilidades a otros.
- Subcontratar a otras empresas o contratar a trabajadores experimentados a tiempo parcial. Esto ayudará a conseguir trabajadores calificados a costos más bajos y le dará a Ud. suficiente tiempo para concentrarse en la supervisión de las operaciones del negocio.
- Capacitar al personal existente.
- Emplear a trabajadores a tiempo completo que cuentan con las competencias necesarias.

“ Contratar al personal es un asunto serio. Ser competentes en este trabajo es parte de ser un buen gerente. Puede obtener ayuda, pero la responsabilidad es suya.”



ACTIVIDAD 11



El *Almacén Hassan* está abierto alrededor de 40 horas por semana. El propietario actúa como supervisor de la tienda y tiene dos vendedores de tienda para ayudarle a manejar el negocio. El propietario ha entendido finalmente que debe contar con las personas adecuadas, con las competencias adecuadas y una actitud positiva para trabajar con él. Por lo tanto, él elabora una lista de las tareas más importantes por realizar. Ahora tiene que identificar quién hace qué trabajo y se pregunta si debe contratar personal adicional:

Tareas	Horas por semana
Compra de existencias	20
Atender a los clientes en la tienda	70
Llevar registros y pagar facturas	10
Abastecer los estantes	10
Limpieza	20
Entrega de mercancías	20
Total de horas por semana	150

1. ¿Cuántos trabajadores se necesita?
-

2. ¿Quién debe hacer qué trabajo?
-
-

3. ¿Puede el propietario del *Almacén Hassan* subcontratar algún trabajo en lugar de contratar a un empleado?
¿Por qué?
-
-

Sírvase consultar las respuestas en la página 37.



ACTIVIDAD 12

- ¿Cuáles son las tareas a llevar a cabo en su empresa y el número de horas por día o por semana necesarias para completarlas?
 - ¿Qué competencias y actitudes necesitan tener los trabajadores?
 - ¿Está empleando el número correcto de trabajadores?
 - ¿Hay otras formas en que podría hacerse el trabajo?
-
.....
.....
.....
.....

1.2 Redacte descripciones de las funciones del puesto

Una descripción de funciones es como el programa laboral de un solo individuo. Éstas le ayudan a decidir quién debe hacer qué trabajo y las competencias y habilidades necesarias para realizar el trabajo. También ayudan a los trabajadores a entender qué es lo que se espera de ellos. Por lo general, una descripción de funciones debe contener:

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL PUESTO	
Nombre de la empresa:	Permite al candidato saber a qué empresa se está postulando. Posteriormente, el candidato puede obtener información sobre los antecedentes, la ubicación y la reputación de la empresa.
Nombre del cargo:	Da una indicación clara del cargo de una persona en la empresa y la función principal del trabajo - por ej.: Gerente de Comercialización.
Cargo superior:	Identifica la relación de subordinación entre el titular del cargo y el gerente o supervisor a quien está subordinado.
Supervisa a:	Identifica quiénes están subordinados al titular del cargo.
Principales objetivos del puesto:	Breve resumen del trabajo a realizar, su vínculo con otros puestos de trabajo y su contribución general a los objetivos de la empresa.
Responsabilidades y tareas principales:	Descripción de las principales funciones y responsabilidades del puesto, en orden de importancia, incluyendo los estándares de desempeño que se espera del titular del cargo.

Requisitos del puesto:	Resume los requisitos que deben cumplir los candidatos, incluyendo la experiencia adquirida, la educación, la formación y otras cualidades necesarias para desempeñarse en el puesto.
Fecha prevista de inicio, la fecha de finalización (si es aplicable) y las horas de trabajo:	Indica cuando se requiere que el candidato inicie funciones, la duración del contrato del puesto vacante y si el puesto es a tiempo completo o a tiempo parcial.
Salario:	Indica la remuneración prevista para el puesto específico. También incluye las prestaciones a las que tiene derecho el titular del cargo.
Cómo postularse:	Indica a quién debe contactar el candidato y qué datos debe presentar con su solicitud.

A continuación se presenta una descripción de las funciones del *Supervisor de Tienda* de un almacén de ramos generales.

Nombre de la empresa:	Almacén Express
Nombre del cargo:	Supervisor de Tienda
Cargo superior:	Propietario de la tienda
Supervisa a:	Vendedores de la Tienda
Principales objetivos del puesto:	El Supervisor de Tienda es responsable de la adquisición de suministros, el control y almacenamiento de existencias y de gestionar la exhibición del producto y el servicio a los clientes.
Responsabilidades y tareas principales:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cada semana, preparar una lista de los productos a solicitar al proveedor principal. Discutir la lista con el propietario para obtener su aprobación. 2. Hacer el pedido a diario o semanalmente, dependiendo del artículo. 3. Verificar la mercadería entrante frente a los pedidos e informar al propietario de cualquier discrepancia. 4. Asegurarse de que todas las existencias se exhiban adecuadamente en los estantes para que los clientes las puedan ver. 5. Asegurarse que las existencias de reserva se almacenen correctamente en el almacén y puedan ser localizadas fácilmente. 6. Asegurarse de que los clientes sean tratados con cortesía y que se atienda y solucione rápidamente las quejas. 7. Asegurarse de atender y entregar a tiempo los pedidos telefónicos de los clientes. 8. Dirigir y ayudar a otros miembros del personal en el desempeño de sus funciones. 9. Ejercer otras funciones que puedan ser necesarias o que asigne el propietario de la tienda.
Requisitos del puesto:	Debe haber terminado la educación secundaria y poseer conocimientos de ventas minoristas u otra actividad comercial relevante. También debe tener al menos cuatro años de experiencia en ventas minoristas (preferiblemente en tiendas de conveniencia o supermercados). Además, el candidato seleccionado debe tener una actitud amable y servicial y exhibe una voluntad de ayudar a sus compañeros de trabajo cuando sea necesario.

Fecha prevista de inicio, la fecha de finalización (si es aplicable) y las horas de trabajo:	Este puesto es a tiempo completo. El contrato será por un año y es renovable dependiendo del desempeño. El candidato que se elija comenzará el trabajo el 1 de junio. Horas de trabajo: 40 horas a la semana; de 8:00 AM a 5:00 PM (incluye una hora para el almuerzo) de Lunes a Viernes.
Salario y prestaciones:	Salario: \$2000/mes. Licencia por enfermedad y vacaciones: Diez días de licencia por enfermedad y veinte días de vacaciones. Prestaciones: 7% del salario se paga al Programa Nacional de prestaciones de la Seguridad Social y Salud.
Cómo postularse:	Enviar la hoja de vida a la dirección de correo electrónico: recruitment@express.com



ACTIVIDAD 13

El propietario del *Almacén Hassan* ha llegado a la conclusión de que se necesita personal adicional con el fin de lograr terminar el trabajo correctamente y a tiempo. Ha decidido emplear a una persona cuya responsabilidad será la de mantener la tienda limpia y ordenada, hacer entregas de productos y atender a los clientes cada vez que los vendedores de la tienda necesiten ayuda. Hassan no subcontratará dichas tareas.

Cree una descripción de funciones para este puesto.

Sírvase consultar las respuestas en la página 37.



ACTIVIDAD 14

¿Redacta Ud. descripciones de funciones en su empresa? Si es así, ¿qué incluyen las descripciones de funciones?
¿Entienden los trabajadores las descripciones de las funciones que les corresponden?

.....

.....

.....

.....

1.3 Seleccione a los trabajadores adecuados

Una vez que haya determinado el trabajo que tiene que hacerse y elaborado las descripciones de las funciones, puede contratar a los empleados. Los siguientes pasos le permitirán seleccionar a las personas adecuadas para los puestos de trabajo. Incluso si su empresa emplea a familiares, debe seguir estos pasos para asegurarse de seleccionar a los empleados más adecuados.

Paso 1: Anuncie el puesto e identifique a posibles candidatos - Puede encontrar candidatos adecuados anunciando el puesto en los periódicos o contratando servicios locales de empleo y/o centros de formación profesional. Alternativamente, puede pedir a sus colegas de la industria o a amigos y familiares que le ayuden a encontrar candidatos adecuados. Si anuncia formalmente la vacante, proporcione un resumen de la descripción de funciones junto con el salario propuesto, la fecha de inicio, las horas de trabajo semanales, los datos de contacto para solicitar el empleo y, si es posible, enumere qué documentos se debe presentar con la solicitud. Antes de fijar una fecha y hora para la entrevista con un candidato, Ud. debe verificar las referencias y el historial laboral del candidato.

Paso 2: Entrevista y examen de los candidatos - A continuación, debe llamar a los candidatos preseleccionados para una entrevista o examen, de ser necesario. Algunos candidatos encontrarán abrumador el procedimiento de la entrevista, por lo que es importante que cree un ambiente relajado. La entrevista se debe utilizar para:

- Informar al candidato acerca de su empresa y describir a fondo el trabajo a realizar y los estándares de desempeño que se espera
- Verificar la información de la hoja de vida respecto de las cualificaciones, conocimientos, competencias y experiencia del candidato
- Explorar las habilidades adicionales y útiles que pueda tener el candidato
- Poner a prueba las competencias y conocimientos del candidato al preguntarle cómo él o ella resolvería un problema o realizaría una determinada obligación
- Dar al candidato la oportunidad de hacer preguntas y presentar sus puntos de vista sobre asuntos de interés para la empresa y el puesto vacante
- En base a su impresión general de la personalidad del candidato, decidir si el candidato y Ud. podrían trabajar bien juntos

Paso 3: Elija a la persona adecuada - No seleccione a la persona por razones no relacionadas con el trabajo en sí. Por ejemplo, ¿es una buena idea emplear a miembros de la familia o amigos? Puede ser una buena idea, pero también puede crear problemas especiales. Los miembros de la familia o los amigos a veces esperan un tratamiento especial, que puede dar lugar a problemas con otros trabajadores. Así que piense con claridad y no contrate a personas sólo porque son amigos o familiares. Además, al contratar, no asuma que las mujeres, las personas con discapacidad o condición de seropositivo al VIH no son empleables. Debe de tratarlos de la misma manera como lo haría con cualquier otro candidato. Céntrese en si el solicitante tiene las competencias y la actitud adecuadas para el trabajo. El futuro de la empresa depende de tener a las personas adecuadas en el puesto adecuado.

Paso 4: Elabore un acuerdo - El acuerdo debe contener la descripción de las funciones del puesto y especificar las condiciones, incluidos los salarios, las horas de trabajo, la duración del contrato, permisos por enfermedad y vacaciones, prestaciones de seguridad social y de salud, normas relevantes de la empresa, las evaluaciones del desempeño y los incentivos disponibles. Tanto el nuevo empleado como el propietario de la empresa deben firmar el acuerdo. Si su empresa emplea a muchas personas, es posible que tenga impreso un acuerdo estandarizado, ya que la mayoría de las condiciones laborales serían las mismas para todos.

ACTIVIDAD 15



El propietario del *Almacén Hassan* va a emplear a un nuevo trabajador para limpiar y organizar la sala de ventas, entregar productos y ayudar a atender a los clientes cuando los vendedores de tienda requieran ayuda.

En la actividad anterior, Ud. creó una descripción de las funciones de este puesto de trabajo. Hassan está ahora listo para entrevistar a los candidatos.

1. ¿Qué preguntas debería hacer?
2. ¿Cómo debe de examinar a los candidatos?
3. Redacte un contrato de trabajo que especifique las condiciones mencionadas anteriormente.

Sírvase consultar las respuestas en las páginas 38.



“ Antes de contratar a su recurso humano, Ud. debe comprender las leyes y normas de empleo del país. **”**

1.4 Ayude al nuevo empleado a adaptarse a su puesto (iniciación)

En el primer día en el trabajo debe ayudar al nuevo trabajador a familiarizarse con el entorno laboral. Este proceso se llama **iniciación**.



ACTIVIDAD 16

¿Qué debe incluirse en un programa de iniciación?

Un buen programa de iniciación debe cubrir lo siguiente:

- La visión del negocio y los valores de la empresa
- Un organigrama con una descripción de la estructura organizativa
- Políticas, normas y procedimientos
- Nómina y jerarquía administrativa
- Horario de trabajo, política de horas extraordinarias y pausas en el trabajo
- Números telefónicos y direcciones de personas clave
- Procedimientos conciliatorios
- Procedimientos disciplinarios
- Política de ascensos
- Cuestiones relativas a la formación y el desarrollo
- Confidencialidad y conflicto de intereses

- Vacaciones anuales, días feriados, vacaciones especiales, licencias por enfermedad, maternidad, etc.
- Información sobre las evaluaciones de desempeño y la frecuencia de dichas evaluaciones
- Seguridad ocupacional y política de salud
- Política contra la discriminación y el acoso
- Gastos que se puede reclamar

ACTIVIDAD 17



¿Cómo sabe Ud. que cuenta con las personas adecuadas en su organización? ¿Eligió a la persona correcta por las razones correctas? ¿Elaboró un contrato? ¿Qué tan bien conocen los empleados las leyes y las normas que afectan su empleo? ¿Ha ayudado a los nuevos trabajadores a adaptarse al puesto y comprender su negocio?

.....
.....
.....
.....
.....

2. Evite la discriminación para obtener los mejores empleados

La **discriminación** en la contratación se produce cuando se hace una distinción, exclusión o preferencia contra un candidato únicamente sobre la base de características que no están relacionadas con las competencias de la persona o a las necesidades inherentes al trabajo. Discriminar al contratar sobre la base de la raza/color, sexo, religión, opinión política, nacionalidad, estatus serológico respecto del VIH / SIDA, discapacidad, responsabilidades familiares, etc. no garantiza la igualdad de oportunidades en la búsqueda de empleo.

Las siguientes son algunas de las formas más prominentes de discriminación en la contratación:

La **discriminación de género** es cuando un candidato es tratado de manera diferente en base únicamente a las características y funciones biológicas que distinguen a hombres y mujeres; y sobre la base de las diferencias sociales entre hombres y mujeres en lugar de sus capacidades y los requisitos del empleo. La discriminación basada en el sexo también incluye el acoso sexual, insultos o comentarios inapropiados, actitudes paternalistas, invitaciones o solicitudes no deseadas y cualquier contacto físico innecesario durante la entrevista.

Esté abierto a solicitudes de empleo de ambos sexos para todas las vacantes de la empresa; no piense que algunos trabajos son más adecuados para los hombres y otros para las mujeres. El resultado sería perder la capacidad de encontrar a la mejor persona para el puesto.

La **discriminación contra las personas que viven con el VIH/SIDA** también es común a la hora de tomar decisiones de contratación. No debería haber discriminación o estigmatización de los trabajadores sobre la base del estado real o supuesto respecto del VIH/SIDA. No debe exigirse la detección del VIH/SIDA de ningún solicitante

de empleo o empleado y la infección por el VIH no debería ser motivo de terminación del empleo. Se debe permitir trabajar a las personas con enfermedades relacionadas con el VIH siempre que se les considere médica-mente aptas.

La **discriminación contra las personas con discapacidad** es un problema común. Como resultado, las perso-nas con discapacidad son desproporcionadamente pobres y están desproporcionadamente subempleadas. Las empresas no deben discriminar a las personas con discapacidad a la hora de contratar y deben tomar medidas positivas para dar cabida en el lugar de trabajo a las necesidades particulares que los trabajadores con discapa-cidad puedan tener.

Hay dos tipos de discriminación: la discriminación directa y la discriminación indirecta. La **discriminación direc-ta** se da cuando el empleador pasa de largo a un solicitante calificado y recluta a otro solicitante sólo porque el empleador prefiere trabajar con personas de un sexo, religión u origen étnico específico, entre otros. La **discri-minación indirecta** es más común. Se produce cuando una práctica de contratación parece neutral, pero da lugar a que principalmente las personas de un sexo, raza, estado de salud, etc., sufran ciertas desventajas. Por ejemplo, un empleador puede establecer requisitos mínimos de altura y peso que no se relacionan con el des-empeño en el trabajo, pero establecen demasiado difíciles de cumplir para las solicitantes mujeres.

“ La discriminación no sólo daña a los individuos y a la sociedad, sino que también perjudica a su empresa: proporcione igualdad de oportunidades de empleo con el fin de obtener un recurso humano calificado y con talento. ”



Para ser justos, y con el fin de obtener el mejor talento del mercado de trabajo, Ud. debe dar a todos los solici-tantes la misma oportunidad de llenar su posición vacante sin distinción de sexo, raza, discapacidad, origen social, etc.

Sus políticas de empleo también deben permitir y alentar a todos los solicitantes a postularse para las vacantes de su empresa. Por ejemplo, proporcionar a las trabajadoras mujeres licencia pagada de maternidad, crear un ambiente libre de acoso sexual, proporcionar igualdad de oportunidades de formación y desarrollo profesional para mujeres y hombres e igualdad de remuneración por trabajo de igual valor le ayudará a atraer a mujeres cualificadas cuyos talentos y contribuciones serán provechosos para su empresa.

3. Cuidado con las situaciones de explotación

El **trabajo infantil** se define como el trabajo que priva a los niños de su infancia, su potencial y su dignidad. Perjudica su desarrollo físico, mental y emocional.

Se refiere al trabajo que:

- Es mental, física, social o moralmente peligroso y dañino para los niños
- Interfiere con su educación, privándoles de la oportunidad de asistir a la escuela, causando que abando-nen la escuela prematuramente, o exigiéndoles combinar el estudio con jornadas laborales excesivas.

No todo el trabajo realizado por personas menores de 18 años de edad se clasifica como trabajo infantil. Dedicarse a ayudar en el negocio familiar o ganar dinero para gastos fuera del horario escolar y durante las vacaciones escolares se consideran experiencias positivas de conformidad con la legislación nacional sobre los tipos de trabajo permitidos para diferentes grupos de edad. Estos tipos de trabajos pueden contribuir positivamente al desarrollo del individuo y proporcionar habilidades y experiencia que ayudan a preparar a la persona para ser un miembro productivo de la sociedad, mientras que al mismo tiempo ofrecen a las empresas acceso a talento valioso.

Si Ud. contrata a personas menores de 18 años de edad, debe asegurarse de que:

- Han alcanzado la edad mínima legal para ese tipo de trabajo.
- El trabajo no es difícil, ni entraña un peligro o un riesgo.
- El trabajo no impide el que puedan asistir a la escuela.
- Las condiciones laborales no son perjudiciales para su salud física y mental.
- Los salarios no son inferiores a los de otros trabajadores que realizan el mismo trabajo.

El **trabajo forzoso** es cualquier trabajo o servicio que las personas se ven obligadas a hacer contra su voluntad, bajo la amenaza de algún tipo de sanción. La eliminación del trabajo forzoso es un derecho humano básico de los trabajadores que debe ser respetado. También debe tener en cuenta que sólo las personas que llegan a trabajar por su propia voluntad y no se ven obligadas a hacerlo serán empleados productivos. Además de abstenerse de obligar a alguien a trabajar, Ud. debe asegurarse de no contribuir indirectamente al trabajo forzoso mediante la contratación de una persona cuya solicitud de empleo podría no ser inspirada por su propia voluntad, sino estar vinculada a la servidumbre por deudas, el tráfico de mano de obra o prácticas abusivas similares.

RESUMEN



- El éxito de su empresa y la magnitud de sus ganancias dependen de la **productividad de sus trabajadores**.
- **Los salarios son uno de los mayores costos de su negocio.** Asegúrese de saber qué trabajo debe de hacerse, qué competencias requiere, cuánto tiempo llevará realizar el trabajo y quién lo hará.
- **Elabore una descripción de las funciones para todos los empleados.** Ésta debe contener el nombre de la empresa, el nombre del puesto o cargo, la persona a quien está subordinada el empleado, las personas que el empleado podría supervisar, una descripción general del puesto que describa las funciones específicas del nuevo empleado, la cualificación requerida, la fecha prevista de inicio y fin (si procede), las horas de trabajo, el salario y las prestaciones y cómo postularse para el puesto.
- **Seleccione a las personas adecuadas** siguiendo los siguientes pasos: Anuncie la vacante, entreviste a los candidatos calificados, elija a la persona adecuada y elabore a un acuerdo.
- Desarrolle un **programa de iniciación** para asegurar que el nuevo trabajador se adapte rápidamente al puesto y comprenda su negocio.
- La **discriminación** no sólo es ilegal, una violación de los derechos humanos de una persona, y costosa para la comunidad, sino que también tiene un impacto negativo en el rendimiento empresarial, ya que implica que la empresa puede ser incapaz de obtener los mejores talentos del mercado.

- El **trabajo infantil** priva a los niños de su infancia, su potencial y su dignidad. Al contratar a personas menores de 18 años de edad, asegúrese de que está proporcionando trabajo decente de conformidad con la legislación nacional. Esto significa que se beneficiará de los talentos y las contribuciones de estos jóvenes quienes adquirirán experiencia valiosa en condiciones seguras.
- No contribuya al trabajo forzoso o prácticas de explotación laboral al contratar a personas de quienes Ud. sospeche que podrían estar solicitando empleo no de su libre voluntad, sino porque son víctimas de la trata u otras prácticas abusivas y coercitivas.



EVALUACIÓN 4

Ud. acaba de finalizar la Parte IV de este manual. Realice el ejercicio a continuación para evaluar su comprensión. Termine el ejercicio antes de comparar sus respuestas con las de la página 103.

¿Cuál de estas aseveraciones es correcta?

Dibuje un círculo alrededor de la expresión que mejor completa cada frase.

1. Una descripción de las funciones del puesto por lo general debe contener ...
 - a. el nombre, la dirección y el número de teléfono del empleado
 - b. nombre del cargo y otros detalles del trabajo
 - c. el nombre del cargo y el nombre del empleado.
2. Para seleccionar a la persona adecuada, Ud. debe asegurarse de que ...
 - a. la persona esté calificada para realizar el trabajo
 - b. la persona tenga una buena relación con Ud.
 - c. la persona tenga mucha experiencia laboral.
3. Ud. debe llevar a cabo un programa de iniciación para ayudar a la persona nueva a ...
 - a. conocer más sobre quién es Ud.
 - b. aprender a tratar a los demás empleados
 - c. comprender su negocio y adaptarse rápidamente al puesto.
4. Como una forma específica de discriminación, la discriminación sexual es ...
 - a. tratar a los candidatos masculinos y femeninos de forma diferente
 - b. no dar favores a las candidatas mujeres
 - c. pedir a los empleados masculinos y femeninos que realicen el mismo trabajo.
5. Cuando contrata a personas menores de 18 años de edad, Ud. debe darles puestos de trabajo ...
 - a. que puedan interferir con su educación
 - b. que son aptos para personas con edad inferior a la edad mínima para trabajar
 - c. que no son perjudiciales para su salud física y mental.



RESPUESTAS A LAS ACTIVIDADES

Actividad 11

1. El número total de horas requeridas para realizar el trabajo de la tienda es de 150 horas por semana. Cada persona trabaja cerca de 40 horas por semana. Por lo tanto se necesitan cuatro personas para ejecutar todas las tareas de manera eficiente.
2. Supervisovr/propietario: Adquisición de existencias, mantenimiento de registros y pago de facturas.
Dos vendedores de tienda: Atender a los clientes en la tienda y abastecer las estanterías.
Mensajero: Se puede contratar a una cuarta persona para hacer la limpieza y repartir productos.
3. Hassan puede subcontratar las tareas de limpieza de la tienda y la repartición de productos, ya que este servicio es una habilidad general, de modo que alguien que no está conectado directamente con su tienda también puede realizar el trabajo. Además, la subcontratación podría ser una opción más barata y más rápida que la contratación de un empleado.

Actividad 13

Descripción de funciones para el puesto de Mensajero:

Nombre de la empresa:	<i>Almacén Hassan</i>
Nombre del cargo:	Mensajero
Cargo superior:	Supervisor de Tienda
Supervisa a:	Ninguno
Principales objetivos del puesto:	El mensajero es responsable de mantener la tienda limpia y ordenada, repartir productos, y atender a los clientes cada vez que los vendedores de tienda necesiten ayuda y el mensajero no está repartiendo productos.
Responsabilidades y tareas principales:	<ol style="list-style-type: none">1. Cada mañana, limpiar el piso y las estanterías de la tienda.2. Repartir productos a los clientes que requieren entrega a domicilio.3. Atender a los clientes cuando los vendedores de la tienda necesiten ayuda.4. Ejercer otras funciones que puedan ser necesarias o que asigne el propietario de la tienda.
Requisitos del puesto:	Debe haber completado la educación secundaria y tener al menos un año de experiencia en ventas minoristas, preferiblemente en tiendas de conveniencia o supermercados. Además, el candidato seleccionado debe tener una actitud amable y servicial y exhibir una voluntad de ayudar a sus compañeros de trabajo cuando sea necesario.

Fecha prevista de inicio, la fecha de finalización (si es aplicable) y las horas de trabajo:	Este puesto es a tiempo completo. El contrato será por un año y es renovable dependiendo del desempeño. El candidato que se elija comenzará el trabajo el 1 de septiembre. Horas de trabajo: 40 horas a la semana; de 8:00 AM a 5:00 PM (incluye una hora para el almuerzo) de Lunes a Viernes.
Salario y prestaciones:	Se proporcionarán salario mensual competitivo y prestaciones.
Cómo postularse:	Para programar una cita, sírvase llamar al Sr. Hassan al 056 6823889.

Actividad 15

1. ¿Qué sistema se debe utilizar para la limpieza? ¿Cómo se debe comprobar que los repartos de productos se están haciendo correctamente?
2. Realizando un día de prueba para observar cómo los solicitantes limpian la tienda, y comprobando qué tan bien los solicitantes conocen las calles de la ciudad, etc.
3. Acuerdo laboral:

ACUERDO LABORAL

Nombre del empleador: Almacén Hassan

Nombre del cargo: Mensajero.

Periodo del empleo: Un año (renovable dependiendo del desempeño).

Salario: \$550/mes. Pagado en efectivo el último día del mes.

Horas de trabajo: 40 horas a la semana; de 8:00 AM a 5:00 PM (incluye una hora para el almuerzo) de Lunes a Viernes.

Permisos por enfermedad y vacaciones: Seis días de licencia por enfermedad y diez días de vacaciones.

Prestaciones: 7% del salario se paga al Programa Nacional de prestaciones de la Seguridad Social y Salud.

Evaluación del desempeño: Se llevará a cabo una evaluación de desempeño por escrito cada seis meses. También se hará entrega de una bonificación por buen desempeño.

CÓMO FOMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL

Además de poseer un conocimiento adecuado para realizar un trabajo, los trabajadores también deben sentirse motivados para trabajar. Esto fomentará la productividad del personal. Hay muchas maneras de motivar a las personas. Existe la motivación negativa, tal como el miedo a perder el empleo o correr el riesgo de recibir críticas por parte del jefe. También existe la motivación positiva, tal como el elogio, los incentivos financieros, la formación complementaria y el desarrollo profesional. La motivación positiva es más eficaz para mejorar el desempeño y aumentar la productividad.

ACTIVIDAD 18

¿Cuáles son las formas en que Ud. puede mantener motivado a su personal?

Hay muchas teorías sobre lo que motiva a la gente, pero una que se utiliza ampliamente es la jerarquía de necesidades de *Maslow*.

**Nivel de necesidades 5:**

Las personas desean desarrollarse, mejorar sus habilidades, aprender nuevas competencias y crecer en sus puestos de trabajo. Véase **5. La capacitación y el desarrollo**, en la página 45.

Nivel de necesidades 4:

Las personas desean ser valoradas por lo que hacen; quieren sentirse responsables de su trabajo y ser recompensadas por lo que hacen bien. Véase **4. La evaluación del desempeño y la retribución**, en la página 43.

Nivel de necesidades 3:

Las personas quieren sentirse parte de un grupo; desean pertenecer y contribuir positivamente a su entorno. Véase **3. Los equipos y el trabajo en equipo**, en la página 42.

Nivel de necesidades 2:

Las personas necesitan sentirse seguras y protegidas en su trabajo. Véase **2. La estabilidad laboral y un lugar de trabajo seguro**, en la página 41.

Nivel de necesidades 1:

Las personas necesitan satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, vestido y vivienda y necesitan las finanzas adecuadas para su familia y la educación de sus hijos. Véase **1. Los salarios y otros incentivos financieros**, en la página 40.

Ud. puede apreciar que hay diferentes niveles de necesidades. La teoría es que primero se debe satisfacer, o al menos satisfacer parcialmente, las necesidades de los niveles inferiores. Después de eso, se puede abordar las necesidades de los niveles superiores. Esto significa que, a menos que las personas sientan que sus salarios y condiciones laborales son satisfactorios, y hasta que sientan que tienen algún tipo de estabilidad laboral, es poco probable que se sientan motivadas a mejorar su desempeño en beneficio de su empresa.

1. Los salarios y otros incentivos financieros

El primer paso en motivar a sus empleados es asegurar que reciban un salario regular y justo. El salario debe ser suficiente para satisfacer las necesidades de los empleados y sus familias y tiene que ser de conformidad con la legislación sobre el salario mínimo. También deberá proporcionarse licencia de maternidad con goce de sueldo, licencia por enfermedad con goce de sueldo y vacaciones pagadas de conformidad con la ley. Además, se podrá ofrecer a los trabajadores otros incentivos monetarios, tales como bonificaciones (por persona, así como por el desempeño del grupo), un seguro de vida o igualar las contribuciones de contrapartida a una cuenta de ahorro para la educación de sus hijos.

A la hora de decidir sobre la remuneración, haga hincapié en que se debe evaluar cada puesto de trabajo de manera objetiva y proporcionar igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor. Esto significa que debe pagar al personal lo mismo cuando realizan el mismo trabajo, y también por trabajo que podría ser diferente pero de igual valor. Por ejemplo, el trabajo de un administrador de cuentas podría ser diferente al de un director de comercialización, pero pueden ser similares o iguales en términos de niveles de experiencia, esfuerzo, responsabilidad y condiciones laborales. La evaluación de tales criterios objetivos debe ser una consideración primordial a la hora de decidir sobre la remuneración, en lugar de hacer suposiciones basadas en estereotipos acerca del puesto o del titular del mismo.



“ Ud. debe pagar a los empleados un salario que garantice el que puedan satisfacer sus necesidades, lo que en ningún caso debería ser inferior al salario mínimo regulado por el gobierno. También debe pagar el salario a los trabajadores que se encuentran en periodo de licencia por maternidad, y asegurarse de proporcionar igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. ”

ACTIVIDAD 19



Sugiera posibles incentivos monetarios distintos del salario para una vendedora de tienda, una estilista y un operador de maquinaria.

.....
.....
.....

Sírvase consultar las respuestas en la página 50.

2. La estabilidad laboral y un lugar de trabajo seguro

Estabilidad laboral: Si un trabajador tiene un empleo bien remunerado, con buenas condiciones laborales, él o ella querrá que la situación continúe y mantener el trabajo. El propietario de la empresa se beneficiará de contar con empleados trabajando por largo tiempo en la empresa ya que no tendrá que perder el tiempo en contratar y capacitar a personas nuevas una y otra vez.

Salud y la seguridad: Un trabajador que teme lesionarse se distraerá en el trabajo y no se puede esperar que se desempeñe bien en su puesto. Del mismo modo, si el trabajador está expuesto a materiales peligrosos que afectan negativamente su salud, su productividad se verá disminuida. El propietario de la empresa se debe asegurar de que se instaure disposiciones de salud y seguridad en el lugar de trabajo y que se instruya a los trabajadores sobre las mismas. Esto tendrá un impacto positivo en la productividad.

ACTIVIDAD 20



¿Qué puede hacer Ud. para mejorar la estabilidad laboral y la seguridad en el lugar de trabajo en su empresa?

.....
.....
.....



La Parte VI explicará la relación entre un lugar de trabajo seguro y la productividad en más detalle, así también como la forma de crear un lugar de trabajo seguro.

3. Los equipos y el trabajo en equipo

El trabajo en equipo aumenta la productividad, ya que mejora la coordinación y la interacción entre los trabajadores, produce mejores ideas y mejora la participación de los individuos en el éxito de todo el proceso.

Vea el siguiente ejemplo:



“ Todos los miembros del equipo deben ser tratados por igual y de manera justa, independientemente de la edad, género, discapacidad y origen étnico. Los fundamentos de la igualdad de trato son la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor, la igualdad de oportunidades y la igualdad de condiciones. ”



ACTIVIDAD 21



¿Cómo puede Ud. propiciar el uso de equipos y el trabajo en equipo para ayudar a mejorar la productividad de su empresa?

.....
.....
.....
.....

4. La evaluación del desempeño y la retribución

El cuarto paso de la escala de las necesidades de motivación establece que las personas desean ser valoradas por lo que hacen, sentirse responsables de su trabajo y ser recompensadas por lo que hacen bien. El trabajador ya se siente motivado al tener un trabajo estable y bien remunerado y sentirse parte de un equipo. Los empleados se sienten motivados además por ser apreciados y retribuidos por el trabajo que realizan.

ACTIVIDAD 22



¿Cómo muestra Ud. aprecio y reconocimiento a sus trabajadores para que mejoren su desempeño?

.....
.....
.....

Para animar a los trabajadores a obtener mejores resultados, Ud. debe:

- Comunicar de forma clara las normas del desempeño que se espera de cada trabajador
- Evaluar continuamente el desempeño de los trabajadores
- Darles retroalimentación sobre los aspectos positivos y los aspectos negativos de su desempeño
- Alentar a los trabajadores retribuyéndoles por su buen desempeño
- Dejar que los trabajadores se alienten y evalúen mutuamente.



“ Si un trabajador hace algo particularmente bien, Ud. debe mostrar su reconocimiento tan pronto como sea posible.

Esto le motivará a seguir así.”

Es necesario que Ud. se tome el tiempo para escuchar y proporcionar retroalimentación. Si está ocupado, dígale al empleado que le gustaría hablar con él más tarde e inmediatamente programe una cita para la conversación. Los problemas de trabajo o los problemas personales no resueltos mantienen a las personas distraídas de su trabajo, lo que reduce la productividad.

¿Cómo dar retroalimentación diaria?

- Hágalo pronto después de la actividad siempre que sea posible, ya sea que se trate de un elogio o de una amonestación
- Piense antes de hablar
- Sea específico. Por ejemplo, diga cosas como: “No me pareció apropiado interrumpir a la persona mientras estaba hablando”
- Sea directo y trate de ser lo más constructivo posible, sin ser sarcástico ni negativo
- Enfóquese en los temas importantes
- Elija el momento, el lugar y las palabras adecuadas
- Mantenga la calma

La **retroalimentación por bajo desempeño** se debe proporcionar de una manera constructiva y debe centrarse en el comportamiento, no en la persona. La conversación debe ser sobre la causa del mal desempeño y tratar de encontrar maneras de mejorarlo. Estas podrían incluir la capacitación, asignar tareas diferentes, proporcionar nuevas herramientas o equipamiento, o incluso un corto permiso del trabajo para recuperarse de una enfermedad. Un mal desempeño continuo, incluso después de que se ha ofrecido varias soluciones, es razón para la terminación del contrato del trabajador.

Además de la retroalimentación diaria, se debe realizar una **reunión de evaluación del desempeño** una o dos veces al año. En esta reunión, Ud. evalúa el desempeño de cada empleado. Ud. debe pedir a los empleados que respondan preguntas acerca de los objetivos que se establecieron en la reunión anterior, tales como:

- ¿Fue un objetivo realista? Si la respuesta es no, ¿qué objetivo habría sido más adecuado?
- En una escala del uno al diez, ¿qué tanto cree Ud. haber logrado el objetivo?
- ¿Cómo sabe que ha alcanzado ese nivel de logro?
- ¿Qué han hecho para alcanzar el objetivo?

Posteriormente, se debe discutir y acordar los objetivos futuros.

Como administrador de su negocio, Ud. debe pedir a sus trabajadores que le proporcionen retroalimentación sobre su propio desempeño. Los trabajadores le pueden ayudar a mejorar la productividad al identificar tanto lo negativo como lo positivo de las acciones y las decisiones que Ud. toma. Los trabajadores deben poder propor-

cionar una retroalimentación franca a los propietarios o administradores sin temor a represalias. Asimismo, utilice la reunión de evaluación de desempeño para discutir las bonificaciones y/o posibles promociones para sus mejores empleados.

ACTIVIDAD 23



En el *Restaurante Sol Y Mar*, el personal está conformado por cocineros, meseros y personal de limpieza. Sus descripciones de funciones consisten en comprar y almacenar existencias, cocinar, servir mesas y limpiar.

¿Cómo evaluaría el desempeño del cocinero, el mesero y el trabajador de limpieza? ¿Qué tipo de recompensas proporcionaría Ud. por un desempeño ejemplar?

.....
.....
.....

Sírvase consultar las respuestas en la página 50.

ACTIVIDAD 24



¿Cómo evalúa y controla el desempeño de los trabajadores en su empresa? ¿Qué tipo de recompensas proporcionaría Ud. por un buen desempeño?

.....
.....
.....

5. Capacitación y desarrollo

Capacitación

Ud. ha seleccionado cuidadosamente a sus trabajadores de modo que cuentan con las competencias necesarias para realizar su trabajo. Sin embargo, su empresa puede ser un poco diferente de las otras empresas en las que han trabajado, por lo que la **capacitación en servicio** permitirá a los trabajadores rendir al máximo de sus capacidades. Puede ser necesaria capacitación adicional a medida que se desarrolla su negocio o si hay nuevas tendencias en el mercado y se requiere de nuevas habilidades.



El propietario de la *Pastelería Sweets* es consciente de que necesita enseñar a su nuevo empleado qué hacer con el fin de mantener el nivel de calidad que se ha propuesto.

En las pequeñas empresas, los empleados aprenden de los compañeros de trabajo o de los supervisores con experiencia. Por lo tanto, la mayor parte de la capacitación se realizará durante el servicio mediante el acompañamiento profesional (*coaching*).

El acompañamiento profesional (*coaching*) proporciona a los trabajadores las competencias que necesitan para desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo. Normalmente es el propietario de la empresa quien actúa como instructor, pero también se puede asignar a trabajadores experimentados y competentes para que proporcionen acompañamiento profesional a los nuevos trabajadores.

Para proporcionar una sesión de acompañamiento profesional eficaz, Ud. debe:

- Identificar las nuevas competencias que necesitan los trabajadores comparando su desempeño actual con los requisitos del puesto de trabajo.
- Involucrar a los trabajadores en la planificación de las sesiones de acompañamiento profesional para ayudarle a decidir qué competencias se debe impartir y cuándo y dónde se llevará a cabo las sesiones.
- Explicar muy claramente qué competencias se necesita y qué es lo que se espera lograr.
- Demostrar las competencias para que los trabajadores puedan observarlas.
- Hacer que sea un requisito el que los trabajadores practiquen las nuevas competencias.
- Observar su desempeño y proporcionarles retroalimentación para que puedan mejorar sus competencias.

ACTIVIDAD 25



Hay una nueva tendencia de glaseado de frutas en el negocio de la pastelería, pero ninguno de los empleados de la *Pastelería Sweets* saben cómo hacerlo. ¿Cómo imparte el propietario de la *Pastelería Sweets* esta competencia a los empleados?

.....
.....
.....

Sírvase consultar las respuestas en la página 50.

ACTIVIDAD 26



¿Puede identificar a los trabajadores que necesitan capacitación? ¿Cómo les proporciona la capacitación en servicio?

.....
.....
.....
.....

El desarrollo de los empleados

El peldaño más alto de la escalera motivacional se refiere a la necesidad de las personas de desarrollarse, mejorar sus habilidades, aprender nuevas competencias y crecer en sus puestos de trabajo. Si se satisface esta necesidad, los trabajadores estarán más contentos y motivados para contribuir a hacer que su empresa sea más productiva.

¿Cómo puede responder de la manera correcta? Algunos ejemplos::

- **Haga que los trabajadores realicen un trabajo diferente** por un corto período de tiempo con el fin de expandir sus competencias y cualificaciones y crear un grupo de trabajadores capaces de realizar diferentes tareas cuando se necesite más ayuda en diferentes departamentos.
- **Dé ascensos a los trabajadores de su empresa** en lugar de traer gente del exterior. Esto debería ser una política declarada. Cuando los empleados saben su buen desempeño puede dar lugar un ascenso, se sentirán motivados a hacer el mejor trabajo posible. Durante las evaluaciones del desempeño, hable

con ellos acerca de la posibilidad de un ascenso y de las perspectivas de hacer carrera profesional en su empresa.



ACTIVIDAD 27

¿Qué tipo de capacitación y otros incentivos que promueven el desarrollo personal ofrece Ud. a sus empleados?

.....
.....
.....
.....

En esta Parte, Ud. ha aprendido varias maneras de estimular a sus empleados a ser más productivos y por lo tanto más felices en su trabajo. Hay que recordar que todo esto le ayudará a mejorar la productividad y a aumentar sus ganancias.



RESUMEN

- La **productividad del personal** es más elevada si las personas se sienten motivadas al ver sus necesidades satisfechas. La primera necesidad es ganar el dinero suficiente para proveer para sí mismos y sus familias; la segunda es contar con estabilidad laboral y un lugar de trabajo seguro; la tercera es sentirse parte de un grupo y trabajar juntos; la cuarta es la de que se les asigne responsabilidad y ser recompensados por un buen trabajo; y la quinta necesidad es poder desarrollarse y crecer en sus puestos de trabajo. Al tener en cuenta estas necesidades, Ud. puede motivar a sus trabajadores y hacer que sean más productivos.
- Pague **salarios/sueldos dignos** que satisfagan las necesidades básicas de sus trabajadores, con arreglo a la legislación nacional sobre los salarios, la protección de la maternidad y demás disposiciones legales pertinentes. Considere la posibilidad de proporcionar otros incentivos financieros para motivar al personal.
- Haga que sus trabajadores se sientan seguros y protegidos en sus puestos de trabajo. Un **entorno laboral seguro y protegido** hace que las personas se sientan más motivadas y sean más productivas.
- Incentive el **trabajo en equipo** y dé a sus trabajadores la oportunidad de ser parte de su equipo empresarial.
- Proporcione **retroalimentación diaria y evalúe periódicamente el desempeño** de sus trabajadores en una reunión de evaluación del desempeño. Demuestre la relación entre el desempeño y la retribución.
- Es necesario proporcionar capacitación en el servicio para asegurarse de que sus trabajadores rindan al máximo de sus capacidades. Podría ser necesario proporcionar capacitación adicional a medida que su negocio se desarrolle y se requiera nuevas competencias.
- Cuando sus trabajadores no sepan cómo hacer el trabajo correctamente, es necesario proporcionar **acompa-**

ñamiento profesional (*coaching*). El objetivo del acompañamiento profesional es proporcionar a los trabajadores las competencias necesarias para desempeñarse mejor en sus puestos.

- El **desarrollo profesional de los empleados** es crucial para mejorar la productividad e incluye:
 - Asignar a los trabajadores trabajos diferentes por un corto período de tiempo con el fin de expandir sus competencias y cualificaciones
 - Dar ascensos a los trabajadores de su empresa en lugar de traer gente del exterior.

EVALUACIÓN 5



Ud. acaba de finalizar la Parte IV de este manual. Realice el ejercicio a continuación para evaluar su comprensión. Termine el ejercicio antes de comparar sus respuestas con las de la página 103.

¿Cuál de estas aseveraciones es correcta?

Dibuje un círculo alrededor de la expresión que mejor completa cada frase.

1. El primer paso de la escala de necesidades de motivación se refiere a ...
 - a. la necesidad de sentirse parte de un equipo
 - b. la necesidad de ser parte de un grupo y contribuir a la empresa
 - c. la necesidad de un salario que sea suficiente para garantizar un nivel de vida digno.
2. Estabilidad laboral significa ...
 - a. tener un empleo durante un largo periodo de tiempo
 - b. tener un empleo a tiempo completo
 - c. tener un empleo bien pagado y relajado.
3. A las personas les gusta trabajar en equipo porque ...
 - a. pueden compartir las responsabilidades del empleo
 - b. pueden volverse más productivas
 - c. sienten que son parte de un grupo.
4. Al proporcionar retroalimentación a las personas acerca de su mal desempeño, Ud. debe mostrarles ...
 - a. lo malos que son
 - b. qué comportamientos son inapropiados
 - c. cuánto mejor son los demás empleados.
5. La capacitación y el desarrollo personal ayuda a los empleados a ...
 - a. desarrollar competencias y mejorar el desempeño
 - b. volverse expertos en sus puestos de trabajo
 - c. aprender solamente nuevos conocimientos y habilidades.



RESPUESTAS A LAS ACTIVIDADES

Actividad 19

Vendedores de Tienda:

- Entregar una bonificación en base al total de ventas por semana, mes o año.

Estilista:

- Entregar una bonificación en base al total de clientes por semana, mes o año
- Además dar un incentivo adicional en base a aquellos clientes que piden específicamente que él o ella les atienda

Operador de maquinaria:

- Entregar una bonificación en base a las unidades producidas

Actividad 23

Cocineros:

- Calidad de la comida
- Presentación de la comida
- Número de quejas
- Higiene en la manipulación de los alimentos

Meseros:

- Actitud hacia los clientes y los compañeros de trabajo
- Servicio rápido
- Recordar las órdenes
- Aspecto ordenado

Personal de limpieza:

- Limpieza del restaurante
- Limpieza de los utensilios y otros equipos utilizados
- Rapidez con que realizan la limpieza

La retribución puede incluir elogios y bonificaciones sobre la base de la cantidad total de ventas o el número de clientes atendidos por semana, mes y año.

Actividad 25

El propietario de la *Pastelería Sweets* puede impartir competencias al:

- Invitar a alguien que tenga experiencia para capacitar y entrenar a los empleados
- Enviar a los empleados a que asistan a capacitaciones.

EL LUGAR DE TRABAJO Y LA PRODUCTIVIDAD

La forma como Ud. configura y administre su lugar de trabajo afectará el desempeño de sus trabajadores, la productividad de su negocio y, en última instancia, sus ganancias.

1. El vínculo entre el lugar de trabajo y la productividad

La productividad en el lugar de trabajo incluye todos los procesos y actividades de la empresa. La presencia o ausencia de materiales y equipos innecesarios que saturan el espacio de trabajo, el almacenamiento adecuado de materiales y equipos, la limpieza y el orden, las normas de salud y seguridad ocupacionales y la normalización de los procedimientos son todos aspectos comunes que afectan a la productividad en el lugar de trabajo.

ACTIVIDAD 28



¿Cuáles son los beneficios que un lugar de trabajo seguro y saludable aporta a su negocio?

Recuerde la necesidad de las personas de "sentirse seguras y protegidas en su trabajo," según la jerarquía de necesidades de Maslow.

Un lugar de trabajo seguro y saludable incluye la presencia de mecanismos para evitar los peligros de seguridad y salud ocupacionales. Los peligros de seguridad incluyen el cableado eléctrico defectuoso, la falta de salidas de emergencia en caso de incendios, maquinaria o equipos con elementos cortantes sin protecciones, el incorrecto almacenamiento de sustancias inflamables, etc. Los peligros para la salud incluyen la falta de equipo o indumentaria diseñados para brindar protección a los trabajadores contra el polvo, los altos niveles de ruido, emanaciones, radiación, humo, etc.

Es también la responsabilidad de la empresa poner en marcha un sistema adecuado de gestión de residuos. Esto implica el uso óptimo de los recursos tales como materias primas, agua y energía, además de prever acciones tendientes a la eliminación adecuada de los residuos y, siempre que sea posible, el reciclaje de los mismos. Estas medidas protegen a los empleados de las toxinas relacionadas con los residuos que pueden dañar su salud, y también benefician al medio ambiente.

Un lugar de trabajo seguro y agradable aporta los siguientes beneficios a su empresa:

- Ayuda a reducir las tasas de lesiones y enfermedades, lo que da como resultado menos ausencias del personal, menor rotación del personal y, en consecuencia, menos tiempo productivo perdido, lo que mejora la calidad del trabajo.
- Evita la pérdida de tiempo productivo a causa de accidentes y enfermedades del personal, lo que da como resultado una mejora de la calidad del servicio. También evita la insatisfacción del cliente y la pérdida de negocios futuros.
- Evita el daño o la pérdida de equipos, materiales e infraestructura del establecimiento.
- Ayuda a mejorar la reputación de la empresa.
- Junto con las disposiciones de acceso y circulación de empleados o clientes con discapacidades, garantiza mejores condiciones laborales.
- Permite a una empresa cumplir con los requisitos legales para la seguridad de los trabajadores y también ayuda en la identificación y rectificación de situaciones que pudieran plantearse en las inspecciones reglamentarias.



“ Un propietario de empresa que pone énfasis en las condiciones del lugar de trabajo tendrá un negocio más productivo ”

2. La mejora del lugar de trabajo con miras a una mayor productividad

La eficacia es hacer lo correcto. La eficiencia es hacer las cosas bien. La productividad se basa en hacer lo correcto bien. No se trata sólo de trabajar más arduamente, sino de trabajar de forma más inteligente. Trabajar inteligentemente también significa trabajar de forma más segura. Las siguientes secciones describen los pasos para lograr la mejora continua de la productividad.

2.1. Describa su flujo de trabajo actual

Comience por echar un vistazo a lo que está haciendo y cómo está trabajando. Elabore un diagrama del flujo de trabajo o una lista de las operaciones en el orden en que se realizan.

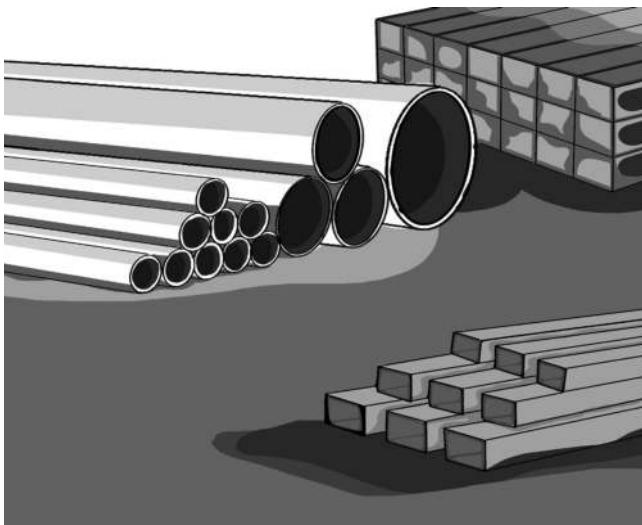
El Sr. Luna, del *Taller Metalúrgico Luna*, describe la operación de su negocio como se ilustra en las siguientes imágenes:



1 - Comprar distintos tipos de metales del mayorista



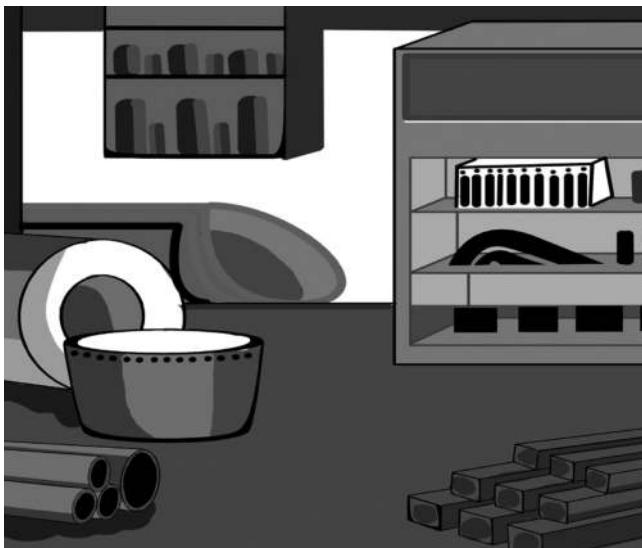
2 - Transportar los materiales al taller



3 - Almacenar los materiales hasta que se les necesite



4 - Elaborar varias carretillas y herramientas (cada artículo tiene un flujo de trabajo separado)



5 - Exhibir los artículos acabados tanto dentro como fuera de la tienda



6 - Venta de los artículos acabados, toma de pedidos de nuevos artículos y recepción del pago



ACTIVIDAD 29

¿Cómo se puede mejorar la productividad en cada una de las seis operaciones? El Sr. Luna decide discutir esto en una reunión con sus trabajadores y tiene las siguientes preguntas para cada uno de los elementos del flujo de trabajo:

- Elemento del flujo de trabajo #1: ¿Es nuestro mayorista actual el mejor que está disponible? ¿Debemos cambiar a nuestro proveedor de metales? ¿Cuál proveedor utilizan nuestros competidores?
- Elemento del flujo de trabajo #2: Actualmente, el Sr. Luna posee un camión que se utiliza para recoger suministros. Él se pregunta si la empresa debe vender el camión y dejar que los proveedores entreguen los materiales.
- Elemento del flujo de trabajo #3: ¿Compra nuestro negocio muy pocas o demasiadas materias primas? ¿Cómo podemos controlar las existencias de mejor manera a fin de evitar inmovilizar el dinero de la empresa? ¿Cómo se puede almacenar los materiales de forma segura y de manera que se pueda acceder a ellos más fácilmente?
- Elemento del flujo de trabajo #4: ¿Proporciona el diseño de la estación de trabajo comodidad para los empleados? ¿Hay necesidad de equipos nuevos? ¿Se observa normas de seguridad y salud en el trabajo en cada proceso de producción? ¿Cómo puede la empresa reducir los desperdicios en el proceso de producción?
- Elemento del flujo de trabajo #5: ¿Se almacena y exhibe adecuadamente los productos terminados?
- Elemento del flujo de trabajo #6: ¿Hay algún cambio en el volumen de ventas o en el precio de venta? ¿Está afectando esto nuestras ganancias? ¿Estamos llevando un registro adecuado de los costos, las ventas a crédito o en efectivo y las ganancias?

¿Qué decisiones piensa Ud. que el Sr. Luna y sus trabajadores tomarán para mejorar su flujo de trabajo actual?

.....
.....
.....

Sírvase consultar las respuestas en la página 63

2.2. Menos desperdicios en el lugar de trabajo = mayor eficiencia en la empresa

La **eficiencia** es la comparación entre lo que se produce o se lleva a cabo en realidad y lo que se puede lograr consumiendo la misma cantidad de recursos (dinero, tiempo, mano de obra, etc.). Para ser más eficiente, Ud. debe implementar mejoras tendientes a la reducción de los desperdicios en su empresa. Esto aumentará su productividad.



ACTIVIDAD 30

Una de las medidas del aumento de la eficiencia es la reducción de los desperdicios. Haga una lista de todos los desperdicios de su empresa.

.....

Hay seis tipos comunes de desperdicios:

1. Los desperdicios por sobreproducción: Producir más de lo que se necesita.
2. Desperdicios de mano de obra y gastos fijos: Elevados tiempos de inactividad de los trabajadores y la maquinaria.
3. Residuos del procesamiento: Toda operación que no añade valor a un producto o servicio.
4. Desperdicios de existencias: Exceso de las existencias necesarias para producir el producto o prestar el servicio.
5. Desperdicio debido a defectos: Todas las reparaciones o sustituciones de productos acabados como resultado de quejas de los clientes.
6. Pérdida del tiempo y la energía de los empleados: Esto ocurre o bien debido a la falta de competencia y/o motivación por parte de los empleados, o bien porque los empleados tienen problemas personales.

2.3 Almacenamiento y manejo de materiales

El almacenamiento y el manejo eficientes de piezas y productos aseguran que el trabajo fluya sin problemas y ayudan a evitar muchos retrasos y cuellos de botella. Las operaciones de almacenamiento y transporte ineficientes, por otro lado, pueden causar que los materiales se estropeen, lleguen al final de su vida útil o queden obsoletos antes de poder ser utilizados. La mejora del almacenamiento y el manejo de los materiales ayudarán a liberar espacio, reducir el tiempo de búsqueda de herramientas y materiales, reducir los costos de capital y proporcionar un flujo más eficiente de materiales en el lugar de trabajo.

2.4. Elección del equipo

Para algunos tipos de trabajo, el trabajo manual puede ser arduo y consumir mucho tiempo. En tales casos, el uso de equipos o máquinas no sólo puede reducir la cantidad de tiempo necesario para elaborar productos o prestar servicios, sino que también puede reducir los desperdicios, mejorar la calidad de los productos y dar lugar a mejores condiciones laborales. La compra de equipos puede resultar ser más cara que realizar la tarea de forma manual, pero si el uso de equipo puede mejorar la seguridad de los trabajadores, entonces el valor del equipo puede ser mayor que tan sólo el costo de la mano de obra.



2.5. Diseño de las estaciones de trabajo

La mayoría del trabajo se lleva a cabo en estaciones de trabajo donde los trabajadores realizan la misma tarea muchas veces todos los días. Al analizar el flujo de trabajo en una estación de trabajo, se dará cuenta de que una postura de trabajo incómoda y movimientos innecesarios dan como resultado una menor productividad y calidad, así como mayor fatiga y problemas de salud a largo plazo. Busque mejoras sencillas, tales como superficies de trabajo estables o buenas sillas. Coloque las herramientas y materiales en lugares de fácil acceso. Si tiene empleados con discapacidad, asegúrese de que dispongan del equipo adecuado para ejecutar sus tareas.



3. Buenas prácticas de limpieza y mantenimiento

Las buenas prácticas de limpieza y mantenimiento incluyen lo que normalmente se conoce como las "5 S (por sus iniciales en japonés):"

- **Seleccionar:** La separación de artículos en clases y la eliminación de todo lo innecesario.
- **Sistematizar:** La organización sistemática de los artículos para su fácil almacenamiento y búsqueda. Tener un lugar para cada cosa y poner cada cosa en su lugar.
- **Sacudir:** La limpieza regular del lugar de trabajo y la eliminación de los materiales no esenciales.
- **Estandarizar:** Establecer procedimientos claros para los diferentes procesos de trabajo para que los empleados estén conscientes de sus responsabilidades.
- **Autodisciplina:** El desarrollo de una actitud para asegurarse de que todo el mundo haga de las 5S una forma de vida de forma espontánea y continua.



ACTIVIDAD 31

Utilizando el concepto de las cinco "S de, analice la *Fábrica de Bicicletas Sucre*:

1. ¿Es este un lugar de trabajo eficiente? ¿Cuál es su opinión?
2. ¿Cree Ud. que se pueda convertir en un lugar de trabajo eficiente? Si es así, ¿Cómo?



Sírvase consultar las respuestas en la página 63.



“

Mantener un lugar de trabajo productivo requiere
de monitoreo y mejoras continuas.

”

4. La prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales

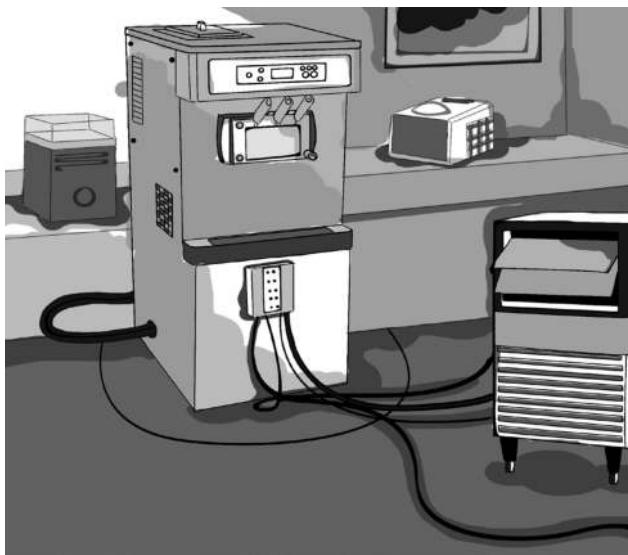
Un entorno de trabajo seguro ayuda a prevenir accidentes y enfermedades. Los accidentes y las enfermedades afectan negativamente en el desempeño y la motivación de los trabajadores, lo que reduce aún más la productividad. Como empleador, Ud. siempre debe estar alerta a las causas potenciales de accidentes, condiciones físicas inseguras o malas prácticas laborales.

Las causas de los accidentes y enfermedades se pueden dividir en dos grupos:

- Condiciones inseguras (riesgos)
- Acciones inseguras (prácticas laborales)

Una planta puede operar durante algún tiempo con condiciones inseguras y acciones inseguras sin que se produzca un accidente o señal evidente de algún problema de salud. Esto podría dar al propietario una falsa sensación de seguridad. Sin embargo, es sólo una cuestión de tiempo antes de que algo se produzca un accidente o alguno de los trabajadores se vea afectado por un problema de salud. Los siguientes ejemplos ilustran algunas

causas comunes de accidentes y daños de largo plazo a la salud a las que están expuestos los trabajadores en las empresas:



1 - Los cables eléctricos sin aislamiento sobre el suelo pueden electrocutar a los trabajadores y paralizarlos de por vida.



2 - Las máquinas sin guardas ni protecciones pueden aumentar la exposición a sus partes móviles y la posibilidad de accidentes.



3 - No proporcionar cascos de soldadura expone los ojos, la cara y el cuello de los trabajadores a quemaduras de la córnea, calor y luz infrarroja y ultravioleta. Siempre se debe proporcionar protección adecuada para las manos, tal como guantes, ya que las lesiones en las manos son muy comunes.



4 - Un cable eléctrico sobre un piso mojado puede provocar cortocircuitos e incendios en el lugar de trabajo, y ocasionar muertes.



5 - Levantar y trasladar objetos pesados manualmente, en lugar de hacerlo con el equipo adecuado para reducir al mínimo la manipulación manual, exponen a los trabajadores a problemas en las articulaciones y músculos en el largo plazo.



6 - La falta de almacenamiento adecuado de productos químicos puede resultar en su fuga y exponer a los trabajadores a efectos adversos para la salud, tales como radiación, y daños en la piel y pulmones.

Para reducir la probabilidad de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, siga los siguientes pasos:

Paso 1: Planifique prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales - La prevención de accidentes y enfermedades es la forma más eficiente de mantener seguro el lugar de trabajo. Esto implica lo siguiente:



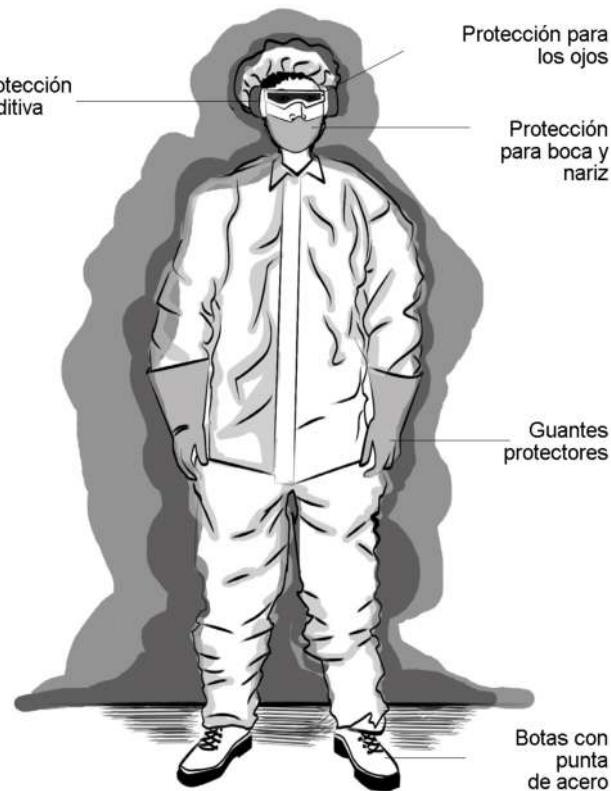
- **Dar mantenimiento al equipo con regularidad.** Las máquinas con falta de mantenimiento son peligrosas. Sin el mantenimiento adecuado, algunos componentes podrían desprenderse, las guardas de protección podrían volverse ineficaces, las máquinas podrían generar una gran cantidad de vapores y humos, y la mala operación de la maquinaria puede causar accidentes o daños a la salud a los empleados en el largo plazo.
- **Mejorar el diseño de las estaciones de trabajo y limitar la exposición a materiales peligrosos.** Esto puede hacerse estableciendo condiciones que rijan el diseño, la construcción y la configuración de las estaciones de trabajo. Asegúrese de hacer cumplir los procedimientos definidos por la autoridad competente. Es importante que el propietario de la empresa identifique los procesos, sustancias y agentes que se deba prohibir, limitar o supeditar a autorización, teniendo en cuenta la posibilidad de exposición a múltiples sustancias. Se deberá etiquetar todo recipiente que contenga tales sustancias.

- Proporcionar equipo de protección sin ningún costo para los trabajadores y asegurarse de que los trabajadores lo utilicen correctamente.**

Esto incluye vestimenta y dispositivos especiales utilizados para proteger a los trabajadores de peligros tales como polvo, humo, gases, productos químicos, o altos niveles de ruido que pueden causar problemas de salud en el futuro inmediato o cercano. Estos dispositivos de protección personal también protegen a los trabajadores de posibles lesiones.

- Capacitar a sus trabajadores para trabajar de forma segura.** Todo trabajador tiene que saber cómo reconocer los riesgos de seguridad para poder informar a la gerencia de los mismos y para saber qué hacer en caso de emergencia. Esta es una parte esencial de la capacitación de cada trabajador.
- Organice a sus trabajadores para trabajar de manera segura.** Asegúrese de que la organización del trabajo, en particular con respecto a las horas de trabajo y períodos de descanso, no afecte negativamente la salud y la seguridad de los trabajadores.

Trabajar jornadas largas es agotador y aumenta el riesgo de que los trabajadores cometan errores. También causa fatiga física y mental que podría dar lugar a que los trabajadores padecan problemas de salud. La rotación de trabajo al interior del equipo es una buena fórmula para evitar la fatiga y el estrés de los trabajadores.



Paso 2: Lleve a cabo inspecciones periódicas de seguridad - Una inspección de seguridad es un análisis del lugar de trabajo para identificar riesgos o prácticas y condiciones laborales inseguras. En una empresa pequeña, regularmente la lleva a cabo el propietario y debe hacerse diariamente. El propietario debe preguntar a los trabajadores si hay algún problema o si tienen sugerencias para mejorar la seguridad del lugar de trabajo.

Paso 3: Corrija los problemas de inmediato - Al identificar peligros y prácticas de trabajo inseguras, éstos deben ser corregidos de inmediato. Esto reducirá el riesgo de accidentes o problemas de salud y aumentará la motivación de los trabajadores.

Paso 4: Tenga un plan de acción para el tratamiento de enfermedades o accidentes - Lamentablemente, los accidentes o enfermedades pueden ocurrir a pesar de tomar todas las precauciones. Es responsabilidad del propietario de la empresa asegurarse de que los suministros de primeros auxilios estén disponible y que se capacite a los trabajadores sobre qué hacer en una emergencia. A continuación se presenta algunas preguntas que debe formularse:

- ¿Saben sus trabajadores qué hacer en caso de incendio en su planta?
- ¿Cuenta Ud. con un botiquín de primeros auxilios para tratar lesiones o enfermedades menores?
- ¿Qué tan cerca se encuentra el médico u hospital más cercano? ¿Cuál es el número telefónico y la dirección?
- ¿Está asegurada su empresa contra daños?
- ¿Se encuentran asegurados sus trabajadores contra lesiones o enfermedades personales?

ACTIVIDAD 32



En un taller con cinco empleados que produce muebles de madera y utiliza herramientas manuales y máquinas eléctricas: Mencione las cinco medidas de seguridad que Ud. considera las más esenciales.

1.
2.
3.
4.
5.

Sírvase consultar las respuestas en la página 63.

ACTIVIDAD 33



Tenga en cuenta los cuatro pasos necesarios para crear una planta segura. Elabore una lista de medidas que podría tomar para hacer que su entorno de trabajo sea seguro. ¿Cuáles son las medidas de seguridad más importantes? ¿Se ha implementado estas medidas?

.....
.....
.....
.....

Esta parte se ha ocupado del lugar de trabajo y lo que Ud. puede hacer para mejorar la productividad al crear mejores condiciones de trabajo e introducir medidas para ayudar a prevenir accidentes y enfermedades. Sin embargo, un lugar de trabajo seguro sólo crea un buen entorno físico para los trabajadores. En la siguiente Parte, discutiremos cómo la cultura del lugar de trabajo puede crear un buen entorno laboral, elevar la moral de los trabajadores y promover la productividad.

RESUMEN



- **Un lugar de trabajo seguro y eficiente tiene como resultado trabajadores más contentos** que realizan mejor su trabajo y tienen una mayor productividad.
- **La productividad se basa en hacer lo correcto bien.** No se trata sólo de trabajar más arduamente, sino

también de trabajar de forma más inteligente. Para hacer esto en su empresa, describa o ilustre el flujo de trabajo, analice cada una de las operaciones, identifique los obstáculos y busque maneras de hacer mejoras.

- Las buenas prácticas de limpieza y mantenimiento incluyen lo que normalmente se conoce como las “**5 S**”: Seleccionar, Sistematizar, Sacudir, Estandarizar y Autodisciplina.
- Un **ambiente de trabajo seguro ayuda a prevenir los accidentes** que detienen el rendimiento y afectan negativamente la motivación de los trabajadores. Reduce al mínimo las causas de los accidentes, las condiciones físicas inseguras y las malas prácticas laborales.
- **Para reducir la probabilidad de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales**, siga los siguientes pasos:
 - Paso 1: Planifique prevenir los accidentes y las enfermedades en el lugar de trabajo
 - Paso 2: Lleve a cabo inspecciones de seguridad con regularidad
 - Paso 3: Corrija los problemas de inmediato
 - Paso 4: Tenga un plan de acción para el tratamiento de accidentes o enfermedades.



EVALUACIÓN 6

Ud. ha finalizado la Parte VI de este manual. Realice el ejercicio a continuación para evaluar su comprensión. Termine el ejercicio antes de comparar sus respuestas con las de la página 105.

¿Cuál de estas aseveraciones es correcta?

Dibuje un círculo alrededor de la expresión que mejor completa cada frase.

1. Un lugar de trabajo seguro y saludable significa ...
 - a. un lugar muy bien decorado
 - b. un lugar de trabajo con un mínimo de riesgos laborales y de salud que permite que los trabajadores puedan ser productivos
 - c. un lugar donde la gente puede hacer lo que quiera.
2. Las buenas prácticas de limpieza y mantenimiento tienen que ver con ...
 - a. asegurar que la planta se mantenga limpia y que todos los materiales estén ordenados
 - b. la separación y eliminación de todo lo que no sea necesario
 - c. el mantenimiento de un lugar de trabajo eficiente y productivo.
3. Los accidentes pueden ser causados ...
 - a. sólo por los peligros en el lugar de trabajo
 - b. sólo por las prácticas laborales
 - c. por los peligros en el lugar de trabajo y las prácticas laborales.



RESPUESTAS A LAS ACTIVIDADES

Actividad 29

1. El Sr. Luna decide llevar a cabo un estudio de mercado y hacer averiguaciones acerca de otros mayoristas que operan en el mercado.
2. El Sr. Luna necesita analizar el costo actual del reparto con su propio camión repartidor y compararlo con el costo del reparto por parte del proveedor. También estudiará la posibilidad de utilizar su camión para otras operaciones.
3. El Sr. Luna analizará la cantidad de materia prima que utiliza su negocio por semana y por mes. Después de eso, él considerará si debe realizar compras más pequeñas o más grandes y cuánto costará el transporte si se realiza compras más pequeñas.

Para el almacenamiento de los materiales, él considerará si debe renovar el espacio existente y construir un cobertizo para proteger a los materiales de la lluvia y el calor, en lugar de construir un nuevo cuarto de almacenamiento, si este último es más costoso.

4. El Sr. Luna obtiene retroalimentación de sus trabajadores y se da cuenta de que necesita ampliar la zona de trabajo, lo cual puede hacerse despejando de la zona los materiales no esenciales. También debe de proporcionar más equipos de protección personal, muy necesarios para sus trabajadores, tales como equipos de protección visual. También debe incorporar tecnología verde para reducir los residuos.
5. Los productos del Sr. Luna ya cuentan con etiquetas de descripciones y precios. Sin embargo, tendrá que clasificar y exhibir juntamente los productos similares para que se puedan encontrar fácilmente.
6. El Sr. Luna descubre que ya tiene registros concisos y actualizados de costos, ventas y ganancias. No necesita realizar ningún cambio en sus registros contables.

Actividad 31

1. No es un lugar de trabajo eficiente porque se encuentra desordenado: Los artículos no esenciales no han sido separados de los esenciales y permanecen tirados en el piso. Además, los productos no se almacenan adecuadamente por lo que no hay suficiente espacio para llevar a cabo las reparaciones.
2. El área de trabajo puede hacerse más eficiente limpiando, desechar todo lo que no es necesario y disponiendo las estaciones de reparación y colocando las herramientas de manera lógica y ordenada.

Actividad 32

1. La maquinaria y las herramientas tienen cuentan con guardas de protección adecuadas.
2. Los cables eléctricos no están expuestos.
3. Los trabajadores tienen el equipo de protección personal adecuado.
4. Los extintores de incendios y un botiquín de primeros auxilios se encuentran a la mano.
5. Se ha impartido procedimientos de seguridad a todos los trabajadores.

LA CULTURA DEL LUGAR DE TRABAJO Y LA PRODUCTIVIDAD

Sus trabajadores pasan muchas horas en el lugar de trabajo. Una cultura laboral que busca la comodidad de los empleados puede hacer que sus trabajadores sean más eficientes y productivos.

La **cultura del lugar trabajo** es una combinación de componentes visibles y no visibles. Los componentes visibles incluyen la disposición física de su empresa y el código de vestuario de sus trabajadores. Los componentes no visibles incluyen los valores, el código de conducta, los principios de su empresa y la relación entre los trabajadores y los supervisores.

Normalmente, el propietario de la empresa es quien crea, define y refina la cultura del lugar de trabajo. Por lo tanto, la cultura del lugar de trabajo por lo general refleja la personalidad y estilo de gestión del propietario de la empresa. Ud. debe asegurarse de que la cultura de trabajo de su empresa:

- Promueve el crecimiento de su negocio
- Se centra en la satisfacción del cliente
- Hace que las personas se sientan cómodas desempeñándose en sus puestos de trabajo
- Promueve la productividad.

1. Los valores empresariales

Los **valores empresariales** son creencias e ideas importantes que se comparte y gozan del compromiso de todas las personas de su empresa. Estos valores influencian el comportamiento de los empleados y sirven de guía para las diversas situaciones que se dan en el lugar de trabajo.

Los valores empresariales difieren de una empresa a otra, dependiendo del propósito de las mismas. Los valores empresariales que se puede aplicar a todas las empresas son la lealtad, el compromiso, la integridad, la responsabilidad y el respeto por el individuo. Algunos valores específicos de diferentes tipos de empresas podrían ser la innovación y la mejora continua para una empresa de producción; el servicio al cliente para una empresa de servicios; la creatividad para una empresa de arte y diseño; y el servicio a la comunidad para una organización de caridad, etc.



El propietario de una empresa necesita decidir qué valores son los más importantes para su negocio y debe comunicar esos valores a los trabajadores. Él o ella debe dar el ejemplo y utilizar estos valores en la operación diaria de la empresa. Por ejemplo, si decide que el servicio al cliente es un valor fundamental de su empresa, Ud. debe exigir de sus trabajadores que siempre ofrezcan un excelente servicio a los clientes y utilizar la satisfacción del cliente como un criterio importante para la evaluación del desempeño.



ACTIVIDAD 34

¿Cuáles son los valores de su empresa y cómo se les comunica a sus trabajadores?

.....
.....

2. El código de conducta

Las descripciones de los valores empresariales son por lo general muy breves y generales.

El **código de conducta** es el conjunto de normas de comportamiento que los trabajadores deben seguir para asegurarse de que los valores empresariales se reflejen en todas las actividades en el lugar de trabajo. En otras palabras, el código de conducta es una descripción detallada de los valores empresariales. Por ejemplo, uno de los valores de su empresa es excelente servicio al cliente. Ud. puede estipular dicho valor en el código de conducta instando a su personal a respetar a los clientes y escuchar sus comentarios



“ Un código de conducta claramente definido y cuidadosamente monitoreado debe evitar que su empresa viole las leyes y convertirla en un lugar de trabajo donde los empleados practican la ética laboral. **”**



ACTIVIDAD 35



Cree un código de conducta a partir de los valores empresariales que definió en la actividad anterior.

.....

.....

.....

Estos son algunos ejemplos tomados de algunos códigos de conducta:

- Se debe tratar a todas las personas con el mismo nivel de respeto, independientemente de su raza, religión y cultura. No se tolerará ninguna forma de discriminación ni de acoso.
- Se anima la innovación y la creatividad. No critique las ideas de los demás.
- Regla número uno: El cliente siempre tiene la razón.
- Todo lo que hacemos debe llevarnos a la meta de aumentar la productividad.
- El desperdicio es nuestro enemigo. La conservación es nuestra amiga.

Generalmente, como propietario de una empresa, Ud. es el responsable de crear el código de conducta. Sin embargo, sería más eficaz si involucra a los trabajadores en la creación del código. De esta manera, sus trabajadores no sólo entenderán el código, sino que se sentirán más responsables de ponerlo en práctica.

Si Ud. crea el código de conducta por su cuenta, debe asegurarse de que todos sus trabajadores comprendan los principios del código. Una de las mejores maneras de transmitir el código a los trabajadores es a través de la capacitación.

3. La no discriminación

Una buena cultura en el lugar de trabajo es aquella en la que no hay discriminación.

La **discriminación** se produce cuando se somete a una persona o un grupo de personas a un tratamiento injusto por motivos de raza, color de piel, sexo, orientación sexual, religión, edad, discapacidad u origen étnico.

Dicho tratamiento injusto crea insatisfacción entre el personal, y puede dar lugar a una disminución de su motivación por hacer un buen trabajo o que dejen sus puestos de trabajo en busca de un trato más justo en otro empleo. Para asegurarse de retener su fuerza de trabajo y mantener motivados a sus trabajadores, garantice un trato justo para todos.

La discriminación puede producirse en la contratación, la repartición de las tareas, los horarios laborales, la remuneración, las prestaciones y los ascensos. Estos son algunos ejemplos de discriminación:

- Contratar y ascender sólo a los hombres y no dar a las mujeres igualdad de oportunidades de empleo, formación y desarrollo profesional
- Terminar el contrato de una trabajadora por estar embarazada

- Terminar el contrato de un empleado infectado con VIH/SIDA
- Pagar a una persona con discapacidad un salario más bajo que a otros que realizan un trabajo de igual valor
- Dar más prestaciones a un familiar que trabaja en su empresa
- Mostrar favoritismo hacia las personas de su misma raza

Para asegurarse de que la igualdad de trato se practique continuamente en su empresa, es útil codificar por escrito el compromiso empresarial con la igualdad en uno o más documentos (p. ej., una política o código de conducta) e involucrar a su personal en dar seguimiento a su implementación.

Tenga en cuenta que la acción positiva, es decir, las medidas adoptadas para remediar las situaciones de desigualdad emanadas de la discriminación en el pasado, no constituye discriminación. Por ejemplo, alentar a las mujeres a buscar trabajo o postularse a una posición en una junta directiva en una empresa dominada por hombres no constituiría discriminación.



“ La discriminación tiene un impacto negativo en los trabajadores y aumenta la rotación del personal, lo que reduce la productividad.

Por otra parte, la discriminación es ilegal y, por lo tanto, puede hacer que Ud. gaste mucho tiempo y dinero en resolver una demanda por discriminación. ”



ACTIVIDAD 36

Examine todas las actividades de su empresa. ¿Existe discriminación? ¿Cómo se puede remediar?

.....
.....
.....

4. Entablar un diálogo con sus empleados

Los sindicatos de trabajadores registrados oficialmente o grupos más informales actúan como intermediarios entre los propietarios o los directivos y los trabajadores. Un sindicato o un grupo puede ser el vínculo entre los propietarios y aquellos trabajadores que deseen aportar ideas o comentarios sobre las políticas o el tratamiento en el lugar de trabajo.

El derecho de los trabajadores a afiliarse a una asociación o sindicato es un derecho humano básico que debe

ser respetado en todos los casos, y la pertenencia a un sindicato o las actividades realizadas como parte de su afiliación sindical no debe dar lugar a un trato discriminatorio.

En los casos en que no existan sindicatos u otros organismos oficiales que representen a los trabajadores, los propietarios y directivos de las empresas deben tener en cuenta los beneficios del diálogo con los empleados y asegurarse de que existan otras vías para que los empleados transmitan sus necesidades, inquietudes u opiniones a la dirección. Por ejemplo, pueden programar reuniones regulares entre la dirección y los empleados, sugerir que los empleados se reúnan en privado para discutir sus experiencias y puntos de vista y que luego nombrén a un portavoz para compartir dichas ideas con la dirección, o solicitar comentarios o ideas de forma anónima mediante buzones de sugerencias o formularios de comentarios. Al solicitar comentarios o sugerencias, sea sincero. Asegúrese de mostrar a su personal que ha considerado seriamente sus contribuciones y esté abierto acerca de qué medidas puede adoptar de manera realista sobre la base de las sugerencias.

5. El manejo de conflictos

Al producirse un conflicto, el recurso humano se verá afectado, se pierde tiempo y disminuye la productividad. Si Ud. ignora el conflicto, las relaciones entre los trabajadores se vuelven tensas y su empresa sufre. Por lo tanto, el manejo de los conflictos mejora la moral y la productividad.

Las causas de los conflictos en el lugar de trabajo son variadas:

- **La falta de comunicación:** La información insuficiente o incorrecta, o rumores que podrían resultar en la tergiversación de la realidad son causas frecuentes de conflictos. Para eliminarlas, Ud. debe comunicar periódicamente al personal el estado de la empresa y las razones de las decisiones que toma. Además, siempre debe estar disponible para responder a sus inquietudes.
- **Falta de claridad en las funciones y responsabilidades:** La incertidumbre acerca de las funciones y responsabilidades de los trabajadores, supervisores y directivos crea conflictos. Esto se debe a que la falta de una definición clara de las tareas puede hacer que las personas sientan que sus compañeros de trabajo están invadiendo sus responsabilidades. Este tipo de celos y enojo no se produce cuando existen funciones y responsabilidades claramente definidas al interior de la empresa.
- **Las diferencias de personalidad:** Las personas tienen diferentes personalidades. Algunas personas son abiertas y amistosas, mientras que otras son reservadas y parecen mantener su distancia. Si los trabajadores no aceptan las diferentes personalidades de sus compañeros de trabajo, se producirán conflictos. Para evitar este tipo de conflictos, se debe capacitar a los trabajadores para que sean flexibles y trabajen de forma cooperativa.





ACTIVIDAD 37

Hay un conflicto entre un trabajador con experiencia pero lento y un trabajador nuevo pero más activo en su lugar de trabajo. ¿Qué haría Ud. para manejar este conflicto?

.....

.....

Sírvase consultar las respuestas en la página 72.

Cuando se produce un conflicto entre sus trabajadores, utilice los siguientes pasos para manejarlo:

1. Lleve a las partes en conflicto a un lugar aparte y hable con ellos por separado.
2. Dé a cada parte la oportunidad de explicar la situación. Ud. debe escuchar sus explicaciones de forma independiente.
3. Analice la situación y determine la causa raíz del conflicto.
4. Decida cuál es la mejor manera de resolver el problema a satisfacción de todas las partes involucradas. Por ejemplo, si dos trabajadores no se sienten cómodos trabajando juntos, es posible asignar a uno de ellos a trabajar otro turno o con otro equipo.
5. Haga seguimiento para asegurarse de eliminar las causas raíz y de que el conflicto no vuelva a ocurrir.



ACTIVIDAD 38

¿Se ha producido alguna vez algún conflicto en su lugar de trabajo? ¿Cómo lo solucionó? ¿Quedaron satisfechos los trabajadores con la solución?

.....

.....

Hasta ahora, Ud. ha aprendido cómo crear un lugar de trabajo seguro y una cultura de trabajo que crea un entorno laboral productivo. En la siguiente Parte, discutiremos la forma en que también vale la pena cuidar de los empleados que tienen problemas.

RESUMEN



- Las formas en que las personas se desempeñan en sus puestos de trabajo, atienden a los clientes y se comunican e interactúan entre sí son aspectos de la **cultura del lugar de trabajo**. Una cultura laboral que busca la comodidad de los empleados puede hacer que sus trabajadores sean más eficientes y productivos.
- Los **valores empresariales** son aquellos valores, creencias e ideas importantes que se comparte y gozan del compromiso de todas las personas de su empresa. Estos valores influenciarán el comportamiento de los empleados y servirán de guía para las diversas situaciones que se dan en el lugar de trabajo.
- El **código de conducta** es una descripción concreta de los valores de la empresa. Es el conjunto de normas de comportamiento que los trabajadores deben seguir para asegurarse de que los valores empresariales se reflejen en todas las actividades en el lugar de trabajo.
- Una buena cultura en el lugar de trabajo es aquella en la que no hay **discriminación**. Esto significa tratar a todos por igual. Además de la igualdad de trato, un lugar de trabajo también puede practicar el tratamiento equitativo, lo que podría significar proporcionar incentivos adicionales o apoyo a las personas que han sufrido de la discriminación en el pasado.
- Entablar un **diálogo con sus trabajadores** y el respeto de la **libertad sindical** y el derecho a organizarse no sólo aportan al bienestar de sus trabajadores sino que también le ayudan a comunicarse y crear mejores relaciones con ellos.

Los **conflictos** pueden ocurrir cuando las personas trabajan juntas. Al producirse un conflicto, las personas no se sienten cómodas, se pierde tiempo y la productividad se ve disminuida. Por lo tanto, **el manejo de los conflictos** mejorará la moral y la productividad en el lugar de trabajo.

EVALUACIÓN 7



Ud. ha finalizado la Parte VII de este manual. Realice el ejercicio a continuación para evaluar su comprensión. Termine el ejercicio antes de comparar sus respuestas con las de la página 103.

¿Cuál de estas aseveraciones es correcta?

Dibuje un círculo alrededor de la expresión que mejor completa cada frase.

1. La cultura del lugar de trabajo presenta la forma en que ...
 - a. las personas trabajan juntas.
 - b. las personas interactúan con los clientes.
 - c. las personas hacen su trabajo, atienden a los clientes, se comunican e interactúan entre sí.

2. Los valores empresariales son creencias e ideas importantes que deben ...
 - a. ser compartidas y generar compromiso por parte de todas las personas que trabajan en la empresa
 - b. ser creadas y guardadas en un lugar seguro por el propietario de la empresa
 - c. ser creadas por los clientes.
3. El código de conducta comunica al personal de su empresa ...
 - a. cómo deben de tratar a los clientes
 - b. qué deben hacer y qué no deben hacer
 - c. cómo deben comunicarse entre sí.
4. La discriminación se produce cuando ...
 - a. alguien recibe un favor por su buen desempeño
 - b. una persona o un grupo de personas son objeto de un trato injusto
 - c. se proporciona una compensación diferente para trabajos diferentes.
5. Una causa de conflicto es ...
 - a. que el personal no tenga claro sus funciones y responsabilidades
 - b. que el personal reciba salarios diferentes por puestos de trabajo diferentes
 - c. que el personal tenga las mismas funciones y responsabilidades.



RESPUESTAS A LAS ACTIVIDADES

Actividad 37

Ud. puede manejar el conflicto adoptando los siguientes pasos:

1. Escuche con atención la explicación de ambas partes.
2. Analice las ventajas y desventajas de ambas partes.
3. Hable con las partes en conflicto acerca de cómo trabajar juntos para compensar las desventajas a satisfacción de ambas partes. Por ejemplo, la experiencia es una ventaja del trabajador de mayor edad, mientras que el entusiasmo y el empuje es una ventaja del trabajador más joven. Si pueden trabajar juntos, sus ventajas mutuas se traducirán en mayor productividad.
4. Haga seguimiento para asegurarse de que no vuelva a ocurrir el conflicto.

EL MANEJO DE LAS COMPLEJIDADES DE LOS EMPLEADOS

1. ¿Tenemos un problema?

Dos de miembros de su personal no se están desempeñando tan bien como antes.



Nicolás - huele a alcohol, llega tarde después de la hora del almuerzo, sale temprano, se toma días libres sin previo aviso.



Enrique - llega tarde, se ausenta los lunes, llama para avisar que está enfermo, se duerme en el trabajo.

Todos tenemos problemas. Pero a veces los problemas de un empleado son lo suficientemente graves como para afectar su desempeño en el trabajo. Cuando esto sucede, él o ella se considera un **empleado con problemas**. Los problemas más comunes que experimentan los empleados son:

- Dificultades familiares y personales, incluyendo problemas financieros, maritales y de salud
- El abuso del alcohol y las drogas, a menudo desarrollado como resultado de otros problemas

Cuando Ud. se da cuenta de que uno de sus empleados se nota preocupado, es probable que le moleste y no esté seguro sobre qué hacer, con el deseo de que el problema simplemente desaparezca. Tal vez su primer impulso sea despedir al empleado. Pero no tome la salida fácil.



“

Los problemas rara vez desaparecen por sí solos.
Tenga en mente que a veces los empleados tienen problemas personales
y que Ud. debe tratar de ayudarlos.”

”

2. Identificación del problema

¿Cómo sabrá si alguno de sus trabajadores tiene problemas familiares, sufre de abuso de alcohol o drogas, o ha desarrollado SIDA? Algunos de los indicios de que un empleado tiene problemas incluyen:

- **Desempeño laboral:** aumento del absentismo, disminución del desempeño laboral, pierde el tiempo, en el trabajo, propensión a sufrir accidentes y lesiones, inobservancia de la seguridad, trayectoria laboral inestable.
- **Salud:** el empleado a menudo está enfermo; no come a intervalos regulares y tiene falta de concentración.
- **Apariencia física:** aspecto desordenado, signos físicos del uso de drogas o resacas por el abuso de alcohol, cabello desordenado, vestimenta sucia, olor corporal.
- **Emociones/sentimientos:** resiente la crítica y el consejo, se muestra polémico y agresivo, irritable y nervioso, de mal humor, actitud indiferente, muestra un cambio de valores y creencias personales, pasivo y/o poco colaborador.
- **Hábitos y relaciones sociales:** el empleado recibe visitas de nuevos ‘amigos’ en el lugar de trabajo, se va del trabajo para ir a lugares donde se vende drogas, evita la interacción con los supervisores y los compañeros de trabajo, es menos comunicativo, se ha vuelto más conflictivo con los demás y siempre tiene excusas por su mal desempeño.
- **Financieros:** pide prestado dinero de los demás, constantemente recibe llamadas telefónicas de personas a las que debe dinero y le pide anticipos de sueldo.
- **Familiares:** el empleado tiene problemas familiares, tales como peleas con miembros de la familia, la separación de su cónyuge, divorcio o abuso físico por parte de un cónyuge o padre.
- **Indicios de índole legal:** el empleado es arrestado por conducir ebrio o por usar drogas ilegales o exhibe comportamiento agresivo o violento que genera acciones o causas judiciales.





“ El VIH/SIDA es un problema grave en algunos países. Es un asunto del lugar de trabajo y debe tratarse como cualquier otra enfermedad/afección grave en el lugar de trabajo. Esto es necesario no sólo porque afecta al personal sino también porque, siendo parte de la comunidad local, el lugar de trabajo desempeña un papel importante en la lucha general contra su propagación e impacto. Ud. debe leer la literatura disponible y tomar cursos sobre este tema. ”



ACTIVIDAD 39

¿Cuáles cree Ud. que son las cinco razones más comunes por las que un empleado se nota emproblemado?

.....
.....
.....
.....
.....

Sírvase consultar las respuestas en la página 81.



“ Conozca los síntomas e indicios de que un empleado de su empresa se encuentra con problemas. ”

3. Manejo de los problemas



ACTIVIDAD 40

Ud. ha reconocido las señales. Tiene ante Ud. a un empleado con problemas. Entonces, ¿cómo abordará Ud. el problema de modo que el empleado resuelva su situación y que su empresa y su productividad no se vean afectadas?

.....
.....
.....

Las siguientes pautas pueden ayudarle a alcanzar los dos objetivos anteriores:

Tenga los hechos en claro. Prepare su caso

- Preste atención a los cambios en el desempeño y el comportamiento en el trabajo
- Establecer que el desempeño del empleado en el trabajo ha caído por debajo de los estándares esperados
- Registre los incidentes de problemas de desempeño y asistencia (¿Qué ha sucedido? ¿Cómo ha sucedido? ¿Cuándo sucedió?)

Discusión del problema y búsqueda de soluciones



En primer lugar, determine hasta qué grado puede Ud. exigir información confidencial y tomar acción en base a la misma. Esto es particularmente relevante para los problemas relacionados con la salud, incluido el VIH/SIDA. Informe al empleado de la medida en que va a revelar la información a terceros, por razones legales. En el caso del VIH/SIDA, no se puede obligar a los solicitantes de empleo a revelar información personal relacionada con el VIH. El acceso a dicha información debe limitarse estrictamente al personal médico y la misma sólo puede ser revelada cuando sea legalmente exigible o con el consentimiento de la persona interesada.

A continuación:

- Discuta los problemas de desempeño con los empleados en el momento que éstos ocurren.
- Explore formas de resolver el problema del desempeño en el trabajo. Insista en que el empleado debe mejorar.
- Ofrezca ayudar a identificar el problema subyacente, pero tenga en cuenta las dificultades de asumir el papel de consejero.

- En caso de que haya problemas personales o problemas relacionados con la salud, remita al empleado a los recursos o servicios comunitarios de consejería o de salud que pueden estar disponibles y que sean asequibles.

Tome acción ante el problema

- La solidaridad, la atención y el apoyo deben orientar la gestión de los empleados que se enfrentan a problemas.
- Tome medidas disciplinarias en caso de que sea requerido por política de la empresa, pero asegúrese de que sea legal. Tenga en cuenta que al igual que con muchas otras condiciones de salud, la infección por VIH no es causa de terminación del empleo. Las personas afectadas deben poder trabajar durante el tiempo que su aptitud física les permita ejecutar las tareas del puesto de trabajo.
- Remita al empleado a los recursos comunitarios pertinentes para obtener ayuda. Para cuestiones relacionadas con la salud, en particular el VIH/SIDA, los empleadores pueden alentar a los trabajadores a obtener asesoría o bien fuera de la empresa o bien con un consejero de la empresa, si la empresa cuenta con una unidad de seguridad y salud en el trabajo.
- Llegue a un acuerdo con el empleado respecto de un plan para resolver el problema.
- Plasme el acuerdo por escrito y asegúrese que lo firmen ambas partes.
- Implemente el plan según los términos del acuerdo.

Seguimiento y apoyo

- Adhiérase a los términos del acuerdo escrito.
- Apoye al empleado con una comunicación abierta.
- Siga evaluando los cambios en desempeño laboral.
- Manténgase en contacto con los recursos de remisión para obtener información sobre cualquier progreso realizado.
- Proporcione orientación.

Al tratar con las complejidades relacionadas con los empleados, debería establecer mecanismos para fomentar la apertura, la aceptación y el apoyo a los trabajadores que revelan sus problemas personales, especialmente su condición de VIH y así asegurar que no sean objeto de discriminación o rechazo.

ACTIVIDAD 41



Una empleada recién casada del *Salón de Belleza Divinas* le cuenta a la propietaria que su marido la golpea frecuentemente cuando llega a casa borracho. Ella no quiere recurrir a la policía, ya que piensa que eso empeorará las cosas. Mientras tanto, su desempeño laboral se ve afectado, no termina sus tareas a tiempo y no se puede concentrar. La propietaria del *Salón de Belleza Divinas* está preocupada por la salud de su empleada y también le preocupa que ella pueda tener un accidente si no se concentra en su trabajo.

¿Qué le aconsejaría a la propietaria del *Salón de Belleza Divinas*?



Sírvase consultar las respuestas en la página 81.

4. Medidas preventivas

Ud. puede ayudar a sus empleados adoptando medidas preventivas para hacer frente a problemas potenciales.

Código de conducta: Puede elaborar un pequeño folleto de bienvenida a los empleados de su empresa en el que se detalla las reglas del lugar de trabajo. Debe ser positivo e incluir secciones sobre el código de vestuario, comportamiento, actitud y seguridad y salud. Sería bueno incluir información sobre VIH/SIDA y las direcciones de los centros de consejería con el fin de que el propietario o el gerente puedan ayudar con este tipo de situaciones.





Reuniones del personal: Ud. puede organizar reuniones del personal o eventos de capacitación e información que se centran en los problemas de los empleados, tales como el abuso de alcohol y drogas, el abuso infantil, el VIH/SIDA, cónyuges violentos y asuntos financieros personales. También puede enviar a su personal a reuniones comunitarias en las que se discute estos temas.

Esté disponible: A veces se puede evitar problemas si el empleado en cuestión tiene alguien con quien hablar. En algunos casos, esa persona puede ser Ud., el propietario o gerente de la empresa. Algunos problemas pueden ser evitados si Ud. se pone personalmente a la disposición de sus trabajadores y si éstos no se sienten temerosos o intimidados de hablar con Ud.

ACTIVIDAD 42



Probablemente Ud. ya ha interactuado con un empleado con problemas, o tal vez actualmente tenga a uno en su empresa. ¿Qué hizo Ud. en el pasado o qué piensa hacer ahora?

En esta parte Ud. ha aprendido a tratar con las complejidades de los empleados y a prestar más atención a su

personal para contribuir a la prosperidad de su empresa. En la última parte, Ud. aprenderá que las buenas relaciones con personas que no están necesariamente conectadas a su negocio también contribuirá a su buen rendimiento económico.



RESUMEN

- Sus empleados pueden tener problemas que afecten su desempeño laboral. Cuando esto sucede, se considera que son **empleados con problemas**.
- Como responsable de la productividad de su empresa, **Ud. debe de tratar con los empleados con problemas** de una manera que ayude a los empleados y que al mismo tiempo preserve la productividad del negocio.
- **Aprenda a leer las señales** que indican que Ud. puede tener un empleado con problemas en su empresa.
- **Para tratar el problema:** 1) reconozca que el empleado tiene problemas, 2) discuta el problema con el empleado y busque soluciones, 3) tomar acción ante el problema, y 4) dé seguimiento y apoyo.
- Evite las complejidades relacionadas con los empleados con problemas mediante la adopción de medidas preventivas, la elaboración de un código de conducta, proporcionando capacitación e información sobre cómo hacer frente a problemas comunes y mostrándose accesible a los empleados para que puedan hablar de sus problemas con Ud.



EVALUACIÓN 8

Ud. acaba de completar la Parte VIII del presente manual. Realice el ejercicio a continuación para evaluar su comprensión. Termine el ejercicio antes de comparar sus respuestas con las de la página 103.

¿Cuál de estas aseveraciones es correcta?

Dibuje un círculo alrededor de la expresión que mejor completa cada frase.

1. 'Empleado con problemas' es un término que se utiliza para describir a ...
 - a. los empleados que siempre causan problemas en el lugar de trabajo
 - b. los empleados que tienen tendencia a meterse en problemas a donde quiera que vayan
 - c. los empleados con problemas personales que afectan negativamente su trabajo.
2. El primer paso para tratar con un empleado con problemas es ...
 - a. tomar acción de inmediato ante el problema
 - b. preguntar si él o ella necesitan ayuda
 - c. observar e identificar cualquier cambio en el desempeño y comportamiento en el trabajo.

-
3. Para evitar las complejidades que causan los empleados con problemas, Ud. debe ...
- decirles que nunca traigan sus problemas personales al lugar de trabajo
 - estar disponible a escuchar y hablar con ellos sobre sus problemas personales
 - decirles que solucionen sus problemas personales en casa antes de venir al trabajo.



RESPUESTAS A LAS ACTIVIDADES

Actividad 39

Las causas de los problemas que aquejan a los empleados:

- Problemas financieros
- Problemas emocionales, depresión
- Adicción a las drogas o el alcohol
- Problemas de salud
- Problemas familiares, infelicidad conyugal o de pareja

Actividad 41

El manejo de los problemas:

- La propietaria debe comunicar su preocupación por la seguridad del empleado. Debería estar abierta a escuchar los problemas de los empleados y tener claro que su papel es el de tratar de ayudar y no el de juzgar.
- El propietario debe tratar de que el empleado recurra a un servicio de asesoría y/o una unidad policial contra la violencia doméstica para buscar ayuda, y también animarle a concentrarse en el trabajo y los clientes.

LAS RELACIONES EMPRESARIALES Y LA PRODUCTIVIDAD

1. ¿Y qué de las relaciones con personas del exterior?

La relación entre el recurso humano y la productividad va más allá de las personas que trabajan directamente para Ud. Se extiende a todas las personas que entran en contacto con su negocio. Las buenas relaciones externas y una buena reputación pueden ayudar a una empresa a atraer más clientes, más inversionistas, buenos proveedores y buenos empleados y generarán mayores ganancias. Las buenas relaciones con individuos e instituciones clave en la comunidad también promoverán el desarrollo de su negocio.



ACTIVIDAD 43

¿Qué relaciones externas son importantes para su empresa? Enumérelas.

.....
.....
.....
.....
.....

Las siguientes agencias y grupos de personas son especialmente importantes para su productividad. En esta parte, discutiremos e identificaremos por qué son importantes:

- Clientes
- Proveedores
- Competidores
- Su familia
- Sus vecinos y la comunidad
- Agencias gubernamentales, gremios empresariales, instituciones de capacitación, sindicatos, instituciones financieras



ACTIVIDAD 44

La *Fábrica de Bicicletas Sucre* emplea a ocho trabajadores, construye una pequeña gama de bicicletas y hace algunos trabajos de reparación. El negocio está ubicado a 40 kilómetros de la ciudad, donde la mitad de sus productos se vende a tiendas minoristas. La otra mitad se vende a una empresa en una ciudad vecina. Un comprador de esa empresa visita la fábrica cada mes. El comprador es siempre muy específico sobre lo que quiere y paga con prontitud contra entrega.

Los compradores de tiendas minoristas de la ciudad vienen a la *Fábrica de Bicicletas Sucre* cuando quieren hacer algún pedido específico. Últimamente las ventas a las tiendas minoristas de la ciudad se han vuelto erráticas y poco predecibles. En una visita a la ciudad, el Sr. Sucre se dio cuenta de que todas las tiendas minoristas que venden sus bicicletas también venden bicicletas suministradas por otras fábricas.

Un distribuidor de la ciudad provee la mayor parte del metal y otras piezas utilizadas para la producción de bicicletas en la fábrica del señor Sucre. Esto no es ningún problema. Pero el mantenimiento de sus máquinas de soldadura y de metalmecánica es difícil porque tiene que depender de proveedores poco confiables para obtener repuestos.

Los residuos también son un problema para la *Fábrica de Bicicletas Sucre*. Cada mes, los empleados de la fábrica botan residuos y piezas usadas en un campo cercano. El proceso de fabricación genera muchas partículas y es ruidoso, lo que a veces da lugar a quejas de los vecinos.

1. Identifique las relaciones exteriores que pueda tener la *Fábrica de Bicicletas Sucre*.

.....
.....

2. ¿Qué consejo le daría Ud. al Sr. Sucre con respecto a sus relaciones exteriores?

.....
.....

Sírvase consultar las respuestas en la página 94.

2. Las relaciones con los clientes

Los clientes son esenciales para cualquier negocio. Sin clientes no habría ingresos y el negocio fracasaría.

Muy probablemente, los clientes vendrán de la misma comunidad que sus trabajadores. Los familiares y amigos de sus trabajadores podrían incluso ser sus clientes.

Por lo tanto, resulta útil que sus trabajadores también sean testigos de que la empresa tiene una buena relación con sus clientes.



Algunos consejos e información importante acerca de los clientes:

- Los clientes satisfechos suelen volver a hacer negocios con la empresa o almacén y es muy probable que recomiendan el negocio a su familia y amigos.
- Los clientes insatisfechos cuentan de su mala experiencia a su familia y amigos y les aconsejan no frecuentar el negocio.
- Lleva más esfuerzo encontrar un nuevo cliente que mantener a uno ya existente.
- Perder un cliente no sólo implica perder el valor de una venta individual. Es una pérdida permanente que podría conllevar la pérdida de otros clientes potenciales.
- Algunos clientes insatisfechos se quejarán, pero otros no lo harán. Cuando un cliente se queja, está dando a la empresa una oportunidad de hacer bien las cosas.
- Cuando la queja de un cliente se maneja correctamente y el cliente se siente satisfecho con la respuesta, ese cliente generalmente volverá a hacer negocios con el establecimiento.

ACTIVIDAD 45



Yanet tiene un pequeño negocio de alfarería. Ella vende a compradores extranjeros, así también como a tiendas locales, turistas y a la gente que pasa. Yanet visita a algunos clientes importantes, pero la mayoría de sus clientes vienen a su tienda, donde su primer contacto es con sus dos vendedores. Los artículos de cerámica no están dispuestos de forma ordenada y los vendedores son muy pasivos ante las necesidades de los clientes. Ella quiere mejorar las relaciones con los clientes.

1. ¿Cómo puede mejorar las relaciones con sus clientes locales?

.....

.....

2. ¿Cómo puede mejorar las relaciones con sus clientes extranjeros?

.....

.....

3. ¿Cómo debería mejorar las cosas en el taller para cuando lleguen los clientes?

.....

.....

Sírvase consultar las respuestas en la página 94.



ACTIVIDAD 46

¿Tiene Ud. una buena relación con sus clientes? ¿Cómo lo sabe? ¿Contribuyen estas relaciones a incrementar las ventas?

.....

.....

.....

.....



Para obtener más información acerca de sus clientes y cómo desarrollar y mantener una buena relación con los clientes, sírvase estudiar el MANUAL MESUN - COMERCIALIZACIÓN

3. Las relaciones con los proveedores

Establecer y mantener buenas relaciones con sus proveedores significa que recibirá suministros de buena calidad y a tiempo, tendrá una mayor productividad y obtendrá mayores ganancias.

Algunos consejos e información importante acerca de los proveedores:

- Como cualquier negocio, los proveedores quieren mantener a sus buenos clientes. Procuran hacer esto

proporcionando un buen servicio y productos de calidad.

- Los proveedores son una buena fuente de información sobre las tendencias de negocios. Ellos saben sobre nuevos productos, la posible escasez de materiales y los aumentos en los precios.
- Los proveedores de equipos pueden ayudar con un buen servicio postventa y ofrecer un buen asesoramiento y suministro regular de repuestos.
- Mantenga buenas relaciones con los proveedores haciendo sus pedidos con tiempo, exhibiendo correctamente sus productos y, lo más importante, mediante el pago a tiempo.
- Verifique a menudo para asegurarse de que sus proveedores le están ofreciendo la mejor relación entre calidad y precio. Proporcionar retroalimentación sobre los productos de los proveedores puede dar lugar a una mayor calidad de los productos suministrados, a mejores precios y mejores condiciones.

ACTIVIDAD 47



El Sr. Sucre utiliza principalmente suministros de metal para producir sus bicicletas. Sin embargo, también necesita neumáticos, cámaras de aire, asientos y otros artículos no metálicos. Para estos productos, por lo general cotiza los precios más bajos y los adquiere de diferentes proveedores.

¿Es este un buen método? Si no lo es, entonces ¿por qué no es un buen método?

.....
.....
.....

Sírvase consultar las respuestas en la página 95.

ACTIVIDAD 48



¿Cómo están sus relaciones con los proveedores? ¿Obtiene Ud. las mejores ofertas posibles? ¿Pueden mejorarse mediante el desarrollo de mejores relaciones?

.....
.....
.....
.....



Sírvase consultar el *MANUAL MESUN - COMPRAS Y CONTROL DE EXISTENCIAS* para lo que respecta a la compra de suministros y la gestión de sus proveedores.

4. Su familia

Su familia es también un contacto de negocios importante. Tenga en cuenta estos puntos:

- Los miembros de su familia pueden proporcionarle el capital necesario para iniciar o ampliar su negocio, o garantizar préstamos bancarios para obtener el capital necesario.
- Algunos de los miembros de su familia podrían trabajar para Ud. y otros podrían ser sus clientes.
- Los familiares podrían ayudarle a establecer contacto con los clientes y proveedores importantes.
- Su familia es importante para proporcionarle el apoyo moral necesario para iniciar y mejorar su negocio.

Para beneficiarse de sus relaciones familiares, recuerde este consejo:

- Dígale a los miembros de su familia que desea que su negocio sea auto-sostenible y que no desea contar con el apoyo de la familia indefinidamente.
- Asegúrese de que su familia entienda que el negocio es suyo y que, aunque los consejos de ellos son importantes, su influencia en las decisiones de negocios es limitada.
- Separe el dinero que pertenece a la empresa de su propio dinero y el de su familia.
- Si da empleo a miembros de la familia, trátelos y págueles igual que a cualquier otro miembro de su personal.

Si mantiene relaciones buenas y constructivas, con su familia, Ud. puede estar seguro de que van a ser buenos embajadores de su empresa. Esto le ayudará a lograr una mayor productividad y mayores ganancias.

5. Sus vecinos y la comunidad

Su negocio opera dentro de su comunidad. Los siguientes son consejos importantes sobre las relaciones con la comunidad:

- Las personas que viven en su comunidad podrían ser clientes y podrían o bien recomendar su negocio o bien disuadir a sus amigos de que apoyen su negocio.
- Las personas se formarán una opinión negativa de su negocio si está dañando el medio ambiente.
- Proporcionar buenos empleos aumenta los ingresos de las personas de su comunidad. Esto conduce a un mayor poder adquisitivo, más clientes y empleados satisfechos.





“

Ser buen vecino es bueno para su negocio.

”



ACTIVIDAD 49

1. ¿Qué hace de su negocio un buen vecino?

.....

2. ¿Qué puede hacer que su negocio sea un mal vecino?

.....

Sírvase consultar las respuestas en la página 95.



ACTIVIDAD 50

El Sr. Sucre tiene muchas existencias de repuestos usados que a menudo exhibe sobre el pavimento. El Sr. Sucre está consciente de que esto no le hace popular entre sus vecinos y los peatones, pero piensa que su negocio debe ser lo primero.

1. ¿Qué riesgos podría estar tomando?

.....

2. ¿Cuál podría ser el costo de su actitud?

.....

3. ¿Qué le aconsejaría Ud. que él haga?

.....
.....

Sírvase consultar las respuestas en la página 94.



ACTIVIDAD 51

¿Cómo están sus relaciones con sus vecinos? ¿Cómo puede mejorar las relaciones?

.....
.....
.....

6. Competidores

A menudo sus competidores residen en su misma comunidad. Esta es una buena razón para mantener buenas relaciones con ellos. Además, considere esto:

- Sus competidores también desean que sus empresas tengan éxito. Ud. puede aprender mucho de ellos analizando la forma en que operan.
- Las empresas del mismo tipo a menudo se encuentran en la misma calle, lo que ayuda a los clientes a encontrar fácilmente lo que necesitan y fomenta la competencia, así también como la cooperación entre las empresas.
- Los competidores pueden darse cuenta de que la única manera de llenar un pedido grande es trabajar con otros negocios similares.
- Los competidores pueden obtener un descuento por cantidad al unirse entre sí para hacer un pedido grande. En otras palabras: Coopere con la finalidad de competir en el mercado global.
- Dos competidores pueden acordar cambiar su gama de existencias a fin de atender necesidades o mercados ligeramente diferentes. Esto sería ventajoso para ambas empresas.



“ Tenga cuidado de no involucrar a sus empresas en esquemas de fijación de precios o unirse para reducir la competencia.
Dichas prácticas son ilegales.”

7. Otras instituciones de apoyo

El propietario de una empresa debe estar al tanto de las condiciones de los acuerdos sindicales y debe cumplir con las leyes del país en el opera la empresa. Hay varias leyes y normativas que pueden afectar a su negocio:

- Las leyes contra el trabajo infantil
- Las leyes relativas a las medidas de seguridad y salud en el lugar de trabajo
- Las leyes sobre el empleo, la discriminación y las condiciones laborales
- Las leyes de protección del medio ambiente, incluyendo las leyes relativas a la correcta manipulación de productos peligrosos
- Las leyes sobre el pago de impuestos y la adquisición de licencias
- Las leyes relativas a la competencia
- Las normativas específicas de cada sector



Ud. debe conocer la situación legal de su negocio. No es necesario conocer los detalles de todas las leyes y reglamentos, pero debe tener un buen conocimiento de las que se refieren directamente a su negocio. Por lo tanto, se debe mantener buenas relaciones con los organismos gubernamentales y los sindicatos con el fin de saber exactamente lo que debe hacer para cumplir con los reglamentos pertinentes. Una vez establecidas estas relaciones, éstas pueden convertirse en una fuente valiosa de información y consejos que pueden contribuir a ahorrarle tiempo y dinero.

Hay diferentes tipos de gremios empresariales: El propietario de un negocio puede descubrir que es ventajoso ser miembro de uno o más gremios empresariales. A través de estas asociaciones, Ud. podrá expresar sus inquietudes y, posiblemente, influir en las decisiones políticas adoptadas por el gobierno.

También se debe mantener buenas relaciones con instituciones de capacitación técnica y financiera, ya que son una excelente fuente de trabajadores calificados.

ACTIVIDAD 52



El Taller Metalúrgico Luna da empleo a ocho trabajadores. Los trabajadores realizan el trabajo pesado. El Sr. Luna supervisa a los trabajadores, quienes hacen el trabajo más complejo, se asegura que se mantenga la calidad de sus productos y atiende a los clientes. Sus ventas son buenas, por lo que el Sr. Luna tiene previsto ampliar su negocio. Para hacerlo, tiene que encontrar proveedores más confiables, contratar trabajadores calificados y posiblemente obtener un crédito del banco.

¿Cómo pueden las mejores relaciones con las instituciones de apoyo ayudar al negocio del Sr. Luna y su expansión?

.....

.....

.....

Sírvase consultar las respuestas en la página 95.



ACTIVIDAD 53

¿Qué instituciones afectan a su negocio? ¿Cómo puede Ud. mejorar las relaciones con otras instituciones de apoyo para acceder a sus servicios?

.....

.....

.....

.....



RESUMEN

- La relación entre el recurso humano y la productividad va más allá de las relaciones con las **personas que trabajan directamente para Ud. Incluye a todas las personas que entran en contacto con su empresa**. Los clientes, los proveedores, sus vecinos, la comunidad, sus competidores, las agencias gubernamentales, los gremios empresariales y las instituciones de capacitación son todos grupos importantes con los que Ud. debe tener una buena relación.
- Sin los **clientes** no habría ingresos. Las buenas relaciones con los clientes son de la máxima importancia.
- Los **proveedores** son esenciales para su negocio, ya que brindan los bienes y materiales con los que Ud. trabaja y/o vende a sus clientes. Mantener buenas relaciones con los proveedores ayuda a mantener un suministro constante de productos de buena calidad a un buen precio y, por lo tanto, mayor productividad y ganancias para su empresa.
- **Su familia** es también un contacto de negocios importante. Si mantiene relaciones buenas y constructivas, con su familia, Ud. puede estar seguro de que van a ser buenos embajadores de su empresa.
- Las empresas que degradan la **comunidad** y causan problemas a los vecinos se enfrentarán cada vez a más problemas. Ningún trabajador quiere trabajar para una empresa que no es popular con los veci-

nos. Las empresas que se preocupan por el impacto que tienen en la comunidad contarán con el apoyo de sus vecinos.

- Vale la pena mantener buenas relaciones con los **competidores** que residen en su comunidad. Es necesario cooperar con el fin de competir en el mercado. Hay varias cosas que las empresas similares pueden hacer juntas que pueden ser de beneficio para todos.
- Todos los negocios operan dentro de un marco normativo. El incumplimiento con el mismo puede dar lugar a que la empresa cierre. Los funcionarios y agencias **gubernamentales y sindicales** pueden proporcionar información y consejos útiles sobre formas costo-eficaces de cumplir con las regulaciones. También hay beneficios de unirse a gremios empresariales y mantenerse en contacto con las instituciones de capacitación pertinentes. Por supuesto, las buenas relaciones con los bancos son muy importantes para su empresa.

EVALUACIÓN 9



Ud. acaba de finalizar la Parte IX del presente manual. Realice el ejercicio a continuación para evaluar su comprensión. Termine el ejercicio antes de comparar sus respuestas con las de la página 103.

¿Cuál de estas aseveraciones es correcta?

Dibuje un círculo alrededor de la expresión que mejor completa cada frase.

1. Para mantener una buena relación con los proveedores, usted debe...
 - a. ponerse en contacto con ellos todos los días
 - b. visitarlos frecuentemente
 - c. pagarles a tiempo.
2. Un negocio es un buen vecino cuando...
 - a. tiene cuidado de minimizar los residuos y eliminarlos de manera responsable
 - b. siempre saluda a la gente
 - c. da regalos en los días festivos.
3. Las buenas relaciones con los competidores son importantes porque...
 - a. de lo contrario no estarán interesados en venderle sus mercancías
 - b. pueden ayudarse entre sí y aprender unos de los otros
 - c. a ellos les gustaría compartir el mercado con Ud.



RESPUESTAS A LAS ACTIVIDADES

Actividad 44

1. La *Fábrica de Bicicletas Sucre* tiene buenas relaciones con los compradores y proveedores de suministros de metal de la ciudad vecina. Las relaciones con los compradores y proveedores de repuestos de la ciudad aún no están muy desarrolladas. Las relaciones con la gente de su comunidad no son buenas.
2. Sería de gran ayuda para el negocio del Sr. Sucre si él desarrollara mejores relaciones personales y de negocios con el comprador de la ciudad vecina y los propietarios de los talleres en su ciudad. Con el fin de abordar el problema de los proveedores poco confiables, el Sr. Sucre debe investigar el mercado de los repuestos y desarrollar buenas relaciones con otros proveedores. El Sr. Sucre debería limpiar el exterior de la fábrica y tratar de limitar la contaminación. Debe escuchar a sus vecinos y procurar responder a sus quejas tan pronto como sea posible, ya que los miembros de su comunidad también son clientes de su negocio.

Actividad 45

1. Tiene que estar en la tienda más a menudo para conocer mejor a sus clientes y sus necesidades y ponerse a su disposición si la necesitan. Capacitar al personal en habilidades de servicio al cliente y técnicas de ventas.
2. A menos que el propietario sea el único que habla el idioma, se debe capacitar al personal para que atienda a los clientes extranjeros y llamarla inmediatamente cuando llegue un cliente extranjero. Animar a los clientes extranjeros a hacer citas con antelación. Su negocio debe estar en condiciones de hacer envíos a la dirección de los clientes si es necesario.
3. El taller debe lucir siempre ocupado, pero ordenado, con muchos artículos de cerámica en exhibición. El personal debe estar alerta y atento, y debe saber cómo responder a las preguntas que pueda hacer un cliente.

Actividad 47

No es el mejor método, ya que probablemente no obtendrá un buen servicio a menos que realice pedidos regulares y llegue a conocer a los proveedores. Además, debe explorar la opción de compra en grandes cantidades haciendo un pedido grande con uno o dos proveedores confiables con el fin de obtener precios más competitivos. Por otra parte, comprar siempre los productos más baratos puede no ser la mejor idea. Es importante comprar productos de buena calidad.

Actividad 49

1. Un negocio es un buen vecino cuando:
 - Proporciona oportunidades de empleo regular y buenas condiciones laborales.
 - Minimiza los residuos y eliminarlos de forma responsable.
 - Controla las emisiones de gas, polvo y residuos líquidos.

- Garantiza que los residuos líquidos no contaminen las fuentes de agua locales.
 - Controla el ruido excesivo cerca de zonas residenciales.
2. Un negocio es un mal vecino cuando:
- Explota a los trabajadores al no compensarles adecuadamente.
 - Discrimina a los solicitantes en el momento de la contratación o durante su empleo.
 - No proporciona condiciones de trabajo seguras y saludables.
 - Vierte residuos, en particular residuos tóxicos de manera irresponsable y en campo abierto o en los ríos.
 - Genera ruido y polvo excesivos.
 - Obstruye los desagües con residuos sólidos.
 - Crea riesgos de seguridad para la población local y en especial para los niños.

Actividad 50

1. Al no despejar la acera, el Sr. Sucre está estorbando el paso y creando un inconveniente para sus vecinos y para los peatones. Además, la acera está atestada de bicicletas y repuestos, lo que molesta a las personas que viven cerca de su taller. El riesgo es que los miembros de la comunidad se sentirán molestos y nunca comprarán artículos de su taller. Además, es posible que no recomiendan su taller a sus amigos y familiares.
2. El costo de ser negligente con sus vecinos es que los puede perder como clientes.
3. El Sr. Sucre debe despejar por completo la acera. Debe organizar los artículos y despejar el paso para los peatones. Mientras despeja la acera, debe colocar un letrero frente a la tienda disculpándose por las molestias.

Actividad 52

Mejorar las relaciones con los gremios empresariales puede ayudar al Sr. Luna a encontrar buenos proveedores. Estas asociaciones de empresas también lo pueden conectar con bancos u otras instituciones financieras y programas gubernamentales que otorgan fondos a pequeñas y medianas empresas. Además, las asociaciones podrían ayudar al Sr. Luna a desarrollar un buen plan de negocio que le permita obtener préstamos de los bancos. Poniéndose en contacto con las instituciones de capacitación técnica y mediante la contratación de estudiantes como aprendices, el Sr. Luna puede disponer de una buena fuente de trabajadores calificados.

¿QUÉ APRENDIÓ DE ESTE MANUAL?

Ahora que ha estudiado el manual completo, realice lo siguientes ejercicios prácticos. Los ejercicios recapitularán lo que ha aprendido y le ayudarán a mejorar su negocio mediante la mejor gestión de su personal.

Estos ejercicios le ayudarán a:

- **Utilizar** lo que ha aprendido para resolver problemas prácticos (¡Ayuda, Por Favor!)
- **Mejorar** su negocio utilizando sus nuevos conocimientos (Plan de Acción).

Compare sus respuestas con las respuestas al final de los ejercicios en las páginas 103-107. Si se le dificulta proporcionar una respuesta a alguno de los ejercicios, lea nuevamente la parte relevante del manual. La mejor manera de aprender es terminar cada ejercicio antes de ver las respuestas.

Revise la lista de Términos Útiles de Negocios en la página 109 para encontrar rápidamente el significado de los términos que Ud. no comprende.



“ En este manual, Ud. ha aprendido acerca de la relación entre el recurso humano y la productividad. Sin embargo, sus nuevos conocimientos sólo le serán útiles si los utiliza en la operación de su negocio.
Recuerde elaborar el Plan de Acción en la página 102. ”

1. ¡Ayuda, Por Favor!

1.1 La Carpintería de Gustavo

Gustavo es el propietario de un pequeño taller de carpintería y elaboró la siguiente tabla para mostrar cómo ha estado rindiendo el negocio en los últimos dos años.

Productos	Ingresos (US\$)		Unidades producidas	
	2012	2013	2012	2013
Tocadores	1,080	1,150	18	20
Armarios	1,200	1,300	6	10
Camas dobles	27,300	16,500	78	76
Juegos de mesas y sillas	16,400	21,000	41	45
Puertas	20,650	18,200	59	52
Ventanas	23,600	24,000	118	120
Total	90,230	82,150		

Gastos (US\$)

	2012	2013
Mano de obra	15,380	19,500
Materiales	17,500	18,375
Energía	2,750	3,025
Capital	1,050	1,200
Otros	1,490	1,639
Total	38,170	43,739

Él sabe que su producción ha ido en aumento, pero no puede obtener una imagen clara con sólo mirar las cifras. Él desea que sus ganancias aumenten consecuentemente y quiere asegurarse de optimizar los recursos que invierte en el negocio.

Respondiendo a las siguientes preguntas, Ud. puede ayudar a Gustavo a tener una mejor idea de cómo van las cosas y qué se puede hacer para que vayan mejor:

Pregunta 1: ¿Cuáles fueron las ganancias de Gustavo en 2012 y 2013?

Pregunta 2: ¿Cuál fue el año más productivo, 2012 o 2013?

Pregunta 3: Proporcione algunos ejemplos de cómo puede Gustavo mejorar la productividad de su negocio y qué indicadores de productividad podría utilizar.

1.2 Tienda de Regalos Diana

Diana opera una pequeña tienda de regalos y su único empleado es un joven de 22 años de edad. Diana realiza la mayor parte del trabajo ella misma, incluyendo la compra de existencias, acomodar los mostradores y estantes y atender a los clientes. El esposo de Diana le ayuda con la contabilidad. El joven empleado hace muy bien su trabajo, pero Diana se da cuenta de que ella no tiene un horario de trabajo definido para él. Sin embargo, sus tareas son pocas y Diana se preocupa de que se lleve a aburrir y se vaya del trabajo. Diana no quiere que esto suceda, ya que había esperado que el joven empleado participe más en las actividades de negocio, aprenda más

sobre el negocio y, finalmente, se haga cargo de la mayor parte de las tareas que Diana realiza actualmente. Diana tendría entonces más tiempo que dedicar a expandir el negocio.

Con este objetivo en mente, Ud. puede ayudar a Diana haciendo los siguientes ejercicios:

Ejercicio 1: Escriba una descripción de funciones que prepararía al joven para hacerse cargo de la mayor parte del trabajo de Diana.

Ejercicio 2: Describa un programa de capacitación que Diana podría utilizar para desarrollar las habilidades del joven trabajador.

1.3 Problemas de personal en la *Panadería El Buen Pan*

Blanca es la propietaria de la *Panadería El Buen Pan* y emplea a tres personas para hacer pan y pasteles, dos para atender a los clientes y realizar ventas, y un mensajero que también ayuda con la limpieza. Ella y su marido organizan todo y tratan de mantener a todos ocupados con trabajo. Blanca no paga salarios altos ya que ella no cree que obtiene mucho valor por su dinero. Blanca es una jefa muy dura. La rotación de empleados es constante. Sin embargo, ella no se ha preocupado mucho de ello ya que hay bastantes personas que quieren un trabajo. Por lo tanto, usualmente encuentra a alguien más casi de inmediato. Sin embargo, Blanca está empezando a darse cuenta de que su negocio está saliendo perjudicado. Últimamente la producción ha caído, por lo que las ventas han bajado y, por lo tanto, hay menos ingresos para la panadería. Los chefs reposteros parecen hacer el menor trabajo posible. Ellos simplemente dejan que los pedidos se acumulen sin trabajar más duro para descharlos. Los vendedores de la tienda parecen pasar más tiempo hablando entre sí que atendiendo a los clientes. El mensajero parece estar cada vez más descontento con su trabajo. Al principio trabajaba muy duro, pero es el empleado peor pagado y ya no parece estar motivado.

Blanca quisiera que su personal se sienta motivado a trabajar más duro para que el negocio prospere nuevamente. Está comenzando a preocuparse por las ventas bajas y sabe que si continúa así no obtendrá ganancias.

Ud. puede ayudar a Blanca respondiendo a las siguientes preguntas:

Pregunta 1: ¿Cuáles son las razones más probables del comportamiento del personal de la panadería?

Pregunta 2: Sugiera los pasos para que el personal trabaje con mayor ahínco y tengan mayor interés en su empleo. ¿De qué manera podría el personal de cocina y los vendedores de la tienda ser tratados de manera diferente?

Pregunta 3: ¿Y qué del mensajero? Sugiera una manera de motivar al mensajero a hacer un mejor trabajo e involucrarse más.

1.4 Los problemas en *Taller Reparauto*

Félix, el propietario del *Taller Reparauto*, se ha dado cuenta de que su negocio de reparación de automóviles no está funcionando tan eficientemente como podría ser, y que existen problemas de seguridad personal en el taller. Una tarde observaba a los trabajadores en el taller y luego conversó con ellos acerca de la forma en se realizaba el trabajo. Hizo la siguiente lista de cosas a considerar:

- Aunque el taller era bastante grande, la mayoría de las actividades, incluyendo la pintura a pistola, los cambios de aceite, las reparaciones, el mantenimiento, el cambio de neumáticos, etc. se hacía en una pequeña área del taller. El resto del espacio estaba ocupado por partes automotrices nuevas y en reparación, un par de coches viejos, herramientas y desperdicios en general.
- No había reglas o directrices específicas para la forma en que debía hacerse el trabajo.
- La mayor parte de las partes automotrices se trabajaba en el piso sin ningún tipo de fijación.
- La distribución del taller dejaba poco espacio para almacenar repuestos y herramientas. Las herra-

mientes generalmente se dejaban cerca de la puerta y muy a menudo tomaba algún tiempo encontrar la herramienta adecuada.

- Había una gran cantidad de aceite derramado en el suelo, la iluminación era deficiente en general y los trabajadores a menudo quejaban de la falta de espacio y las condiciones de trabajo incómodas.

A Félix le gustaría que el taller fuera más eficiente y productivo. También quiere asegurarse de que ninguno de sus trabajadores se lesione mientras está en el trabajo. Él quiere hacer algo, pero no sabe qué hacer.

Ud. puede ayudarle a Félix contestando estas preguntas:

Pregunta 1: ¿Por qué los factores mencionados anteriormente son un problema para el negocio de Félix? ¿Cómo afectan la productividad? ¿Qué accidentes podrían ocurrir en el taller?

Pregunta 2: ¿Qué puede hacer Félix acerca de cada una de estas situaciones con el fin de mejorar la seguridad y la productividad? Analice el costo y el beneficio de cada una de sus sugerencias y evalúe el valor de cada acción.

1.5 Tony, el jefe de mecánicos

Jaime comenzó su taller de reparación de automóviles porque tenía buen ojo para los negocios y estaba en muy buenos términos con Tony para que fuera su jefe de mecánicos. Jaime no está tan calificado como mecánico como Tony y sólo Tony conoce de electrónica. Así que Jaime depende en gran medida de Tony para el éxito de su negocio.

No obstante, últimamente el comportamiento de Tony tiene preocupado a Jaime. En el pasado, Tony siempre fue muy puntual pero recientemente ha estado llegando tarde al trabajo. Llega al taller con aspecto cansado y con olor a alcohol. Ha comenzado a relacionarse con un grupo de personas que han tenido problemas con la policía. La esposa de Tony se ha quejado con los vecinos que su marido se gasta la mayor parte de su salario y no lleva mucho dinero a casa para la familia. Jaime ha observado estos cambios en el comportamiento de Tony durante algún tiempo, pero no les prestó demasiada atención hasta que Tony cometió un gran error mientras reparaba el automóvil de uno de sus buenos clientes. Desde ese día, Jaime notó más errores y una disminución general de la calidad del trabajo de Tony.

Jaime no puede permitirse el lujo de dejar que su negocio vaya cuesta abajo debido a los errores de Tony. Él está preocupado de que suceda un accidente si la situación no mejora. Él quiere hacer algo acerca de esta situación, pero no sabe qué hacer.

Ud. puede ayudarle a Jaime contestando estas preguntas:

Pregunta 1: ¿Cuáles son las causas más probables del comportamiento y mal desempeño laboral de Tony?

Pregunta 2: ¿Qué medidas tomaría Ud. para resolver la situación?

1.6 Un taller poco popular

Bernardo ha operado su taller durante cinco años. Durante ese tiempo las ganancias han aumentado año tras año. Siempre ha aprovechado cada oportunidad de ahorrar dinero: paga a sus trabajadores tan poco como sea posible y paga muy pocos impuestos debido a su amistad con el funcionario local de hacienda. A pesar de varias quejas de los vecinos, nunca hizo nada por retirar de la acera su pila de autos y repuestos viejos y reducir el nivel de ruido. Pero ahora se enfrenta a tres problemas. Un grupo de vecinos amenazan con informar del desorden y el ruido a las autoridades locales, sus trabajadores amenazan con renunciar porque su paga es inferior al salario mínimo y un nuevo funcionario de hacienda sustituirá al amigo de Bernardo.

Pregunta 1: ¿Qué hizo mal Bernardo en lo que respecta a sus relaciones exteriores? ¿Cómo pudo su ética empresarial afectar la productividad?

Pregunta 2: ¿Cuál es el mejor consejo que le puede dar a Bernardo en este momento?

2. Plan de acción

¿CUÁL es el problema?	¿CÓMO resolver el problema?	¿QUIÉN resolverá el problema?	¿CUANDO se resolverá el problema?
Mis empleados parecen no saber lo que tienen que hacer. No se sienten responsables.	Voy a averiguar exactamente lo que cada empleado debe hacer y luego voy a elaborar una descripción de las funciones de cada puesto de trabajo.	Voy a hacerlo, pero voy a tener que discutirlo con mis empleados para que podamos hacer descripciones de funciones apropiadas para cada uno.	Debe hacerse antes de que comience la temporada alta, así que lo haré antes de mayo.

¿Cómo puede su empresa mejorar la productividad mediante mejores relaciones con el personal y a través de la gestión del recurso humano? Comience por desarrollar un Plan de Acción. En su plan, registre:

1. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene su empresa en lo relativo a la gestión del personal?
2. ¿Cómo solucionará cada problema?
3. ¿Quién solucionará cada problema (Ud. o alguien más)?
4. ¿Cuándo planifica solucionar cada problema?

Escriba su Plan de Acción en la página siguiente. Recuerde las siguientes sugerencias:

- elabore el plan para un período de tres o seis meses
- sea realista. Sólo escriba lo que cree que es posible hacer
- intente resolver el problema más urgente primero
- conserve este manual en su negocio para que Ud. y otros puedan utilizarlo cuando lo necesiten
- compruebe periódicamente que está siguiendo su Plan de Acción. Es una buena idea hacer una comprobación cada semana
- considere la posibilidad de colgar su Plan de Acción en la pared donde sea fácil de ver y consultar.

Planifique mejorar su recurso humano y productividad

Utilice esta página para escribir su propio plan de mejora de la gestión del personal y la productividad en su negocio.

¿CUÁL es el problema?	↓	¿CÓMO resolver el problema?	↓	¿QUIÉN resolverá el problema?	↓	¿CUANDO se resolverá el problema?
---------------------------------	----------	---------------------------------------	----------	---	----------	---

**Evaluación 1**

1.b 2. c 3. c

Evaluación 2

1.c 2. a 3. a

Evaluación 3

1.b 2. a

Evaluación 4

1. b 2. a 3. c 4. a 5. c

Evaluación 5

1.c 2. a 3. c 4. b 5. a

Evaluación 6

1.b 2. a 3. c

Evaluación 7

1.c 2. a 3. b 4. b 5. a

Evaluación 8

1.c 2.c 3. b

Evaluación 9

1.c 2. a 3. b

¡Ayuda, Por Favor!***La Carpintería de Gustavo***

Pregunta 1:

\$52.060 y \$38.411

Pregunta 2:

2012 ($\$90,230/\$38,170=2.36$), y 2013 ($\$82,150/\$43,739=1.88$). El cálculo muestra que costó mucho menos obtener mayores ingresos en 2012 que en 2013.

Pregunta 3:

Gustavo obtuvo \$200 por cada armario en 2012, pero sólo \$130 en 2013. El precio de las camas dobles se redujo

de \$350 en 2012 a \$ 217, en 2013. Tal vez pueda aumentar los precios. Por otro lado, el precio del juego de mesas y sillas aumentó de \$400 en 2012 a \$466 en 2013. Mientras que el precio más alto puede dar lugar a mayores ingresos, también podría mucho más alto que el de la competencia y, por tanto, dar lugar a menores ventas. La producción se ha mantenido más o menos igual en los dos años, pero los gastos se han incrementado en un 15%, en gran parte debido a un aumento del 27% en el costo de la mano de obra. La productividad ha caído y se debe tomar medidas en este sentido. Los indicadores de la productividad podrían ser: 1) el número total de unidades producidas por semana o por mes; 2) el número de unidades producidas por semana o por mes por trabajador o equipo de trabajadores; 3) el número de devoluciones y retrabajos debido a la mala calidad; y 4) el número de unidades vendidas por mes debido a mejores esfuerzos de comercialización.

Tienda de Regalos Diana

Ejercicio 1:

Una posible descripción de funciones podría ser similar a la siguiente, pero debe ser más extensa y detallada:

Nombre del cargo	Vendedor de Tienda
Superior inmediato:	La propietaria de la tienda (Diana)
Descripción del puesto:	Bajo la dirección de la propietaria de la tienda, el vendedor de tienda se encarga de hacer pedidos y recibir existencias para la reventa, acomodar la mercadería en las estanterías, atender a los clientes y mantener el orden y la limpieza general de la tienda.
Responsabilidades específicas:	<ol style="list-style-type: none">1. Una vez por semana, elaborar un listado de los productos a pedir al proveedor principal. Revisar el listado con la propietaria y luego hacer el pedido2. Asegurarse de que todas las existencias se almacenen adecuadamente y de forma atractiva en los mostradores y estanterías de la sala de ventas de la tienda3. Atender a los clientes y solicitar ayuda si es necesario. No dejar a los clientes esperando a ser atendidos4. Mantener la tienda limpia y ordenada en todo momento. Una vez a la semana hacer limpieza exhaustiva5. Realizar cualesquiera otras funciones que le sean asignadas por la propietaria
Calificaciones necesarias:	Debe haber terminado la educación secundaria o cursos pertinentes relacionados con ventas minoristas u otra área relacionada, y debe tener al menos un año de experiencia en ventas minoristas, preferiblemente en una o más tiendas de regalos o supermercados.

Ejercicio 2:

Como se trata de una pequeña empresa, el adiestramiento y el desarrollo del joven trabajador consistirían sobre todo de capacitación en el puesto de trabajo. La estrategia podría ser la siguiente:

- Primero el propietario le mostraría al trabajador exactamente cómo realizar los siguientes trabajos: Hacer las compras, acomodar los productos en los estantes, colocar los artículos de regalo en los mostradores, hacer la limpieza diaria y semanal.
- Luego haría que el joven trabajador se responsabilice gradualmente de estas tareas una a una. En or-

den de dificultad, debe comenzar con hacer la limpieza, luego acomodar los productos en los estantes, posteriormente colocar los artículos de regalo en los mostradores y, por último, hacer las compras. Como complemento a la capacitación en el trabajo, Diana también podría hacer arreglos para que el joven trabajador asista a cursos prácticos cortos relacionados con el reabastecimiento de existencias y la operación de una tienda de regalos. Si ella quiere que él se haga cargo de toda la administración de la tienda en el futuro, también debería organizar que asista a cursos de administración, que incluyen temas tales como la contabilidad, el control financiero, la comercialización, etc.

Problemas de personal en la *Panadería El Buen Pan*

Pregunta 1:

Ya que no hace mucho esfuerzo por encontrar a los mejores trabajadores, es muy probable que Blanca no haya contratado a las personas más idóneas. Esto, aunado a los bajos salarios y el acoso constante por parte de Blanca, sin duda es causa de la baja motivación y la falta de interés en el trabajo por parte de los empleados.

Pregunta 2:

Blanca debe empezar por ser más cuidadosa a la hora de contratar al personal. Ella debería elaborar descripciones de funciones adecuadas para todos los empleados y pagar salarios más razonables. Luego podría motivar a su personal a trabajar con más ahínco mediante incentivos salariales por hacer un buen trabajo, tales como bonificaciones por el cumplimiento de las metas de ventas. Ella debe evaluar el desempeño individual del personal y premiar un trabajo bien hecho para, de esa forma, hacer que el personal se sienta responsable de su función en la empresa. La propietaria de la panadería no debe de simplemente dar órdenes. También puede encargarse de que asistan a cursos de capacitación o traer pasteleros experimentados para que enseñen a los chefs nuevas recetas o técnicas de glaseado para desarrollar aún más sus capacidades. Se puede establecer dos equipos entre los miembros del personal; uno formado por el personal de cocina, a quienes se recompensa por la calidad y la rapidez; y otro formado por los vendedores de la tienda y los mensajeros, a quienes se evalúa por el orden y limpieza de la tienda y el trato hacia los clientes. Al final de cada mes, ambos equipos podrían recibir una bonificación en base a su desempeño y las ventas totales del mes.

Pregunta 3:

Por mucho tiempo, el mensajero ha hecho un muy buen trabajo. Obviamente es infeliz porque todavía recibe el salario más bajo y no ha sido ascendido a un mejor puesto. Él podría sentirse motivado de diversas formas. Una forma es aumentar su sueldo. Otra forma de hacerle sentir apreciado es permitirle aprender a realizar otros trabajos en la tienda. Además de permitirle desarrollarse como mensajero y aumentar su satisfacción en el trabajo, esto también beneficiaría a la *Panadería El Buen Pan* al proporcionarle la oportunidad al mensajero de desempeñarse en otra plaza cuando ésta quede vacante.

Los problemas en *Taller Reparauto*

Pregunta 1:

Los factores que se ha señalado en el taller de Félix son un problema para su negocio ya que indican que su taller se encuentra desorganizado. También está la falta de medidas básicas de salud y seguridad. Estos problemas reducen la eficiencia de su negocio y el desempeño de los trabajadores y, por tanto, la productividad de su empresa. Cada uno de los problemas del taller de Félix que se ha señalado repercute negativamente en la productividad de las siguientes formas:

- La falta de un sistema organizado de almacenamiento y el espacio que ocupan los desperdicios dejarían poco espacio para hacer el trabajo de forma adecuada.

- Cuando no existe una guía de cómo debe hacerse el trabajo, puede que los trabajadores no sepan qué tipo de equipo o herramientas e indumentaria de protección utilizar al trabajar. Esto pone en riesgo a la seguridad y salud de los trabajadores y repercute negativamente en su productividad.
- Reparar piezas automotrices en el suelo sin ninguna fijación no es seguro. Las piezas y herramientas pueden resbalar y lesionar a los trabajadores.
- Cuando no hay un sistema de almacenamiento organizado, se pierde tiempo buscando las herramientas y repuestos.
- Los derrames de aceite en el suelo pueden causar lesiones por resbalones y caídas. Esto es particularmente peligroso cuando se mueve artículos pesados de metal de un lado a otro en el taller.
- Es difícil lograr un trabajo de calidad debido a lo incómodo del espacio y la falta de iluminación.

Pregunta 2:

Podría sugerirse varias soluciones para solucionar los problemas de productividad y seguridad en el *Taller Reparauto*. Entre las más obvias se encuentran las siguientes:

- Se debe elaborar esquemas y diagramas de flujo de trabajo para las diferentes operaciones. Entonces debería ser posible desarrollar un plan general para optimizar el uso del área del taller.
- Después de crear este plan por escrito, la siguiente tarea sería llevar a cabo una importante reorganización y limpieza del taller. Cada operación y trabajo, junto con los bancos de trabajo y equipos necesarios, tendrían un área específica en el taller. Se asignaría áreas separadas para el almacenamiento de equipos, piezas usadas y desperdicios.
- Las herramientas y equipos para operaciones específicas también tendrían sus lugares designados en estantes o tableros especiales.
- También se mejoraría la iluminación de las diversas estaciones de trabajo como parte de la reorganización del taller.
- Las rutinas de trabajo destinadas a maximizar la producción serían discutidas y acordadas por la gerencia y los empleados.
- Se introduciría normas de seguridad y se aseguraría que todos los empleados las conozcan y acaten.
- El costo de introducir estos cambios se relacionaría principalmente con los nuevas estaciones de trabajo, el nuevo sistema de iluminación y los estantes o tableros de herramientas. Considerando el aumento de la productividad y la seguridad que se lograría, el costo estaría justificado.

Tony, el jefe de mecánicos

Pregunta 1:

Al observar el comportamiento de Tony, parece seguro que es un empleado con problemas. Probablemente ha caído víctima de algún tipo de abuso de sustancias. Es probable que se haga acompañar de personas que lo animan a participar en tales actividades. Esto repercute en su trabajo y, por lo tanto, se ha vuelto más propenso a cometer errores.

Pregunta 2:

Como empleador, su productividad y sus ingresos se verán afectados a causa del problema y mal desempeño laboral de Tony. Para evitar esto, Ud. podría hacer lo siguiente:

- Reconozca que el empleado se encuentra con problemas y mantenga un registro de las veces que llega tarde al trabajo y de su mal desempeño laboral.
- Reúnase en privado con el empleado para hablar de su bajo desempeño. Pregunte si hay algo que le preocupa para ayudar a identificar la causa raíz del problema. Insista en que debe mejorar, pero también ofrezca ayudarle proporcionando soluciones al problema.
- Tome acción ante el problema poniéndose de acuerdo con Tony en que tiene que mejorar la calidad de su trabajo para cumplir con los estándares aceptables. Además, remítale a un médico o a un servicio comunitario relevante que pueda ayudarle a superar su problema.
- Dé seguimiento a su desempeño laboral y apóyelo comprobando que ha acatado su consejo y que esté buscando la ayuda del consejero o de la agencia de servicios comunitarios. Esté disponible para hablar cuando sea necesario para que Tony nunca se sienta solo al lidiar con su problema.

Un taller poco popular

Pregunta 1:

Él ha mantenido buenas relaciones con un funcionario de hacienda obviamente, corrupto y mediante el pago de un soborno ha evitado una gran factura de impuestos. Si bien es positivo tener buenas relaciones con las oficinas y funcionarios de gobierno, tales arreglos personales son ilegales y a la larga son propensos a ser contraproducentes. Paga mal a sus trabajadores y parece no darse cuenta de las consecuencias. No había hecho ningún esfuerzo por desarrollar buenas relaciones con sus vecinos y esto ha dado lugar a un conflicto latente que ha aflorado eventualmente. La supervivencia de su negocio está ahora en juego ya que su productividad y ganancias se verán afectados muy negativamente si se ve obligado a pagar los impuestos no pagados al gobierno e indemnizar a los trabajadores y a los vecinos.

Pregunta 2:

Quizá pueda restablecer sus relaciones con los vecinos si construye un muro para ocultar la pila de autos y repuestos viejos, reduce el ruido tanto como sea posible y combina esto con algún tipo de gesto de buena voluntad, como invitar a los vecinos a una celebración al finalizar la construcción del muro. Entonces podría ganar su amistad y apoyo. Con respecto a sus trabajadores, debe ponerse en contacto con las autoridades locales para averiguar cuál es el salario mínimo o las normas salariales para ese sector. Si aumenta los salarios correlativamente con dichas normas, los trabajadores deberían estar dispuestos a seguir trabajando para él. El problema de los impuestos será más difícil de superar. Probablemente tendría que pagar el importe total, más multas y tal vez todo lo que debe de años anteriores.

TÉRMINOS ÚTILES DE NEGOCIOS

TÉRMINO	SIGNIFICADO	MÁS EN LA PÁGINA
Valores empresariales	Creencias e ideas importantes que son compartidas y gozan del compromiso de todas las personas de una empresa.	65-66
Código de conducta	Conjunto de normas de comportamiento que los trabajadores deben seguir para asegurarse de que los valores empresariales se reflejen en todas las actividades en el lugar de trabajo.	66
Discriminación	Acción de someter a una persona o un grupo de personas a un trato injusto.	67
Incentivos financieros	Recompensas dadas a los empleados que les motiva a hacer ciertas cosas. Los incentivos son más eficaces cuando se les vincula con el desempeño.	40
Buenas prácticas de limpieza y mantenimiento	El mantenimiento de un lugar de trabajo eficiente y productivo.	56
Gestión de recursos humanos	El proceso estratégico de contratación, capacitación, acompañamiento profesional (coaching), motivación y la recompensa del personal, entre otros aspectos.	21-22
Insumo	Los recursos necesarios para producir un producto o prestar un servicio	1
Descripción de funciones	Serie de tareas que una persona debe saber desempeñar para poder llevar a cabo su trabajo	28-30, 35
Necesidades motivacionales	Necesidades que, al ser satisfechas, motivan a las personas a hacer ciertas cosas	39-40
Estructura organizativa	La forma en que una organización organiza a las personas y los puestos de trabajo	19-20, 22

TÉRMINO	SIGNIFICADO	MÁS EN LA PÁGINA
Producto	Lo que una empresa produce o vende	1
Evaluación del desempeño	Avalúo del desempeño profesional de un empleado	43-45
Productividad	Indica el grado en el que se ha puesto a buen uso sus recursos	1, 15
Factores de la productividad	Cosas y acciones que afectan la productividad de forma positiva o negativa	9-10
Indicadores de la productividad	Factores de la productividad que son específicos y se les utiliza para medir y monitorear los cambios en la productividad	11-13, 15
Trabajador con problemas	Empleado con problemas personales que repercuten negativamente en su desempeño profesional	73
Flujo de trabajo	Secuencia de acciones que se realiza para producir un resultado determinado	52-54
Cultura laboral	La forma en que el personal de una empresa realiza su trabajo, atiende a los clientes y se comunica e interactúa entre sí	65
Estación de trabajo	Lugar en el trabajo destinado para llevar a cabo una tarea específica, a menudo por un solo trabajador	56

MEJORE SU NEGOCIO

El Recurso Humano y la Productividad

Ya inició su empresa, pero ¿tiene inconvenientes en algunos aspectos de la administración del negocio?

Mejore su Negocio (MESUN) es la guía para empresarios con negocios establecidos que contiene buenos métodos de dirección empresarial. El manual de **El Recurso Humano y la Productividad MESUN** ayuda a seleccionar el recurso humano adecuado para las empresas y a motivarlo para ser más productivo mediante la provisión de un ambiente de trabajo decente.

MESUN hace parte de “Inicie y Mejore su Negocio” (IMESUN) un programa de capacitación en dirección empresarial para emprendedores de negocios nuevos y empresarios de pequeñas empresas existentes. El programa cuenta con 25 años de experiencia en más de 100 países, alianzas con más de 3.000 instituciones locales, 300 Master Trainers certificados y una red de más de 65.000 Capacitadores. IMESUN ha llegado a más de 15 millones de clientes a la fecha, ¡y las cifras siguen en aumento!

La formación de MESUN es una colección de seis manuales:

MESUN Costeo

MESUN Comercialización

MESUN Registros Contables

MESUN Compras y Control de Existencias

MESUN Planificación Empresarial

MESUN El Recurso Humano y la Productividad

ISBN 978-92-2-331138-4



9 789223 311384