

_____ Guía de Trabajo

Gestión del Talento Humano

José Miguel Álvarez

Guía de Trabajo
Gestión del Talento Humano

Edición digital
Huancayo, 2021

De esta edición

© Universidad Continental, Oficina de Gestión Curricular
Av. San Carlos 1795, Huancayo-Perú
Teléfono: (51 64) 481-430 anexo 7361
Correo electrónico: recursosucvirtual@continental.edu.pe
<http://www.continental.edu.pe/>

Corrección de textos

Jorge Coaguila Quispe

Cuidado de edición

Jullisa Falla Aguirre, Fondo Editorial

Diseño y diagramación

Yesenia Mandujano Gonzales, Fondo Editorial

Todos los derechos reservados.

La *Guía de Trabajo*, recurso educativo editado por la Oficina de Gestión Curricular, puede ser impresa para fines de estudio. Cada autor es responsable del contenido de su propio texto.

Presentación	4
Primera Unidad: Los nuevos desafíos de la administración de personas	5
Guía de video 1 : Jobs <i>versus</i> Gates	6
Segunda Unidad: Incorporar a las personas y colocación de las personas	8
Guía de video 2: La vida en Google	9
Tercera Unidad: Motivación, recompensar personas y desarrollar personas	10
Caso 1: El dilema de Rede Bahia	11
Cuarta Unidad: Retener a las personas, supervisarlas y el futuro de la administración de recursos humanos	15
Caso 1: Ingeniería Oceánica	16
Referencias bibliográficas	20



Presentación

El material de aprendizaje para los estudiantes es importante para el desarrollo óptimo de la asignatura, pues detalla cómo se deben desarrollar las actividades.

Esta guía se estructura considerando las modalidades y las unidades de estudio. Aquí encontrarás guías de trabajo, exposición y guías de casos.

Es recomendable que desarrolles una permanente lectura de estudio, de los contenidos desarrollados y de los textos seleccionados que amplían la información. Hay resúmenes y una minuciosa investigación vía internet para brindarte lo más exacto de la información.

Organiza tu tiempo para obtener buenos resultados. La clave es encontrar el equilibrio entre tus actividades personales y las actividades que asumes como estudiante. El estudio requiere constancia. Por ello, es necesario encontrar la motivación que te impulse a mejorar cada día.

Los autores

Primera Unidad

Los nuevos desafíos de la administración de personas

Propósitos

- Explica la importancia del capital intelectual en una organización grande o pequeña

Instrucciones

- En equipos de cuatro o cinco integrantes, revisa el video subido al Aula Virtual.
- Responder a las preguntas indicadas en la guía de video.
- Prepara una exposición teniendo en cuenta la rúbrica de evaluación.

Revisamos el material

- Video: Subido en la semana que corresponde en el Aula Virtual.
- Guía de video: Archivo PDF en Aula Virtual.



Sección: Apellidos y nombres:
Fecha:/...../.... Duración: Tipo de práctica: Individual () Grupal ()

Instrucciones

Prestar atención al **video** [NatGeo]-Mentes Brillantes. Steve Jobs vs Bill Gates. y resolver las indicaciones.

I. Propósitos

Analiza el valor del capital intelectual.

II. Actividades previas

Glosario de términos (significado de palabra o conceptos o definiciones que el estudiante debe saber antes de observar el video): Computadora personal: Computadora de tamaño medio usada por un solo usuario.

III. Preguntas relacionadas con el video

- ¿Por qué Steve Jobs y Bill Gates son considerados «mentes brillantes»?

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

- ¿Cuál de los dos protagonistas del video consideras fue más innovador? Argumenta tu respuesta.

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



- ¿Por qué Bill Gates y Steve Jobs se reunieron la primera vez? Argumenta tu respuesta.

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

- ¿Qué te sugiere la siguiente afirmación: «El capital intelectual es el activo más valioso»? Argumenta tu respuesta.

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

Referencias

Terán, Euler (2015, 3 de setiembre). [NatGeo]-Mentes Brillantes. Steve Jobs vs Bill Gates. [Video] YouTube. www.youtube.com/watch?v=O-tPY-yMLpwA



Segunda Unidad

Incorporar a las personas y colocación de las personas

Propósitos

- Describe cómo mantener la cultura organizacional en Google.
- Conocer cuánto tiempo le toma a Google integrar a un candidato.

Instrucciones

- En equipos de cuatro o cinco integrantes, revisa el video subido al Aula Virtual.
- Responde las preguntas indicadas en la guía de video.
- Prepara una exposición teniendo en cuenta la rúbrica de evaluación.

Revisamos el material

- Video: Subido en la semana que corresponde en el Aula Virtual.
- Guía de video: Archivo PDF en Aula Virtual.



Sección: Apellidos y nombres:
Fecha:/...../.... Duración: Tipo de práctica: Individual () Grupal ()

Instrucciones

Prestar atención al video y resolver las indicaciones.

I. Propósitos

Introducción al comportamiento organizacional.

II. Actividad previa

Prueba diagnóstica.

III. Preguntas relacionadas con el video

- ¿Cuáles son los valores que propiciaron los fundadores de Google?
- ¿Qué criterios de selección mantiene Google?
- ¿Qué observaste sobre el comportamiento de un representante de la alta dirección de Google?
- ¿Qué observaste sobre la socialización de un nuevo miembro en Google?

Referencias

Viera, R. (2011, 11 de mayo mayo). La vida en Google - Cultura Organizacional [Video]. YouTube. www.youtube.com/watch?v=jxD38ib7mwE



Tercera Unidad

Motivación, recompensar personas y desarrollar personas

Propósitos

- Analiza las estrategias de prestaciones y servicios percibidas por los trabajadores.

Instrucciones

- En equipos de cuatro o cinco integrantes, revisa el caso subido al Aula Virtual.
- Responde las preguntas indicadas en la guía de caso.
- Prepara una exposición teniendo en cuenta la rúbrica de evaluación.

Revisamos el material

- Video: Subido en la semana que corresponde en el Aula Virtual.
- Guía de video: Archivo PDF en Aula Virtual.



El dilema de Rede Bahia

Sección: Apellidos y nombres:

Fecha:/...../.... Duración: Tipo de práctica: Individual () Grupal ()

Instrucciones

Leer el siguiente caso de forma individual y responder las preguntas en equipo.

I. Propósitos

Analiza las estrategias de prestaciones y servicios percibidas por los trabajadores.

II. Descripción o presentación del caso**El dilema de Rede Bahia**

Rede Bahia es una cadena brasileña de tiendas de productos de higiene y de belleza. El presidente de la compañía, Carlos Alberto Santos, desea que sus ejecutivos se vuelvan emprendedores capaces de llevar las 12 tiendas de la red como si fueran pequeñas empresas independientes.

Su negocio se dirige al comercio detallista y al mayorista. La compañía se ha enfrentado siempre a las grandes tiendas de departamentos y a los supermercados. La principal receta para tener éxito en esta lucha es la agilidad y la flexibilidad. Por ello, Carlos Alberto busca crear una administración descentralizada, con la cual cada una de las 12 tiendas detallistas tendría total autonomía.

El primer paso fue definir con exactitud cuál es la actividad meta de la empresa. Carlos Alberto contrató a una compañía dedicada a las investigaciones, que entrevistó a clientes, proveedores y trabajadores para definir la identidad de la empresa. Así, llegó a la conclusión de que «debemos ser una compañía comercial de productos de higiene y belleza para mujeres,



hombres y niños». Esta definición fue fundamental porque los gerentes de las tiendas llegaron a vender jabón en polvo y juguetes, perjudicando con ello la imagen de la empresa.

El segundo paso fue establecer un credo que contuviera la misión del negocio y que sirviera de brújula a los gerentes. A continuación, invirtió mucho en el desarrollo de los ejecutivos para darles una visión general y la autonomía necesaria. El cuarto paso fue crear un sistema de remuneración muy motivante. ¿Cómo hacerlo?

Carlos Alberto pretendía que Rede Bahia tuviera un sistema de remuneración avanzado. Quería un sistema flexible de remuneración para lograr que los trabajadores se comprometieran con los objetivos de la compañía. Deseaba explorar todas las posibilidades para motivar a su personal.

Por ello, creó un plan de un bono anual ligado a la realización de uno o más objetivos organizacionales. La utilidad ocupa el primer lugar. Empezó a reservar 5 por ciento de la utilidad operativa anual para repartirlo entre el personal. Asignó pesos diferentes a los demás objetivos organizacionales, como la participación de mercado, la satisfacción del cliente y la productividad, para determinar el monto a distribuir.

En el primer año, el plan del bono involucró a los gerentes en la repartición de 5 por ciento de las utilidades. El segundo año lo extendió a los jefes y les reservó 2 por ciento de las utilidades. En el tercer año la idea era que se abriera a todos los trabajadores, a quienes asignó 1 por ciento de la utilidad anual.

Para transformar a cada trabajador en un accionista de la empresa, Carlos Alberto instituyó un plan de distribución de acciones de Rede Bahia. En vez de entregar dinero o bonos, el joven presidente quería repartir una parte del capital entre los trabajadores, siempre y cuando obtuvieran ciertos resultados anuales. Para mantener a los gerentes y colaboradores de Rede Bahia motivados y comprometidos con los objetivos de su empresa, Carlos Alberto creó una especie de concurso entre las tiendas para incentivar la competencia interna entre ellas.



Para ello, montó un sistema de calificación con varios criterios, que van de la utilidad a la rotación de inventarios y del índice de rotación de personal a la reducción de costos de operaciones. Así, no solo existía interés por vender más a menor precio y alcanzar una utilidad excelente, pero irreal. Todos tendrían que empezar a ver el negocio como un todo sistémico. En consecuencia, habrá participación en los resultados del negocio, visualizado a partir de un conjunto integrado de metas y objetivos.

Como Rede Bahia debe crecer y expandirse, Carlos Alberto pensó en una forma de incentivar nuevas habilidades y competencias en sus colaboradores para enfrentar los desafíos del futuro. El colaborador deberá tener un nuevo perfil, el cual privilegie algunas competencias, como la atención al cliente, la creatividad y la innovación en la búsqueda de nuevas soluciones y el espíritu emprendedor. Los colaboradores que desarrollen esas competencias serán premiados.

Carlos Alberto pensó en la posibilidad de hacer una distribución trimestral de una fracción de sus utilidades, siempre y cuando los 36 principales ejecutivos alcanzaran una meta previamente establecida. El resto de los 256 trabajadores recibiría un bono, cada tres meses, calculado a base del volumen de ventas de su unidad. Carlos Alberto no quería que las ganancias del personal dependieran de una sola variable, como las utilidades. Incluyó otros criterios de remuneración, como la reducción de capital de giro, reducción de inventarios a un nivel mínimo, satisfacción del cliente y rentabilidad. La remuneración variable debería tomar en cuenta todos estos criterios.

III. Preguntas relacionadas con el video

- ¿Cuáles son los pros y los contras de la remuneración fija? Explica.
- ¿Cuáles son los pros y los contras de la remuneración variable? Explica.



- ¿Qué competencias aconsejarías premiar a Carlos Alberto Santos? Explica.
- ¿Qué estrategia de incentivos recomendarías a Carlos Alberto Santos? Explica

Conclusiones

.....

.....

.....

.....



Cuarta Unidad

Retener a las personas, supervisarlas y el futuro de la administración de recursos humanos

Propósitos

- Analizar las dificultades de gestionar las relaciones con las personas en una organización.

Instrucciones

- En equipos de cuatro o cinco integrantes, revisa el caso subido al Aula Virtual.
- Responde a las preguntas indicadas en la guía de caso.
- Prepara una exposición teniendo en cuenta la rúbrica de evaluación.

Revisamos el material

- Video: Subido en la semana que corresponde en el Aula Virtual.
- Guía de video: Archivo PDF en Aula Virtual.



Sección: Apellidos y nombres:
Fecha:/...../.... Duración: Tipo de práctica: Individual () Grupal ()

Instrucciones

Leer el siguiente caso de forma individual y responder las preguntas en equipo.

I. Propósitos

Analiza las dificultades de gestionar las relaciones con las personas en una organización.

II. Descripción o presentación del caso

Ingeniería Oceánica

Gibson, Ivancevich y Donnelly Jr. hablan del interesante caso de ingeniería oceánica que está en el desarrollo de un plan piloto para producir y vender equipamiento para la perforación marítima de petróleo. El proyecto Perforadora Marítima es sumamente importante para el crecimiento de la empresa a largo plazo. Si Oceánica consigue que Petróleo coloque un pedido de equipamiento, su facturación aumentará 200 millones de dólares durante cinco años.

El proyecto Perforadora Marítima está a cargo de tres secciones. Cada una trabaja en distintas fases de su desarrollo y, a continuación, pasa la fase completa a la sección siguiente, en una secuencia lógica. El trabajo completo de una sección es el punto de partida de la sección siguiente. Sin embargo, el trabajo de cada sección nunca está completo, porque los jefes de sección comprueban y reevalúan continuamente sus aportaciones al proyecto.

La sección A está compuesta por 8 diseñadores, 12 técnicos, 3 ingenieros mecánicos, 1 ingeniero electricista y 1 supervisor



de la sección (Antonio Oliveira). La sección B tiene 3 diseñadores, 12 ingenieros mecánicos, 3 ingenieros civiles, 1 ingeniero químico, 5 técnicos y 1 supervisor de la sección (Eduardo Hammel). La sección C la integran 2 diseñadores, 18 ingenieros mecánicos, 4 ingenieros civiles, 3 ingenieros industriales, 3 contadores, 2 estadísticos, 5 encargados de mantenimiento, 10 técnicos y 1 supervisor (Mario Magallanes).

El proyecto comenzó hace 18 meses, cuando el presidente de la empresa, Regis Tomás, se reunió con los tres supervisores de sección para discutir la secuencia del trabajo del proyecto y la importancia de desarrollar máquinas de perforación que pudieran triunfar ante la fuerte competencia del mercado. Tomás acentuó la necesidad de que hubiera cooperación y coordinación entre los supervisores y la importancia de los criterios para la selección de personal calificado para el proyecto.

Muchas cosas han ocurrido durante los 18 meses que lleva el proyecto. Cada sección se identifica con un área geográfica determinada dentro de la fábrica. La sección de Antonio fue conocida como «Las cobras del tercer piso». La sección de Eduardo, como «Los luchadores del segundo piso». La de Mario era llamada «Los fusileros de Mario». El entusiasmo era visible. Sin embargo, en los pasados seis meses empezó a surgir una fricción entre la sección C y las otras dos. Los miembros de la sección C y su supervisor se quejaban de que las otras dos secciones no se ceñían al cronograma. El atraso de una de las secciones creaba dificultades para la sección C, la cual no podía completar las tareas programadas, preparar los informes de costos con exactitud ni elaborar estimados de costos para cumplir con los objetivos trazados en el presupuesto.

Las quejas de la sección C fueron presentadas al presidente Tomás en la reunión semanal de los supervisores. Antonio y Eduardo afirmaban que sus secciones hacían todo lo posible por entregar a tiempo el material del proyecto a la sección de Mario. Se reconoció que el cronograma de Mario tenía tiempos muy apretados, pero por eso mismo él había recibido el personal más competente. Además, Mario había prohibido la entra-



da de cualquier persona ajena al cuarto piso, cosa que Antonio y Eduardo habían tomado como un insulto personal. Según ellos, esa había sido la razón principal del conflicto intergrupal. El conflicto entre los grupos había creado una cohesión incluso mayor dentro de los grupos. Los miembros de cada sección se quejaban de las otras secciones y se unían para apoyar a sus supervisores.

En cierta ocasión, dos integrantes del equipo de Mario que estaban considerados para una promoción, en una reunión con Tomás para hablar de los planes sobre su carrera, le comentaron que había muy poca cooperación entre las secciones B y C. El proyecto Perforadora Marítima era verdaderamente prioritario y Tomás, que quería conseguir el contrato a la brevedad posible, no dejaba de pensar en él. Preocupado, empezó a hilvanar algunas estrategias para resolver o, cuando menos, minimizar el conflicto y concluir el proyecto, a saber:

1. Transferir a Mario a otra división de la empresa hasta que el proyecto estuviese listo, sustituyéndole con João Mendes, un joven ingeniero muy brillante de la sección A.
2. Informar a los supervisores de las tres secciones que, si no lograban obtener el contrato de Petróleo, ellos cargarían con toda la responsabilidad en razón de los problemas que habían creado.
3. Designar a un coordinador del proyecto Perforadora Marítima, de modo que los tres supervisores quedaran subordinados a él. Por ahora, Tomás no podía prestar más atención al proyecto porque debía atender otros asuntos urgentes.
4. Rotar a los tres supervisores, de modo que se alternaran el mando de cada una de las tres secciones.
5. Ofrecer un premio de mil dólares por persona a todos los miembros de las secciones si el proyecto quedaba terminado a tiempo y si tenía éxito.

Tomás sabe que cada una de las posibles soluciones tiene sus desventajas, pero quiere llegar a una conclusión rápida dentro de tres días..



III. Preguntas relacionadas con el texto anterior

- ¿Por qué supone que la cohesión interna de las secciones aumentó conforme avanzaba el proyecto?
- ¿Cómo explica las causas del conflicto entre las secciones y los supervisores?
- Analice cada una de las posibles soluciones de Tomás y describa las posibles ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- A final de cuentas, ¿dónde está el problema? ¿Qué debería hacer Tomás para minimizar el conflicto intergrupalo? Justifique su respuesta.

Conclusiones

.....

.....

.....

.....



Referencias bibliográficas

Primera unidad: Los nuevos desafíos de la administración de personas

Guía de video 1: Jobs versus Gates

Terán, Euler (2015, 3 de setiembre). [NatGeo]-Mentes Brillantes. Steve Jobs vs Bill Gates. [Video] YouTube. www.youtube.com/watch?v=O-tPY-yMLpwA

Segunda unidad: Incorporar a las personas y colocación de las personas

Guía de video 1: La vida en Google

Viera, R. (2011, 11 de mayo mayo). La vida en Google - Cultura Organizacional [Video]. YouTube. www.youtube.com/watch?v=jxD38ib7mwE

Tercera unidad: Motivación, recompensar personas y desarrollar personas

Guía de caso 1: El dilema de Rede Bahia

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8.^a ed.). McGraw-Hill, p. 316.

Cuarta unidad: Retener a las personas, supervisarlas y el futuro de la administración de recursos humanos

Guía de caso 2: Ingeniería Oceánica

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8.^a ed.). McGraw-Hill, p. 468.



