

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

Rasgos de la personalidad profesional, que hacen destacar a un buen empleado dentro de la organización

Iniciar la sesión con el video de Carlos Kasuga Osaka Director-Gerente y Dueño de Yakult

Los empleados son el “corazón” y/o la base estructural de cualquier empresa, pero... **¿Cuáles son las principales características de un buen empleado de éxito/proactivo que todo empresario quisiera tener en su nómina?**

Generalmente, a la hora de reclutar/contratar personal, las empresas se enfocan, principalmente, en las habilidades y la experiencia de sus empleados que consideran tienen un potencial de crecimiento ejecutivo de alto nivel.

Sin embargo, por otra parte, los **rasgos de personalidad de los empleados también tienen un gran peso en reclutamiento**, ya que el éxito de una empresa y la mejora de la productividad depende precisamente de estas habilidades personales.

Nos preguntaríamos entonces ¿Qué son los rasgos de la personalidad de un empleado?

Los “rasgos de la personalidad” se definen como aquellos **patrones habituales de sentimientos, pensamientos y comportamientos** de una persona en lo individual.

Cuando se adopta un enfoque característico de la personalidad, se hace la suposición de que los comportamientos se basan en **características “relativamente” estables**, lo que significaría en teoría, que una persona naturalmente va a actuar de cierta manera, independientemente de la situación en cuestión. Y como sabemos, esto, no necesariamente es cierto. Nuestros comportamientos varían, según las circunstancias.

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

Al comprender qué es un **rasgo de la personalidad**, definitivamente podremos entender mejor las **diferencias entre nosotros y los demás**.

Puede definirse a la “personalidad” como una **mezcla de las características naturales de una persona, así como los factores ambientales y las experiencias de la vida que le afectan**.

¿Por qué se considera a los rasgos de la personalidad son importantes en el lugar de trabajo? Los test empresariales practicado por profesionistas en Psicología Empresarial, dan una luz sobre este aspecto tan crucial.

Es por demás elemental que el **carácter** de un empleado **desempeña un papel fundamental en el lugar de trabajo**, para bien o para mal.

Las cualidades personales pueden influir en la capacidad de un individuo para **liderar**, superar obstáculos, mantener un comportamiento ético, trabajar en equipo, generar nuevas ideas y aumentar la motivación, hacer las cosas muy bien a la primera vez.

En términos generales, la *contratación de personal, el funcionamiento de los equipos y la productividad de las empresas dependen*, definitivamente de los **rasgos de la personalidad de los empleados y personal directivo en general**.

Algunos de los rasgos de personalidad que poseen los empleados que tienden a sobresalir

Independientemente del ramo/giro/actividad empresarial, el salario, la edad o el género, los empleados más destacados comparten algunos rasgos de personalidad más comunes, que tienden a sobresalir sobre los demás, como los que se mencionan a continuación:

1. Orientación a la acción

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

Los empleados que son **proactivos** (*es decir, estos empleados detectan una situación por resolver y no se esperan a que suceda en perjuicio de la empresa y de sus compañeros y jefes, sino que de inmediato toman acción consensada con los directivos*) tomando riesgos medidos y planeados, mismos que suelen ser más exitosos, ya tienen confianza en la generación de nuevas ideas, sobre todo porque también tienen el apoyo de los Directivos que promueven las buenas iniciativas. Siempre los **empleados orientados a la acción producen beneficios tangibles a las empresas.**

2. Inteligencia

Aunque la “inteligencia” no es el único ingrediente necesario, si se puede considerar como una base sólida para el éxito.

En otras palabras, contar con la inteligencia de un empleado, es imprescindible, ya que podrá sobresalir a la hora de afrontar, pruebas de desempeño, microgestión y niveles de estrés elevados, que son variables muy apreciadas por RRHH y el cuerpo directivo.

3. Ambición positiva en el trabajo

Los empleados solo pueden ayudar a su empresa **si quieren ayudarse a sí mismos** a tener una mejor carrera ascendente. La ambición de los empleados, es precisamente lo que empuja a una empresa a innovar, generar ideas creativas y establecer una cultura de franqueza y apertura con los demás empleados.

4. Liderazgo

(Video de: Miguel Ángel Cornejo)

El liderazgo - *del cual hablaremos en sesiones posteriores, en forma muy amplia* - de un empleado es primordial para cualquier empresa, sin importar su giro. El liderazgo comienza con la

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

confianza de los empleados en sí mismos y se fortalece con el éxito repetitivo y el refuerzo positivo. **NO** basta en que tengan confianza en sí mismos, sino que la alta dirección lo promueva, para que el empleado actúe con la benevolencia de la Dirección General.

5. Optimismo

Los empleados que entran al trabajo, frescos, motivados, con toda la energía positiva todos los días, seguramente superarán a aquellos empleados que se agotan/cansan/desmotivan fácilmente cuando se encuentran con dificultades.

Los empleados optimistas crean un ambiente de trabajo positivo, generan nuevas ideas y son amables con los clientes y con los demás compañeros y jefes de la empresa.

6. Confianza

La confianza, digamos, la autoconfianza, siempre produce resultados positivos y motiva a los empleados a asumir desafíos, para que, con esta actitud, permea a otros y tienden a imitarlos.

Inclusive, la confianza que un empleado transmite, alcanza a los clientes y genera una cultura de mejora continua a su alrededor. Con esto, además, se va creando el tan ansiado “VALOR AGREGADO” de una marca, de una empresa, de una organización.

7. Honestidad

Un empleado puede tener todo el talento del mundo, pero sin integridad y autenticidad, no logrará nada grandioso. Los empleados genuinos y directos son, precisamente, un valor agregado en cualquier empresa y aportan a su competitividad, ya que generan confianza en sus clientes. No hay nada que se aprecie más que un directivo/empleado honesto en su actuar, en

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

su decir y que sea auténtico, aún fuera de la empresa. Eso se nota y se aprecia en demasía.

8. Orientación a los detalles

La atención a los detalles de un empleado es crucial porque puede evitar muchos problemas y aumentar la tasa de éxito de los proyectos de una empresa. En la época de Henry Ford esto era imposible, él solo quería fabricar autos de color negro, le gustara a quien le gustara, y si no era así, no les vendía sus autos. Ahora eso es imposible. El cliente es la atención principal de las empresas.
CALIDAD TOTAL.

9. Trabajo duro

Ningún proyecto laboral tiene éxito sin el trabajo duro/arduo de sus empleados. Un empleado trabajador es alguien que siempre estará dispuesto a aprender, ser proactivo, inquieto por aprender, siempre busca activamente nuevas formas de crecer dentro del ámbito laboral, se centra en el crecimiento, el conocimiento y la experiencia positiva dentro de una empresa.

10. Visión de futuro

Los empleados más destacados, por lo general, tienen la capacidad de mirar hacia el futuro de su organización y establecer objetivos claros y concretos que la benefician.

Son empleados entusiastas, que tratan de gestionar cambios, mientras logran un equilibrio entre estabilidad y crecimiento. Los empleados visionarios tienden a incorporar nuevos enfoques sin distraerse de los objetivos principales.

11. Humildad

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

Los empleados que demuestran su valor a través del trabajo duro sin jactarse de ello, son esenciales en una organización. Aquellos presumidos son rechazados, criticados y desalientan a los demás.

Los empleados “humildes” conocen sus verdaderas fortalezas (sin alardearlas), así como sus debilidades y no tienen miedo de admitir cuándo necesitan ayuda o no saben algo, lo cual es algo muy apreciado por cualquiera.

Tome nota, un empleado que adopta una actitud humilde **siempre logra avanzar en su carrera más rápido** que los demás.

12. Pasión

La pasión es una cualidad imprescindible de cualquier LÍDER. Todos los directivos empresariales aman al empleado dispuesto a hacer más de lo que se le exige, como normalmente ellos lo hacen y esperan que los demás también lo hagan. La pasión supera constantemente las expectativas y que el apasionado por su trabajo, acepta felizmente cualquier tarea o proyecto, por difícil que éste sea.

Además, un empleado apasionado por su trabajo, nunca sentirá que está trabajando, porque ama su trabajo y siempre se esforzará al máximo porque, precisamente ama lo que hace. Los empleados apasionados disfrutan de pasar tiempo con sus compañeros de trabajo y superiores, lo que los hace ideales para cualquier empresa.

13. Espíritu de equipo (*Team Work*)

En una empresa, no solo es esencial que los empleados se desempeñen bien individualmente, sino también como miembros de un equipo (*Team Work*). Para tener éxito en un equipo se requiere paciencia, saber escuchar, **tolerancia** y buenas habilidades sociales. Los esfuerzos del equipo están asociados

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

con muchas ventajas: Con esta actitud, el trabajo se realiza más rápido y es muy probable que se complete con éxito.

El espíritu de equipo se basa en la camaradería, la cooperación, honestidad y colaboración entre los diferentes miembros de una organización.

14. Autogestión o Empoderamiento

Nadie puede ser más valioso que un empleado a quien no se le tiene que decir lo que se espera de él (**CARTA A GARCÍA**) e incluso está dispuesto a hacer más de lo que eventualmente se le pediría. Además de estar totalmente consciente de sus roles y deberes, el empleado empoderado se esfuerza en reducir sus debilidades (mejora continua) y mejorar sus fortalezas. (**Video de M.A. Cornejo**).

Ahora bien, si el empleado es disciplinado, aún mejor, ya que no malgastará el valioso dinero y tiempo de la empresa en distracciones como el teléfono celular o la navegación informal en Internet y otras actividades que lo convertirían en un “ladrón del tiempo”. Un empleado que maneje la autogestión, suele ser puntual, no pospone, ni toma descansos innecesarios, además de ser totalmente ser concienzudo.

15. Rentabilidad

Un empleado, llamado rentable o comercializable, es aquél que representa bien a la empresa, habla bien de la empresa y tiene “puesta la camiseta de la empresa” y además tiene buena presencia y trato hacia los clientes. Debe ser alguien que transmita una buena impresión por lo que debe estar bien arreglado, ser profesional y tener una personalidad agradable.

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

HAY QUE RECORDAR QUE “NUNCA SE TIENE UNA *SEGUNDA* OPORTUNIDAD PARA DAR UNA *PRIMERA BUENA IMPRESIÓN*”.

16. Autonomía

Un empleado autónomo (*Carta a García*) es aquél que tiene libertad y discreción con respecto a cómo programar su trabajo y sabe perfectamente la forma de llevarlo a cabo.

La autonomía hace que un empleado realice tareas complejas de manera rápida y productiva.

17. Creatividad

Las empresas necesitan empleados con grandes ideas para crecer y prosperar. Un empleado creativo es aquel que experimenta con cosas nuevas y piensa de manera innovadora ayudando a reducir la monotonía de la rutina diaria. Además, ayudará a mejorar la productividad de los demás empleados y de la empresa.

18. Idoneidad cultural

Es primordial para cualquier empresa tener empleados que se ajusten a su **cultura empresarial. Esto no es fácil.**

Con frecuencia se difiere entre los objetivos personales y la cultura empresarial. RRHH tiene la tarea de que se tenga la coincidencia para que haya un **Match UP o sea una alineación perfecta entre lo que la empresa y el empleado desean.**

En esencia, el ajuste cultural significa que las creencias y los comportamientos de los empleados están alineados con los valores fundamentales de su Director General y Consejo de Administración.

Los empleados que encajan bien en sus empresas expresan una mayor satisfacción laboral, tienen un mejor desempeño y es más

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

probable que permanezcan en la misma organización por un período más largo.

19. Adaptabilidad

Los empleados adaptables, sin duda, son la columna vertebral de las empresas exitosas que suelen cambiar con el tiempo y más ahora con tantos cambios en el mundo no esperados como la pandemia y el cambio de actitud empresarial, más tecnificada y con cambio de valores.

Un empleado adaptable es alguien que no tiene miedo al cambio y puede enfocarse fácilmente. Los que no fueron así, han desaparecido del medio empresarial, incluyendo las empresas de las cuales formaban parte.

Es alguien que no se pone nervioso cuando llegan los cambios. Por ejemplo, cuando se trabaja en equipo, y las especificaciones del proyecto deben cambiarse en el último minuto, los empleados adaptables no rehuirán este desafío. Sabe cómo trabajar bajo presión. En cambio, en lugar de rechazar una nueva situación, la aceptan y trabajan para encontrar la mejor solución.

20. Inteligencia emocional

Tema súper importante que considero que supera a la inteligencia matemática, porque logra sus objetivos, los de la empresa y se convierte en un líder natural.

La **INTELIGENCIA EMOCIONAL** se refiere a la capacidad de una persona para reconocer, comprender, manejar y razonar con sus emociones. Es una habilidad crítica cuando se trata de comunicación interpersonal y definitivamente es un rasgo de personalidad valioso en todos los niveles de la carrera de una persona, no importando su puesto.

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

Un empleado con inteligencia emocional se comunica mejor, tiene mayor empatía, resuelve eficientemente los problemas y se relaciona de manera armónica con sus compañeros de trabajo, ya que sabe escuchar, más que hablar sin sentido, reflexionar y responder positivamente a las críticas, sabe reconocer sus áreas de oportunidad.

Además de las habilidades y experiencia de un empleado, sus rasgos de personalidad son importantes para que tenga éxito dentro de una empresa.

Los mejores empleados destacan debido a sus cualidades personales y colaboran con el buen funcionamiento de los equipos de trabajo, aumentando así la productividad tan deseada de las empresas.

Los 20 rasgos de la personalidad antes mencionados son los que hacen sobresalir a un empleado convirtiéndolo en el activo humano más valorado en su empresa.

MOTIVACIÓN AL PERSONAL

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES



La **motivación de empleados** se enfoca hacia el entusiasmo, el nivel de energía, el compromiso y la cantidad de creatividad que un empleado aporta diariamente a la organización.

La motivación se deriva de la palabra latina “***movere***”, que significa literalmente movimiento.

Todas las definiciones que se leen en los libros o en el diccionario se relacionan con el hecho de que la motivación es el **comportamiento y uno necesita “canalizar” este comportamiento para lograr las metas y los resultados deseados.**

La **motivación laboral** está relacionada con qué tan ¡comprometido! se siente un empleado con los objetivos de la organización y cuán empoderado se siente.

La motivación podemos dividirla en dos tipos:

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

- Motivación **intrínseca**
- Motivación **extrínseca**

Los empleados motivados son un **activo importante** para una organización y están directamente relacionados con el éxito de una organización.

La motivación es intangible, difícil de medir y extremadamente difícil de controlar, pero muy fácil de facilitar si es que se hace bien. Se trata de intención, intensidad y **perseverancia**.

Motivación intrínseca

La motivación intrínseca significa que un individuo está motivado desde dentro. Es algo innato, es decir, El/ella tiene el deseo de desempeñarse bien en el lugar de trabajo porque los resultados están de acuerdo con su sistema de creencias y paradigmas (Video de MA Cornejo).

Las creencias profundamente arraigadas de un individuo (paradigmas) son generalmente los factores motivacionales más fuertes. Tales individuos muestran cualidades comunes como la aceptación, la curiosidad, el honor, honestidad, el deseo de alcanzar el éxito.

Las investigaciones llevadas a cabo, han demostrado que los elogios honestos y en el momento apropiado, aumentan la motivación intrínseca, al igual que la retroalimentación positiva. Obviamente, todo debe hacerse con moderación. Si exageras en alguno de estos aspectos, hay grandes posibilidades de que el individuo pierda la motivación y echemos todo a perder.

Es indispensable que conozcamos más de la importancia del reconocimiento a empleados para lograr su satisfacción.

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

Si eres un directivo, gerente, supervisor o tienes un rol de liderazgo, siempre debes reconocer a tus empleados y asegurarte de que estén empoderados y que entiendan perfectamente tus expectativas.

Motivación extrínseca

La motivación extrínseca significa que la motivación de un individuo es estimulada por factores externos – por recompensas y reconocimiento.

Es posible que algunas personas nunca estén motivadas internamente y que sólo la motivación externa trabaje con ellas para llevar a cabo las tareas. El dinero nunca ha sido la principal motivación. Al recibir el aumento de sueldo, la gente está contenta, pero al tercer mes ya están descontentos, porque quieren más y más, sin merecerlo.

Las investigaciones llevadas a cabo, nos demuestran que las recompensas extrínsecas a veces pueden promover la disposición de una persona a aprender un nuevo conjunto de habilidades, idiomas, tecnología de información, etc. Las recompensas como bonos, beneficios, premios, etc. pueden motivar a la gente o proporcionar una retroalimentación tangible, pero solo en forma temporal.

Pero hay que tener mucho cuidado con las recompensas extrínsecas. Como director, gerente o supervisor, debes tener muy claro hasta qué punto vas a motivar a tus empleados, para que alcancen los objetivos de la organización.

Para poner en contexto algunos de los ejemplos de beneficios para los empleados para obtener de ellos un mayor compromiso.

Teoría de la motivación de Herzberg y/o la Teoría de los dos Factores

La teoría de la motivación de Herzberg o la teoría de los dos factores nos dice que hay dos factores a los cuales una organización puede ajustarse para influir mayormente en los niveles de motivación de empleados.

Los dos factores identificados por Herzberg son:

1. **Factores motivadores:** La presencia de factores motivadores anima a los empleados a trabajar más duro. Son los factores que se encuentran en el lugar de trabajo.
2. **Factores de higiene laboral:** El factor de higiene, si no está presente, desalentará a los empleados de hacer su mejor esfuerzo en el trabajo. Los factores de higiene son los factores circundantes que facilitan el comportamiento de los empleados.

Estos son algunos de los ejemplos de motivadores y factores de higiene

Motivadores	Factores de Higiene
Reconocimiento	Seguridad
Crecimiento	Políticas de la empresa
Logros	Salario
El trabajo en sí	Condiciones de trabajo
Responsabilidad	Gerente/supervisor

Hay 4 variables que están involucradas, como en un cuadrante del FODA donde combinamos las posibles variaciones:

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

1. Alta higiene y alta motivación

Esta es una situación ideal que cualquier director, gerente o supervisor desearía lograr. Aquí es donde todos los empleados están felizmente motivados y tienen muy pocas quejas.

2. Alta higiene y baja motivación

En esta situación, los empleados tienen muy pocas quejas, pero tampoco están muy motivados. Tienen una rutina de trabajo desgastada. Un buen ejemplo de esta situación es que los empleados reciben un buen salario, pero el trabajo no es muy interesante. Los empleados simplemente cobran sus cheques y se van. No tienen mística o amor a lo que hacen y dónde lo hacen.

3. Baja higiene y alta motivación

Este es un asunto delicado, aquí los empleados están muy motivados, pero también tienen muchas quejas, de todo. Un ejemplo típico de una situación como ésta es cuando el trabajo es extremadamente interesante pero la remuneración de empleados no está de acuerdo a los estándares del mercado. O bien algunos que no hacen nada ganan mucho y los que se esfuerzan y hacen bien las cosas están mal pagados y eso provoca alto descontento que obliga a los empleados a buscar otra empresa que si los considere.

4. Baja higiene y baja motivación

No hay puntos para adivinar, obviamente es una situación bastante mala. Aquí, ni los empleados están motivados, ni los factores de higiene están en su lugar. O sea, desde el punto de vista de RRHH es un fracaso.

Pero... ¿Cómo utilizar la Teoría de la motivación de Herzberg en la práctica?

- En primer lugar, es necesario rectificar y cambiar las políticas burocráticas de las empresas. Tienes que asegurarte de que RRHH esté en línea con lo que otras

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO

RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

organizaciones están ofreciendo y que sepan cuáles son las expectativas de los líderes.

- **Asegúrate de que tus directores/gerentes también sean mentores y no sólo jefes. Cada empleado debe ser respetado y apoyado.**
- **La cultura organizacional juega un papel muy importante aquí. Aquí no hay nada que no sea real y efectivo.**
- **Asegúrate de que la compensación, los beneficios (*fringe benefits*) y las bonificaciones se ajusten a los estándares del mercado, o bien, sean más altos como lo fue en mi caso particular. Si yo no compenso bien a mis empleados, ¿Por qué ellos debieran mostrar interés en tomar iniciativas?**
- **Para aumentar la satisfacción en el trabajo, debes asegurarte de que los puestos estén bien contruidos, con una buena descripción y de que los empleados encuentren que su trabajo es significativo, es importante y que les es reconocido por sus logros.**
- **Debes delegar trabajo a tus empleados, pero con una supervisión razonable para motivarlos. Recuerda: Orden dada, NO SUPERVISADA, se la lleva la ... “trampa”. Haz que tus empleados se sientan valorados. Respeta su individualidad, no seas majadero con ellos, no los insultes ni denigres, ni utilices lenguaje soez; escucha sus comentarios con seriedad y respeto y toma las medidas pertinentes cuando sea necesario.**
- **Encuesta del clima laboral con feedback (apunte por separado).**

¿Cuál es la importancia de saber motivar a los empleados?

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

De acuerdo con los psicólogos empresariales, la autorrealización es algo muy humano e importante para cada uno de nosotros.

Es nuestra naturaleza básica nutrir algo y verlo florecer, es aplicable a la mayoría de las cosas que hacemos en nuestra vida diaria. Es nuestra realización.

Obviamente, la motivación juega un papel muy importante en la vida de un ser humano. Ya sea para mejorarnos a nosotros mismos o para mejorar el desempeño de nuestra organización, para cualquier actividad en nuestra vida.

Los empleados motivados no necesitan que se les diga cómo hacer las cosas (carta a García), toman iniciativas, están ansiosos por asumir responsabilidades adicionales, son innovadores y emprendedores.

La motivación de tus empleados te asegura:

- Tener un ambiente positivo dentro de la organización.**
- La percepción de seguridad y felicidad en el trabajo.**
- Clientes contentos.**
- Mejor rendimiento.**

La motivación de empleados, por lo tanto, juega un papel muy importante y asegura que la fuerza laboral permanezca activa y contribuyan de la mejor manera posible a tu organización.

Además, un alto nivel de motivación conduce a un menor, o NULO nivel de rotación de personal.

Retomando algunos conceptos anteriores, debemos saber ¿cómo motivar a mis empleados? O que puede hacer RRHH para lograr esta motivación

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

Si lo que estás buscando son formas de motivar a tus empleados en el trabajo, existen algunas de ellas muy simples para hacer que esto te funcione:

1. Reconoce el trabajo bien hecho

El reconocimiento de trabajos bien hechos, juega un papel importante en el aumento de los niveles de motivación de los empleados.

Ayuda a crear un vínculo saludable entre tu como jefe o bien como RRHH y los empleados. No sólo satisface nuestra necesidad básica de estima, sino que también **facilita el sentido de pertenencia**, tener “la camiseta puesta”.

2. Enfócate en las recompensas intrínsecas

Es verdad que algunas personas necesitan recompensas para realizar sus tareas, todos somos diferentes, pero las recompensas **extrínsecas** se desvanecen muy rápidamente, son **efímeras**.

Concéntrate en motivar a tus empleados desde dentro. Algunos incluso pueden decir, “*sí, todo esto es bueno, pero tenemos que comer y pagar una renta*” ... bueno, eso es cierto, por eso debes **compensar bien a tus empleados**, pero asegúrate de crear valores que sean duraderos para tu organización.

3. Autonomía, no burocracia

La **micro gestión** (que es un estilo de gestión de equipos, mediante el cual, un director observa y controla de cerca el trabajo de sus empleados prestando excesiva atención a los detalles menores). Y esto es lo peor que puede hacerse como gerente. No sólo consume tiempo, sino que también es realmente indeseable. Si ha contratado a personas con ciertas habilidades, déjalas hacer su trabajo, sea un facilitador, no un dictador.

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

Los seres humanos valoran la autonomía, les dan la libertad de hacer las cosas de manera aceptable y ver los cambios.

4. Crea un entorno de trabajo increíble

De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad Estatal de Ohio, el ambiente de trabajo afecta seriamente el estado de ánimo. Por lo tanto, tiene sentido invertir en el entorno de trabajo en el que la gente pasa 40 horas a la semana. **Crear un buen ambiente motivará a tu personal.**

5. Sé un visionario

Liderar con visión. Los empleados necesitan saber que tus esfuerzos están impulsando algo importante. Necesitan saber su destino, hacia dónde van y para qué, y lo que es más importante, el camino/ruta que los llevará allí. Si como líder careces de la visión para tu propia organización, ¿cómo esperas que admitan su visión? (Comenta mi caso de Meximed). Haz un recordatorio de los objetivos de tu organización, anima a tus empleados a añadir algo más. Te sorprenderás de lo innovadores que pueden llegar a ser. (Video de “**No me estás escuchando**”)



BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

Tal y como revelan los estudios sobre productividad, cuando un empleado está satisfecho con su puesto de trabajo se compromete más con los objetivos de la empresa y muestra mejores niveles de efectividad laboral. Para saber cómo motivar a los empleados de tu organización, deberás empezar a tener en cuenta sus preferencias sobre horarios de trabajo, beneficios sociales y planes de conciliación familiar.

¿No sabes por dónde empezar? Mira cómo lo están haciendo grandes empresas internacionales como Google, Microsoft, Starbucks, CEMEX, IUSA (Alejo Peralta), Bimbo, McDonalds, IKEA, LIDL, Sanitas, Inditex y Mercadona.

La importancia de la motivación de los empleados en el trabajo.

Hasta hace relativamente pocos años, las empresas no solían preguntarse cómo motivar al personal porque no conocían el valor de impulsar la satisfacción laboral del capital humano.

Hoy en día, sin embargo, es bien sabido que la mejora de la motivación en el trabajo tiene beneficios tanto para las empresas como para los trabajadores:

- **Los empleados adquieren un mayor compromiso con la empresa y son más productivos.**
- **Se logra una mejor imagen de empresa.**
- **Mejora el *employer branding*.**
- **Mejora el ambiente de trabajo.**
- **Se reducen las tasas de absentismo.**
- **Se reduce el número de accidentes de trabajo.**
- **Las empresas retienen más fácilmente al talento clave.**

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

¿Cuáles son las estrategias para motivar a su Head Count?

Los altos mandos de Google son unos verdaderos maestros en el arte de cómo motivar a los empleados de una empresa.

Para empezar, la flexibilidad en Google es enorme:

- **sus empleados pueden vestirse como quieren,**
- **entrar y salir de la oficina a la hora que más les convenga,**
- **llevar mascotas al trabajo, y**
- **decorar su espacio laboral según su gusto personal.**
- **Cuentan con 17 tipos de restaurantes gratuitos y**
- **pueden trasladarse por todas sus instalaciones mediante bicis, autobuses, moto eléctrica o, si lo prefieren, a pie.**
- **Otro de los factores clave en la alta satisfacción de los empleados de Google es que la compañía californiana da muchísima importancia a la familia y a la vida personal de su plantilla.**
- **A la hora de fomentar la conciliación familiar, estos son algunos de sus trucos más eficaces:**
 - **Google ofrece a sus empleados la posibilidad de llevar a los hijos a guarderías subvencionadas dentro de la empresa.**
 - **Cada año la empresa promueve unas jornadas en las cuales los padres y/o los hijos pueden acompañar a los trabajadores a la oficina.**
 - **Google facilita la realización de tareas privadas dentro de la oficina. Por ejemplo, en la sede central de este gigante tecnológico es posible encontrar supermercados, peluquerías y bibliotecas para empleados.**

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

Todos estos factores están minuciosamente pensados para mejorar la creatividad y el compromiso de los empleados a través de la distensión y la comodidad.

Microsoft

Microsoft sabe muy bien que para que un empleado se preocupe por las ganancias de la empresa, primero la compañía debe ocuparse de fomentar su motivación en el trabajo. Si queremos que nos vaya bien a todos, primero México debe estar bien en sentido macroeconómico.

Veamos cómo:

- **Flexibilidad:** Los empleados de Microsoft gozan de una grandísima flexibilidad horaria y pasan entre un 50% y un 80% de su tiempo fuera de la oficina.
- **Movilidad interna:** En Microsoft es posible cambiar de disciplina o de equipo con relativa facilidad. De esta manera la compañía consigue que sus empleados no se aburran en el mismo puesto y funciones y sigan aprendiendo cosas nuevas cada día.
- **Formación continua:** Asimismo, Microsoft se preocupa mucho por la formación de sus empleados, y la prueba de ello son los itinerarios formativos que ofrece.
- **Salario emocional:** (Video de Carlos Kasuga) Microsoft ofrece a todos sus empleados una serie de beneficios como seguro médico, dentista, servicio legal y gimnasio.

IKEA, ejemplo de cómo incentivar a los trabajadores

Ikea, el gigante sueco de los muebles, es una de las empresas en las que más personas quieren trabajar. Y es que también sabe cómo motivar a los empleados

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

¿Su secreto? La empresa ofrece a sus trabajadores un sinfín de beneficios de motivación empresarial tanto sociales como económicos:

- **Café, té y refrescos gratis**
- **Parking gratuito**
- **Descuentos en productos IKEA**
- **Regalo de Navidad**
- **Seguro médico**
- **Seguro de vida**
- **Plan de pensiones**
- **Plan de ahorro**
- **Salas de juego y de descanso**
- **Formación continuada**

Si a todo esto añadimos que IKEA tiene un claro compromiso para incrementar la contratación indefinida y reducir el porcentaje de contratos temporales ¡no cabe duda de que esta multinacional sabe cómo motivar a los empleados y fomentar su productividad!

LIDL.

LIDL

Se ha dado a conocer como uno de los supermercados con mejores condiciones laborales.

Para mantener elevados sus niveles de motivación en el trabajo, la popular cadena alemana ha decidido apostar por:

- **La salud de la plantilla**, a través de programas sobre gestión del estrés, ergonomía, promoción de la actividad física y planes de alimentación saludable.
- **La conciliación laboral**, gracias a planes de flexibilidad horaria y opciones de reducción de jornadas por cuidado de un hijo o familiar.

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

- **La formación continua**, ofreciendo a todos sus nuevos empleados unos planes de formación inicial de entre 1 y 11 meses aproximadamente (el llamado *programa trainee*).
- **La promoción interna**, ofreciendo a todos los empleados posibilidades de ascensión interna. Según el propio Lidl, un 90% de sus puestos de directivos se suelen cubrir por promociones internas.
- **Trabajo en festivos no obligatorias y bien remunerados**. Lidl abre los domingos, pero no obliga a sus trabajadores a trabajar en este día. Es más, Lidl paga los domingos como horas extra.

Sanitas (España)

Sanitas es uno de los lugares preferidos para trabajar por los estudiantes españoles debido a que los más de 11.000 empleados de la compañía tienen fama de ser los más felices dentro **del sector de asistencia sanitaria**.

¿Los motivos de este alto nivel de satisfacción laboral?

- La posibilidad de teletrabajar,
- el buen ambiente laboral,
- beneficios sociales como la póliza de asistencia sanitaria gratuita para empleados indefinidos con antigüedad mínima de un año,
- planes de pensiones y
- el sistema de retribución flexible Retriflex (que incluye servicios de guardería, vales de despensa tickets restaurante, transporte público y formación).

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

Inditex, ejemplo de motivación laboral

Inditex puede presumir de ser uno de los grupos empresariales más exitosos del mundo y no solo por su cuenta de resultados. La multinacional coruñesa cuenta con más de 150.000 profesionales en todo el mundo, y sus niveles de satisfacción se encuentran entre los más altos de todo el **sector textil**. Así es cómo lo ha logrado:

- **Planes de formación ‘igualitarios’:** gracias al programa InTransit, los empleados de Inditex pueden pedir un intercambio y **trabajar durante un tiempo en el extranjero**.
- **Beneficios para ‘Millennials’:** gracias a “INET”, una app íntegramente desarrollada por y para Inditex, **los empleados de esta multinacional tienen un entorno en el que relacionarse con sus compañeros y pueden acceder a numerosas soluciones en cuestión de transporte o formación**.
- **Cultura de empresa ‘Participativa’:** todos los empleados de Inditex pueden dar su **opinión sobre aspectos relacionados con la estrategia de empresa**.
- **Reparto de acciones a empleados.** (Acciones de Trabajo-Explicar)

Mercadona, empresa líder en motivación empresarial

¿Sabías que Mercadona es una de las mejores empresas para trabajar en España?

Esta cadena de **supermercados** –la más grande de España– ha conquistado el favor de sus trabajadores a través de una serie de medidas de motivación empresarial muy efectivas:

- **Estabilidad laboral y retribución:** Mercadona ofrece contratos fijos, salarios competitivos (los trabajadores de esta cadena cobran más que la media del sector) y comparte los beneficios obtenidos a lo largo del año con la plantilla.

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

- **Conciliación de la familia** – trabajo: Mercadona dispone de numerosos centros infantiles y ofrece la opción de ampliación de un mes más de baja maternal.
- **Planes de formación:** Mercadona cuenta con planes de acogida y cursos de formación destinados tanto a directivos como a ayudantes.
- **Planes de salud:** Mercadona dispone de un Plan de Prevención y de un Programa de Salud Laboral propios.

Ford Motor Co

Dentro de la estrategia de motivación empresarial de Ford destaca su cuidado en los salarios, la inversión en formación y el fomento de trabajo en equipo.

En base a su filosofía, que puede agruparse en la siguiente frase, “solo hay algo peor que formar a las personas y que se marchen. No formarlos y que se queden”. **Ese balance, entre reconocimiento individual y desarrollo de prácticas grupales es clave.**

Facebook

Una estrategia de motivación empresarial similar ha puesto en práctica Facebook, desarrollando políticas de integración entre equipos de trabajo pequeños con asignaciones de tarea de forma libre para seleccionar y alternar roles.

Además de esto, su evaluación de rendimiento parte de las fortalezas de los empleados y su activación antes que en el cumplimiento presencial durante determinado tiempo.

Coca-Cola, un modelo a seguir en cómo incentivar a los empleados

Coca-Cola cuida a detalle sus ambientes laborales, procurando entornos felices, fomentando que sus empleados tengan una mentalidad abierta y una actitud positiva durante sus tareas y relaciones interpersonales.

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

AXA

Hay pequeños detalles que pueden generar resultados significativos.

Es el caso de AXA. La compañía estableció el derecho de desconexión y de teletrabajo a sus trabajadores.

Esta iniciativa se centra en fomentar el respeto por los horarios de trabajo para no invadir la vida más allá de las jornadas laborales.

Netflix

Por su parte, Netflix tomó medidas en un apartado bastante sensible, la maternidad. La compañía ofrece un año de permiso para atender este aspecto familiar. Al volver a sus funciones laborales, les ofrecen la opción de reincorporarse con jornada de medio tiempo (*Part-Time*)

Estos ejemplos sirven para demostrar que la motivación empresarial tiene distintas áreas que pueden abordarse con el objetivo de ofrecer incentivos a los empleados para fomentar su compromiso y dedicación.

Pfizer (Laboratorios)

Por su parte, dentro de sus beneficios, Pfizer ofrece seguro médico al trabajador y su familia, junto con la opción de comedor gratuito, coche empresarial, gimnasio, sauna y otros recursos especiales para la familia.

PwC, motivación empresarial a nivel internacional (PriceWaterHouse – Contadores Públicos y Consultores Empresariales Multidisciplinarios)

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

PwC es reconocida por la ofrecer movilidad internacional y tener flexibilidad horaria y de ambiente de trabajo con la que trabaja.

A esto se suma el desarrolla de planes de formación que son conceptualizados de forma individual para que el empleado sigue desarrollándose dentro de su compañía.

Claves para mejorar la motivación de los trabajadores

La motivación empresarial es una estrategia que la organización ofrece con el objetivo de que sus empleados se sientan cómodos dentro de ella, para desarrollar su compromiso y el sentido de pertenencia (*engagement*), y prevenir el absentismo laboral.

Esta política reúne una serie de valores agregados al sueldo del empleado, influyendo en distintas áreas, como salud, recreación y formación para que la persona se sienta valorada y parte de un ambiente laboral agradable.

Atracción, reclutamiento y selección, onboarding, desarrollo, retención, salida y employer branding... cada fase es igual de importante para el devenir de un profesional en la empresa y, en consecuencia, para la productividad y rentabilidad de la misma. En nuestra guía te enseñamos a aprovechar la tecnología para impulsar el rendimiento de tu plantilla y cuidar al máximo cada fase.

La **motivación empresarial es un área vital dentro de la organización porque, a grandes rasgos, **fomenta el desarrollo individual y grupal del personal**. En la actualidad, hay distintos aspectos clave para desarrollar un buen programa de motivación empresarial.**

Asignación adecuada de puestos y tareas, clave de la motivación laboral

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

Distribuir de manera correcta las ocupaciones y jerarquía es imprescindible para que los empleados se sientan cómodos realizando sus tareas. Los turnos rotativos son una forma de organizar las tareas de los empleados.

Este apartado no solo consiste en designar tareas y roles específicos y adecuados a las capacidades y habilidades de sus empleados, sino a fomentar planes de carrera que les permitan prosperar. También a reconocer sus esfuerzos y a remunerarlos adecuadamente.

Integración del equipo

Fomentar que cada empleado se sienta reconocido e identificado con la filosofía de la organización y empatices con sus compañeros influye tanto particular como grupalmente. En especial si se trata de integrar a la dinámica laboral a nuevos ingresos.

Como parte del programa de motivación empresarial se pueden realizar actividades recreativas, asistencia en cuanto sea necesario en materia laboral y establecer estrategias de comunicación interna para que poco a poco la persona o el grupo se compacte de forma positiva.

Mejorar el clima laboral

Los ambientes de trabajo pueden experimentar cambios a través del tiempo.

Para poder evaluarlos de forma precisa y tener datos confiables, se recomienda contar con un programa para consultar la opinión de los empleados como el software de encuestas.

Este sistema permite consultas personalizadas de forma segura, protegiendo la identidad del empleado, gestionar los datos y patrones de las respuestas para establecer tendencias y, a partir de ahí, abordarlo a través de distintas medidas pensadas para mejorar la motivación empresarial.

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

Reconocer el trabajo individual y grupal

Los empleados no son máquinas y a veces no basta con solo ser consciente de su esfuerzo laboral.

También es necesario reconocerlo y premiarlo. De esa manera se hace sentir valorado a cada miembro de la organización, fomentando su compromiso y sentido de pertenencia.

Para hacer evaluaciones detalladas se recomienda el uso de un programa de evaluación del desempeño. Más allá del rendimiento diario, estas herramientas permiten explorar el potencial del empleado o de los grupos de trabajo para posteriormente reconocerlo y desarrollarlo a través de programas de formación.

Un buen ambiente también garantiza un mejor desempeño.

Espacios adecuados, influyen en la motivación de los empleados

La convivencia y el buen ambiente laboral también dependen de las instalaciones y los recursos que se ofrezcan para realizar las distintas tareas.

Dentro de un plan de motivación empresarial poder contar con espacios ergonómicos, diseñados a partir de un concepto

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

propio o, si no se puede, contar con instalaciones cómodas y bien equipadas ayudará a que los empleados se sientan identificados con la organización, contribuyendo a prevenir el absentismo laboral.

Programa de motivación para los trabajadores

Reconocer el buen rendimiento con un plan de incentivos es conveniente para mejorar la motivación empresarial.

Al hacerlo, se envía un mensaje claro a los empleados: el esfuerzo, la responsabilidad y el compromiso es bien valorado.

Una manera veraz y objetiva de analizar el rendimiento es apoyarse en un sistema de evaluaciones para hacer pruebas y tener un feedback efectivo y documentado. Además, permite reconocer quiénes son los profesionales que puede ser premiados por su gran desempeño laboral.

Oportunidades de crecimiento

La motivación empresarial también consiste en ofrecer oportunidades de mejoras y crecimiento para los empleados. Si el empleado es consciente de que a través de su trabajo puede mejorar y seguir creciendo dentro de la organización, su sentido de compromiso y sentido de pertenencia mejorará.

Para ello se puede contar con dos sistemas clave para reconocer el talento clave de la organización y establecer programas de evolución profesional. Estos softwares son el de evaluación y el de formación.

El primero permite evaluar las capacidades del empleado y el segundo logra una formación continua a la plantilla con el software de Formación laboral (LMS), con el que gestionar la

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

planificación, los cursos, la asistencia y la calidad y eficacia de cada programa. Es decir, implementar un plan de carrera que busque el desarrollo del trabajador y que le motive a crecer dentro de la empresa.

Delegar responsabilidades

Otorgar responsabilidades a los empleados es una manera de transmitir confianza y seguridad. Saber delegar tareas específicas o la responsabilidad de un grupo de trabajo favorece su autoestima y compromiso con sus compañeros de trabajo y la organización. Además, le permitirá crecer y aprender.

Desarrollar nuevas modalidades de trabajo

Los tiempos cambian y, con ellos, las formas de trabajo, como las que estamos viviendo a partir de la aparición de la pandemia.

En la actualidad es muy común que las empresas establezcan jornadas de home office, en las que durante uno o dos días a la semana el empleado trabaja desde casa o de forma remota.

Siempre que la empresa tome en cuenta las necesidades elementales del individuo y en tal sentido dentro de sus propias formas y posibilidades se determine a abordar de forma sistemática y progresiva la incorporación de beneficios tangibles que mejoren la calidad de vida del empleado, obtendrá un mayor compromiso y eficiencia por parte del mismo.

DISC: ¿Un test obsoleto o un instrumento eficaz para el trabajo?

¿Cómo se identifican las *soft skills* de los candidatos?

¿Qué es DISC?

El test DISC se basa en la teoría DISC, publicada por el psicólogo estadounidense William Moulton Marston durante los años 20. A partir de esa teoría, durante los años 70, el psicólogo estadounidense John G. Geier desarrolló el test de personalidad de uso generalizado hoy en día. Esto se aplica a los empleados en PANALPINA, empresa de logística internacional

Al no estar patentado, el método ha ido perfeccionándose por diversos proveedores de test. Sin embargo, todavía hoy en día sigue predominando el método DISC desarrollado en los años 20 del siglo pasado.

Definición

Método DISC: el método DISC distingue a las personas en función de cuatro estilos de comportamiento: **decisión, **i**nteracción, **s**erenidad y **c**umplimiento.**

Mediante el test DISC se puede determinar el estilo de comportamiento predominante en cada persona. Los resultados se utilizan para mejorar la comunicación y la colaboración, especialmente en el contexto empresarial.

¿Cómo funciona el test DISC?

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

El test DISC categoriza a las personas basándose en una autoevaluación. Los encuestados seleccionan de entre unos adjetivos predeterminados aquellos que, en su opinión, los definen mejor. La metodología en DISC difiere dependiendo del proveedor y de la organización del test.

Los test DISC se pueden realizar en línea o por escrito a través de diversos proveedores comerciales.

Es importante saber a la hora de la evaluación que los resultados del test no aportan una calificación.

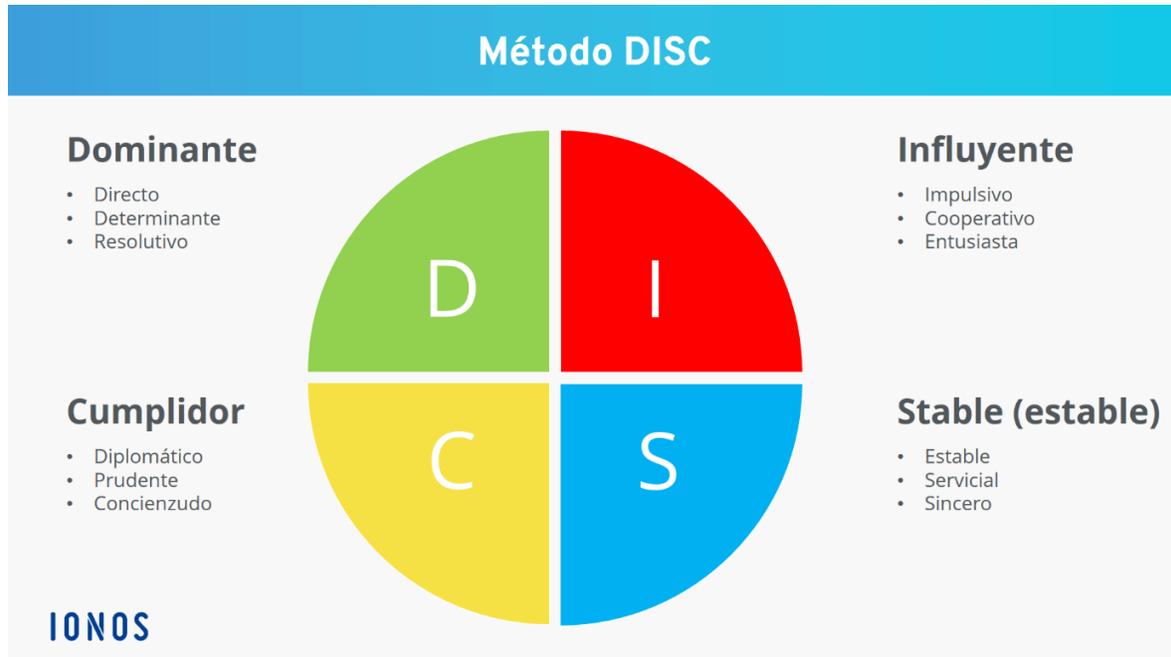
Cada estilo de comportamiento se clasifica al mismo nivel. El resultado tampoco implica que los participantes del test no puedan mostrar estilos de comportamiento de las otras tres clases, sino que únicamente en ellos predomina de forma especial un estilo de comportamiento y que les supone mayor esfuerzo mostrar una de las otras conductas.

Asimismo, los resultados no permiten una comparación cuantificable; es decir, no se puede deducir del resultado del test que la persona X cuenta con un valor determinado más de serenidad o de interacción que la persona Y. El resultado únicamente muestra el estilo de comportamiento predominante de una persona individual.

Los tipos de DISC

El método DISC distingue cuatro tipos de personalidad a los que se les asignan distintas conductas.

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES



Método DISC: el test de personalidad distingue cuatro estilos de comportamiento

D = Dominante

El tipo de personalidad decidido es asertivo, seguro de sí mismo y resolutivo. Le gustan los retos y asumir el liderazgo. Se comunica de forma directa y actúa de forma consecuente y con determinación. En ocasiones, las personas de su entorno lo perciben como una persona agresiva y desconsiderada.

I = Influyente

El tipo de personalidad interactivo se entusiasma rápidamente con nuevas situaciones e ideas.

Es un tipo comunicativo, cercano y que disfruta trabajando en equipo. Le gusta hablar y habla mucho.

Las otras personas lo consideran abierto y encantador. Sin embargo, le cuesta fijarse en los detalles y su trabajo se distingue por la creatividad y la iniciativa.

S = Stable (estable)

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

El tipo de personalidad sereno es muy servicial y le gusta trabajar en un segundo plano.

Valora la armonía y la estabilidad.

Le gusta trabajar en equipo y se le considera agradable y paciente.

El tipo sereno es más bien conservador.

No se le dan bien los cambios.

Por eso, aprecia los procesos de trabajo constantes y las relaciones leales y longevas.

C = Cumplidor

El tipo de personalidad cumplidor está orientado a los hechos y se esfuerza por alcanzar la perfección.

Disfruta trabajando sistemáticamente, planifica de manera proactiva y analiza al detalle las situaciones.

Junto con sus ansias de conocimiento y su conciencia de calidad, se distingue por su manera diplomática de comunicarse. En cambio, tiene dificultades para reducir las exigencias tanto consigo mismo como con otros.

Aplicación del test DISC en el contexto empresarial

El test DISC tiene diversos escenarios de aplicación en el campo laboral, ya que los conocimientos resultan útiles cuando se mejoran la comunicación y el trabajo en conjunto.

Por esta razón, los departamentos de recursos humanos utilizan los test DISC tanto con los trabajadores que ya forman parte de la empresa (por ejemplo, para encontrar el mejor ámbito de aplicación posible para ellos) como con los solicitantes de empleo para descubrir si los candidatos se adaptarían bien al

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

equipo. Asimismo, el método DISC se utiliza en la formación de personal directivo, en ventas y en situaciones de conflicto.

No solo la empresa se beneficia del test, sino también el individuo. Los empleados (aunque también los empresarios) que realizan uno de estos test tienen la oportunidad de conocerse mejor a sí mismos y descubrir sus necesidades propias, y consiguen los puntos de enfoque necesarios para potenciar de forma específica sus puntos fuertes. Al mismo tiempo, al conocer los distintos tipos y sus propias peculiaridades, son capaces de ajustarse mejor a los estilos de comportamiento de los clientes y los compañeros de trabajo.

Los análisis del test no solo aclaran qué rasgos de la personalidad conforman el propio tipo, sino que habitualmente proporcionan indicadores detallados y prácticos para la rutina laboral. El análisis explica, por ejemplo:

- En qué condiciones de trabajo es más productivo cada tipo específico,**
- Con qué estilo de trabajo consigue cada persona los mejores resultados,**
- Qué estilo de comunicación se prefiere con cada tipo,**
- Dónde se encuentran los puntos fuertes y débiles de cada tipo DISC,**
- Cómo se deben comportar los compañeros de trabajo si desean trabajar de la mejor forma posible con un tipo concreto,**
- A qué conflictos está más predestinado cada tipo y cómo se pueden evitar estos conflictos.**

Algunos proveedores disponen de test DISC específicos dependiendo de la finalidad, que se centran en su análisis de forma todavía más concreta en el contexto laboral. Los gerentes obtienen así, indicaciones de cómo organizar de forma más efectiva su estilo de gestión y el equipo de ventas aprende cómo puede utilizar el DISC para tener mayor éxito en la captación de clientes.

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

Críticas al método DISC

El método DISC es uno de los métodos de determinación de personalidad más utilizados en el mundo empresarial. Pero no está libre de controversia.

Los críticos defienden que el método está obsoleto.

Según ellos, el método no contempla los conocimientos científicos adquiridos desde 1920 sobre psicología de la personalidad.

Además, sostienen que el modelo carece de base científica empírica y que no cumple criterios de calidad como la validez (¿mide lo que se debería medir?) y la fiabilidad (¿el test arroja los mismos resultados si se repite?).

El hecho de que los test DISC de personalidad proporcionen resultados aparentemente exactos se explicaría con el efecto Forer o Barnum.

Según ese efecto, tendemos a atribuirnos enunciados convenientes, muy generalizados o imprecisos perfectamente ajustables a nosotros, pero también a mucha otra gente.

Así mismo, en la psicología de la personalidad se han impuesto en las últimas décadas modelos que parten de la base de cinco características centrales de la personalidad: apertura a nuevas experiencias, responsabilidad, cordialidad, extraversión e inestabilidad emocional.

La suposición de que existen cuatro estilos de comportamiento condicionados por la personalidad estaría anticuada.

Test de personalidad alternativos para el empleo y la carrera profesional

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

Los test de personalidad son muy populares en las empresas, ya que orientan en cuestiones importantes (¿quién tiene madera de líder?, ¿qué candidato es el mejor?) y muestran vías para colaborar de una forma más productiva y mejor.

El test DISC es solo uno de muchos test de personalidad.

Periódicamente salen nuevos test al mercado que consideran los resultados actuales de investigación. Entre los más populares se encuentran, junto con el DISC, el indicador de tipo de Myers-Briggs (MBTI), el Reiss Profile y el Clifton o Gallup StrengthsFinder.

Sin embargo, todos los test tienen sus puntos débiles y ninguno de ellos refleja la complejidad total de una personalidad.

Asimismo, los test de personalidad fomentan la mentalidad prejuiciosa y estereotipada. Una vez realizada la clasificación, el desarrollo del individuo se limita más que fomentarse, porque este se reduce a puntos fuertes específicos de cada tipo.

La utilidad de un test de personalidad como el DISC depende en gran medida de la finalidad individual, de la calidad del test, de la valoración competente y de la aplicación responsable que tenga en cuenta que ningún resultado de test arroja verdades absolutas.

¿Cómo se averigua si estos candidatos se integrarán bien en el equipo, si impulsarán las ventas o cómo se desenvolverán en los conflictos?

A menudo, un breve primer contacto durante la entrevista de trabajo puede resultar útil.

Sin embargo, los test de personalidad pueden ser una herramienta complementaria útil para las empresas, si se enfocan de forma óptima y se desea obtener con ellos el mayor éxito posible.

El método DISC es uno de los test de personalidad más antiguos y su uso se ha generalizado, a pesar de la controversia.

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

Existe un método japonés para mejorar sustancialmente la productividad que consiste en las **5's** implementado en Toyota en 1960 y ahora aplicado en todo el mundo:

A. SEIRI = SEPARAR = Eliminar lo que no es necesario

B. SEITON = ORDENAR = Optimizar tu espacio

eficazmente. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar

C. SEISO = LIMPIAR = Ser pulcro en todo. Persona, casa, oficina, limpiar el polvo, etc

D. SEIKETSU = ESTANDARIZAR = Tener normas y procesos para poder mejorar

E. SHITSUKE = MANTENER = Disciplina para ser mejores cada día

DETERMINACIÓN DEL ISR EN INGRESOS POR SALARIOS, CONSIDERANDO EL SUBSIDIO PARA EL EMPLEO

Todo patrón que pague salarios a sus trabajadores está obligado solidariamente a calcular el ISR que generen los ingresos que perciban dichos trabajadores, por ello el cálculo del ISR debe arrojar los siguientes resultados:

- 1. ISR por retener al trabajador.**
- 2. Importe a devolver en efectivo por el subsidio para el empleo.**
- 3. La base legal está contenida en el artículo 96 de la LISR para calcular el impuesto,**
- 4. El Decreto del 26 de diciembre del 2013 en su artículo 1.12 nos da la base para determinar el subsidio para el empleo.**

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

FÓRMULAS PARA CALCULAR EL ISR PARA UN DETERMINADO SALARIO:

PRIMER PASO DEL CÁLCULO: Cálculo del ISR

- Ingresos obtenidos en el mes por salarios**
- Menos:** **Impuesto local de los ingresos por salarios que haya retenido el empleador en el mes, siempre y cuando la tasa de dicho impuesto o exceda del 5%**
- Igual a:** **Base gravable**
- Menos:** **Límite inferior de la tarifa del artículo 96 de la LISR**
- Igual a:** **Excedente sobre el límite inferior**
- Por:** **% aplicable sobre el excedente del límite inferior**
- Igual a:** **Impuesto Marginal**
- Más;** **Cuota Fija**
- Igual a:** **Impuesto según tarifa del artículo 96 de la LIS**

SEGUNDO PASO DEL CÁLCULO. Cálculo del subsidio para el empleo

- Base Gravable**
- Se aplica la tarifa del artículo 1.12 del Decreto del 26 de Diciembre del 2013**
- Igual a_:** **Subsidio para el empleo**

PASO 3 Determinación de ISR a retener

- ISR según tarifa del Artículo 96 de la LISR**
- Menos:** **Subsidio para el empleo del PASO 2**
- Igual a:** **ISR sobre salarios por retener (siempre y cuando el subsidio para empleo sea menor)**

**BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO
RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES**

CASO I

¿Cuánto es el importe a retener de ISR a un empleado y el neto a pagar en su recibo de nómina y transferencia bancaria?

El ingreso mensual es de \$28,000

Artículo 96 2021			
TARIFA ARTÍCULO 96			
Límite Inferior	Límite Superior	Cuota Fija	% a aplicarse sobre el excedente del límite inferior
0.01	644.58	0.00	1.92
644.59	5,470.92	12.68	6.40
5,470.93	9,614.66	321.26	10.88
9,614.67	11,176.62	772.10	16.00
11,176.63	13,381.47	1,022.01	17.92
13,381.48	26,988.50	1,417.10	21.36
26,988.51	42,537.58	4,323.58	23.52
42,537.59	81,211.25	7,980.73	30.00
81,211.26	108,281.67	19,582.83	32.00
108,281.68	324,845.01	28,245.36	34.00
324,845.02	en adelante	101,876.90	1,876.90

**BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO
RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES**

TABLA DE SUBSIDIO		
Límite Inferior	Límite Superior	Subsidio para el empleo
0.01	1,768.96	407.02
1,768.97	1,978.70	406.83
1,978.71	2,653.38	406.62
2,653.39	3,472.84	392.77
3,472.85	3,537.87	382.46
3,537.88	4,446.15	354.23
4,446.16	4,717.18	324.87
4,717.19	5,335.42	294.63
5,335.43	6,224.67	253.54
6,224.68	7,113.90	253.54
7,113.91	7,382.33	217.61
7,382.34	en adelante	0.00

CALCULE EL ISR A RETENER A UN EMPLEADO/TRABAJADOR QUE ACTUALMENTE GANA MENSUALMENTE		28,000.00
INGRESOS OBTENIDOS EN EL MES POR SALARIOS		
ISR LOCAL A LOS INGRESOS POR SALARIOS QUE, EN SU CASO, HAYA RETENIDO EL EMPLEADOR EN EL MES, SIEMPRE Y CUANDO LA TASA DE DICHO IMPUESTO NO EXCEDA DEL 5%		
		0.00
BASE GRAVABLE		28,000.00
MENOS:	LÍMITE INFERIOR DE LA TARIFA DEL ART. 96	26,988.51
IGUAL A:	EXCEDENTE SOBRE EL LÍMITE INFERIOR	1,011.49
	%SOBRE EL LÍMITE INFERIOR DE LA TABLA DEL ART. 96	23.52%
	IMPUESTO MARGINAL	237.90
MAS:	CUOTA FIJA	4,323.58
IGUAL A:	ISR A RETENER AL EMPLEADO SEGÚN EL ARTÍCULO 96	4,561.48

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

SEGUNDO PASO: DETERMINACIÓN DEL SUBSIDIO PARA EL EMPLEO			
	BASE GRAVABLE		28,000.00
	APLICACIÓN DE TARIFA DEL ARTÍCULO 1.12 DEL DECRETO DEL 26 DE DIC DEL 2013		
MENOS:	SUBSIDIO PARA EL EMPLEO		0.00
TERCER PASO: DETERMINACIÓN DEL ISR A RETENER SOBRE :			
	ISR DEL ARTÍCULO 96 DE LA LISR		4,561.48
MENOS:	SUBSIDIO PARA EL EMPLEO		0.00
	IMPUESTO SOBRE SALARIO A RETENER AL EMPLEADO		4,561.48

Este tipo de cálculo solamente se aplica a los siguientes contribuyentes:

- A. Quienes perciban ingresos por salarios y demás prestaciones derivadas de una relación laboral, incluyendo PTU y exceptuando las prestaciones percibidas como consecuencia del término de una relación laboral.**
- B. Los funcionarios y trabajadores de la Federación, Entidades Federativas y Municipios que perciban remuneraciones y demás prestaciones, aun cuando sea por concepto de gastos no sujetos a comprobación, así como los obtenidos por los miembros de las fuerzas armadas.**
- C. NO APLICA a los rendimientos que obtengan las personas miembros de las sociedades cooperativas de producción, y de los anticipos recibidos por los miembros de sociedades y asociaciones civiles.**
- D. NO APLICA a los miembros de los Consejos Directivos, de Vigilancia empresarial, Consultores de cualquier índole, así como los honorarios a los administradores, comisarios y directores generales.**
- E. NO APLICA a los que reciban honorarios preponderantes. (explicar)**
- F. NO APLICA a quienes opten por asimilar voluntariamente sus honorarios a salarios.**

**BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO
RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES**

- G. NO APLICA** a Personas Físicas (PF) por actividades empresariales que se asimilen voluntariamente a salarios.
- H. NO APLICA** a los ingresos obtenidos por PF por ejercer la opción para adquirir acciones o títulos valor (bursátiles) que representen bienes.
- I. En el año 2022** aquellos trabajadores que tengan una base gravable mensual igual o mayor a **7,382.34** **NO TENDRÁN DERECHO** al acreditamiento por subsidio para el empleo.
- J. Todos los retenedores de impuestos** están obligados a pagarle a la SHCP los impuestos retenidos a los trabajadores a más tarde el 17 del mes siguiente al de la retención

**DETERMINACIÓN DEL ISR EN INGRESOS POR SALARIOS,
CONSIDERANDO EL SUBSIDIO PARA EL EMPLEO SOLO RESULTE
UNA CANTIDAD A DEVOLVER EN EFECTIVO AL TRABAJADOR**

CASO 2

**CALCULE USTED EL IMPORTE A DEVOLVER AL EMPLEADO DE
ACUERDO A LA TARIFA DEL ARTÍCULO 96 DE LA LISR**

Ingreso obtenido por un mes de salario \$2,000

ISR A RETENER A UN EMPLEADO/TRABAJADOR QUE PERCIBA UN INGRESO MENSUAL POR		2,000.00
BASE	INGRESOS OBTENIDOS EN EL MES POR SALARIOS	
	ISR LOCAL A LOS INGRESOS POR SALARIOS QUE, EN SU CASO, HAYA RETENIDO EL EMPLEADOR EN EL MES, SIEMPRE Y CUANDO LA TASA DE DICHO IMPUESTO NO EXCEDA DEL 5%	0.00
	BASE GRAVABLE	2,000.00
MENOS:	LÍMITE INFERIOR DE LA TARIFA DEL ART. 96	644.59
IGUAL A:	EXCEDENTE SOBRE EL LÍMITE INFERIOR	1,355.41
POR:	%SOBRE EL LÍMITE INFERIOR	6.40%
IGUAL A:	IMPUESTO MARGINAL	86.75
MÁS:	CUOTA FIJA	12.38
ISR A RETENER	ISR SEGÚN TARIFA DEL ARTÍCULO 96	99.13

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

DETERMINACIÓN DEL SUBSIDIO PARA EL EMPLEO		
	BASE GRAVABLE	2,000.00
	INGRESOS OBTENIDOS EN EL MES POR SALARIOS	
	ISR LOCAL A LOS INGRESOS POR SALARIOS QUE,	
	EN SU CASO, HAYA RETENIDO EL EMPLEADOR EN	
	EL MES, SIEMPRE Y CUANDO LA TASA DE DICHO	
	IMPUESTO NO EXCEDA DEL 5%	0.00
	BASE GRAVABLE	2,000.00
MENOS:	LÍMITE INFERIOR DE LA TARIFA DEL ART. 96	644.59
IGUAL A:	EXCEDENTE SOBRE EL LÍMITE INFERIOR	1,355.41
POR:	%SOBRE EL LÍMITE INFERIOR	6.40%
IGUAL A:	IMPUESTO MARGINAL	86.75
MÁS:	CUOTA FIJA	12.38
ISR A RETENER	ISR SEGÚN TARIFA DEL ARTÍCULO 96	99.13

DETERMINACIÓN DEL ISR EN INGRESOS ANUALES.

CASO 3

Se hace la aclaración que el cálculo del ISR mensual solo se refiere a **anticipos mensuales a cuenta del ISR ANUAL** donde se aplican otras tablas.

Esta obligación de cálculo anual **NO APLICA** a quienes hayan iniciado sus servicios laborales posteriormente al 1° de enero o que hayan dejado de prestar sus servicios a la empresa antes del 1° de diciembre del año en curso. Ellos tendrán que hacer su propia declaración anual.

BLOQUE DE RECURSOS HUMANOS Y LIDERAZGO RRHH LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

CÁLCULO DEL ISR ANUAL A PERSONAS QUE RECIBAN INGRESOS ÚNICAMENTE POR SALARIOS		
	ISR A RETENER A UN EMPLEADO/TRABAJADOR	
BASE	QUE PERCIBA UN INGRESO ANUAL POR	16,361.00
	INGRESOS OBTENIDOS EN EL MES POR SALARIOS	
	ISR LOCAL A LOS INGRESOS POR SALARIOS QUE,	
	EN SU CASO, HAYA RETENIDO EL EMPLEADOR EN	
	EL MES, SIEMPRE Y CUANDO LA TASA DE DICHO	
	IMPUESTO NO EXCEDA DEL 5%	0.00
	BASE GRAVABLE	16,361.00
MENOS:	LÍMITE INFERIOR DE LA TARIFA DEL ART. 152	7,735.01
IGUAL A:	EXCEDENTE SOBRE EL LÍMITE INFERIOR	8,625.99
POR:	% SOBRE EL LÍMITE INFERIOR	6.40%
IGUAL A:	IMPUESTO MARGINAL	552.06
MÁS:	CUOTA FIJA	148.51
ISR A RETENER	ISR SEGÚN TARIFA DEL ARTÍCULO 96	700.57
MENOS:	SUMA DE TODOS LOS SUBSIDIOS MENSUALES	525.00 <small>DATO ESTIMADO</small>
	SEGUNDO PASO: DETERMINACIÓN DEL SUBSIDIO PARA EL EMPLEO	175.57
MENOS:	RETENCIONES DE TODO EL AÑO	175.57
	RESULTADO	0.00

NOTA: Si el ISR es menor que el subsidio el saldo para el trabajador es “0” ¿Por qué? En estos casos no hay saldo a cargo ni a favor del trabajador por lo que las cantidades mensuales entregadas por concepto de subsidio a través del año automáticamente se convierten en DEFINITIVAS.

Siguiente tema, adicional al temario oficial de la Universidad, por considerarlo extremadamente importante

PERSONAS FÍSICAS QUE PERCIBEN INGRESOS POR ACTIVIDADES EMPRESARIALES Y PROFESIONALES