

ENFOQUES ESTRATÉGICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Cuestionarios de comprensión y aplicación

TEMA 1. Naturaleza y puntos de vista estratégicos

1. ¿Qué significa la declaración de que “el trabajo del administrador de personal no se desarrolla en el vacío”?

El administrador de personal desarrolla una labor que involucra múltiples actividades interdependientes. Esto es, que actúa en torno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales, mediante la interacción con un entorno cambiante y el desarrollo de unas funciones básicas que comprenden la preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, y la relación con el personal y evaluación. Todo esto, ligado a unos factores que constituyen la base del diseño de las estrategias de la Empresa hacia un mercado cada vez más competido (factores históricos, externos, organizativos, profesionales, internacionales). El administrador de personal, propende por lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficientes y eficaces, interactuando con factores internos y externos que hacen de su actividad una labor completa que compromete todas las áreas de la Empresa. Para ello, el administrador de personal, debe determinar las áreas claves en cada nivel gerencial y trabajar con cada una de ellas dentro de un marco de responsabilidad claramente definidas.

2. ¿Cuáles son los factores que componen el ambiente externo en la administración de recursos humanos?. Describir cada uno de estos factores.

La administración de recursos humanos debe enfrentar desafíos de carácter externo que afectan su actividad y el todo de la organización. Estos factores son variables y se tiene escasa influencia sobre ellos, pero representan los aspectos fundamentales sobre los cuales el administrador de personal debe basar su estrategia. Estos factores son:

a. Diversidad de la fuerza de trabajo

Antes el mercado laboral estaba integrado en su mayoría por hombres. Actualmente, la mujer ha ganado gran participación en dicho mercado, lo cual ha generado cambios fundamentales en las políticas de personal y en el análisis y diseños de cargos. De igual forma, otros grupos minoristas han cambiado los esquemas, debido a políticas gubernamentales que han abierto espacios para lo que en otra época constituían barreras para el ingreso al mercado laboral: los minusválidos o discapacitados, multiplicidad étnica, inmigrantes, etc. Todo esto ligado a los niveles de educación como factor decisivo.

b. Tendencias demográficas

- Reducción progresiva del índice de natalidad.
- Mejora de la medicina preventiva y atención médica.
- Estilos de vida. Progreso en la expectativa de vida.
- Incremento en el nivel académico.
- Movimientos migratorios.

c. Tendencias económicas

Los cambios generados en los países ante la globalización de la economía, han generado dificultades económicas que han proporcionado el cambio de rumbo en los sistemas económicos de las naciones, y por ende de las empresas. En términos

generales, las tendencias económicas que afectan la gestión de recursos humanos son:

- La riqueza nacional.
- La inflación.
- El ingreso al panorama económico mundial de nuevas naciones industrializadas.
- La globalización de la economía.
- Los niveles de desempleo (deficiencia de la demanda, desempleo estructural, programas gubernamentales para reducción de desempleo, etc.)
- Programas de desarrollo y generación de empresa.
- Tratados de cooperación comercial entre naciones.
- La competitividad, productividad y la calidad como factores económicos estratégicos en la conquista de clientes.

d. Aspectos culturales

- Estilos de vida de las nuevas generaciones.
- La evolución y cambio de los patrones culturales en las naciones ante la globalización de la economía y la influencia del internet.
- Patrones en la vida familiar y de trabajo.

e. Cambios en ciudades y providencias

Dificultades urbanas típicas (déficit fiscal, desempleo, deterioro relacionado con la vivienda, condiciones subnormales de vida para los pobres, violencia y crimen).

f. Tecnología de rápido avance

- Actualización de las plantas industriales.
- La difusión de los computadores.
- El desarrollo de inteligencias artificiales.

Los sistemas actualizados han aumentado mucho la productividad y han disminuido los costos en las fábricas, bancos, operaciones de aerolíneas, macro mercados, compañías de inversión, etc. Sin embargo, el beneficio de los computadores en una organización solo pueden realizarse cuando existe una sociedad afectiva entre las máquinas y las personas.

g. Tendencias en el sector oficial

La evolución en la legislación laboral a nivel mundial ha traído consigo cambios en las leyes de seguridad social, seguridad industrial, derechos civiles; todo ello incorporado en la carta constitucional, de tal forma que las decisiones del sector oficial son cada vez más importantes para las relaciones que deben existir entre empresarios y trabajadores.

3. ¿Cómo se opera que cambie la composición de la fuerza de trabajo en el país durante el próximo decenio?

Durante el próximo decenio se vislumbran cambios importantes en la composición de la fuerza laboral en el país debido al ingreso competitivo de las mujeres en los mercados, como quiera que han venido ganando un espacio importante en las empresas. Durante los últimos 25 años, la participación de la mujer en la fuerza de trabajo ha llegado hasta el punto que el 50% de ellas se encuentra vinculada a una empresa o por lo menos participa activamente en el mercado. Las oportunidades han mejorado especialmente para las mujeres más jóvenes y con mejores niveles de educación. La participación laboral y las remuneraciones ya no difieren significativamente de aquellas de los hombres. Además, la participación de las mujeres colombianas en los puestos ejecutivos y de gerencia es dos veces más importante que en el resto del mundo. De otra parte, dados los cambios en nuestros sistemas educativos, se prevén cambios en las edades de las personas que ingresan al mercado laboral, ya que lo hacen desde muy jóvenes, lo cual ha sido influyente en un relevo generacional temprano acorde con los cambios conceptuales de innovación y creatividad que se requiere para abordar los retos de las nuevas sociedades.

Es importante tener en cuenta las campañas actuales del estado que busca abrir espacios laborales a los discapacitados que antes encontraban grandes barreras para participar en la competencia laboral. Así mismo, nuestro elevado índice de desempleo y los problemas coyunturales del país, generarán cambios en lo referente a la masificación del mercado de temporales y de los sistemas de outsourcing que son alternativas para mejorar los esquemas estratégicos de las empresas.

4. ¿Cuáles son las consideraciones del ambiente externo que ejercen presión sobre el administrador de personal?

Los administradores de personal deben investigar en forma permanente el entorno en que trabajan, y a su vez evaluar la forma en que éste afecta a la organización. En el entorno hay fuerzas que ejercen presiones en la actividad de administrar personal: la fuerza laboral, la tecnología, las consideraciones legales, el ambiente político y social, los sindicatos, los accionistas, la competencia, los clientes y la economía del país y del mundo en general. Estas consideraciones, se enmarcan dentro de los factores que describen el punto No. 2 del cuestionario.

5. ¿Cómo pueden afectar los cambios en la política organizacional, el trabajo del administrador de personal?

Cuando la política empresarial apunta hacia el mejoramiento de las organizaciones con el ánimo de hacerlas más eficiente, tenemos que el administrador de personal se constituye en el principal actor, como quiera que en su gestión está la de contribuir para que la empresa mejore mediante el uso más eficiente de los recursos humanos. Esto es, que el administrador de personal deberá aportar a los cambios organizacionales con la identificación de procedimientos mejores y más eficaces para el logro de los objetivos, y a su vez a contribuir para que con la menor cantidad de recursos se puedan obtener los mismos o mejores resultados. La política organizacional actúa sobre desafíos tales como: cambios tecnológicos, el desempleo, competitividad global, los niveles de industrialización, responsabilidad social, contaminación ambiental, niveles de inflación, producción agrícola, la fuerza laboral, niveles de educación y capacitación, cambios demográficos, legislación laboral, comercial y económica, etc. Cualquier cambio que se genere en la organización en políticas inherentes a lo anterior afecta al administrador de personal en tanto que tiene que responder oportunamente a los retos con el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Ejemplo:

En nuestra empresa que pretende tomar decisiones sobre adquisiciones, cierre de negocios y discontinuación de líneas de productos, el administrador de personal contribuye haciendo aportes sobre la capacidad de la empresa para llevar a cabo los planes estratégicos, si se trata de una adquisición o una nueva empresa que se está impulsando internamente, la clase de personal que se necesitará; se requerirán políticas diferentes de las que se tienen establecidas, y donde habrán de obtenerse los recursos humanos que se necesitan, etc.

6. Definir cultura corporativa. ¿Qué efecto puede tener sobre la administración de personal?

La cultura corporativa consiste en las creencias y la filosofía de la organización acerca de cómo se deben llevar a cabo sus asuntos; es decir, se trata de las razones por las cuales hace las cosas de la manera como las hace. Se manifiesta en los valores y principios que acogen los altos directivos, en los principios éticos que éstos exigen, en las políticas que establecen, en el estilo de hacer las cosas, en las tradiciones que conserva la organización, en las actitudes y sentimientos de las personas y en las historias que cuentan, en las presiones que ejercen los compañeros, en la política de la organización y en la "química" que rodea el ambiente laboral. Todo lo anterior, necesariamente tiene efecto primordial en la administración de personal, ya que

involucra al recurso humano, como quiera que **una cultura** se plantea y debe inyectar energía a todas las personas de la compañía, para que hagan su trabajo de manera que apoyen la estrategia de la organización.

Una cultura corporativa que realmente esté orientada a los resultados no debe apuntar solo a que los empleados estén “contentos” o “satisfechos” o “que se lleven bien”. Una organización con espíritu de resultados, debe contar con una administración de personal que haga énfasis en el logro y la excelencia, y que persiga políticas y prácticas que inspiren a la gente a dar su mejor esfuerzo. Es así como la administración de personal debe enfocar ese espíritu de resultados en cualquier ocasión concebible y de cualquier manera imaginable, procurando que en la empresa se trate a sus empleados con dignidad y respeto, que los capacite, que los aliente a usar su iniciativa y creatividad propias al efectuar su trabajo; utilizando toda la gama de recompensas y castigos para reforzar las normas de elevados resultados, dando responsabilidad a los directivos de todos los niveles para desarrollar a la gente que depende de ellos y otorgando a los empleados la suficiente autonomía para sobresalir, mejorar y contribuir.

7. Justificar la declaración: “Todos los gerentes están involucrados en la administración de personal”.

Los gerentes generales y los gerentes de línea tienen personal a su cargo. Ellos, como cabeza principal de la empresa o departamentos de ella, toman decisiones respecto a la producción y al desempeño, deciden las asignaciones de los puestos, las promociones a conceder o definen cuando es necesario separar a una persona de la organización. Esto significa, que todos los gerentes están involucrados en la administración de personal. En su gestión, los gerentes tienen como una de sus tareas centrales la coordinación efectiva y el desarrollo de los recursos humanos y no humanos que se disponga para alcanzar los objetivos de la organización. Los recursos humanos de que disponen los gerentes en una organización son solo una parte de los recursos que deben ser coordinados. Pero es mediante los **esfuerzos combinados de las personas** que se utilizan los recursos monetarios y materiales para los objetivos de la organización. Sin los esfuerzos humanos las organizaciones no podrían alcanzar sus objetivos. Dicho de otra forma, los gerentes tienen a la **administración de personal** como una responsabilidad básica de su actuar. Por tanto, la administración de personal penetra todos los niveles administrativos, principiando con el ejecutivo principal. Los ejecutivos pueden ser eficaces solo hasta el grado en que logren resultados con la ayuda de los vicepresidentes, gerentes generales, directores, jefes de división, supervisores, etc.

En conclusión, la administración de personal suministra a los gerentes una función consultiva con tres aspectos básicos: de asesoría o consejo, de servicio y de control.

8. ¿Cuáles son las funciones de administración de personal que se deben desarrollar, independientemente del tamaño de la empresa?

La administración de personal es eminentemente una actividad de servicio, encaminada a ayudar a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas. Esto significa que las funciones de administración de personal que se deben desarrollar, independientemente del tamaño de la empresa, tienen que ver con lograr el mejoramiento de la organización haciéndola más eficiente y más eficaz, lo cual se traduce en el cumplimiento de las actividades de planeación, desarrollo, evaluación, compensación y control. Lo que sucede es que en la medida que aumenta el tamaño de la empresa, estas actividades tienden a especializarse y a asignarse a diversos funcionarios, de tal forma que puedan abarcar la totalidad de las áreas de la empresa.

9. Ejecutivos, Los Generalistas y Especialistas de Personal.

Los ejecutivos son administradores de alto nivel que informan directamente al ejecutivo principal de la empresa o al director de una división importante. Se considera como ejecutivo de personal a quien detenta el cargo de "Gerente de Personal", "Director de Personal", "Vicepresidente de Personal". En estos casos como gerente de personal o director de personal, dependerá directamente del "**Gerente General**", **presidente**, o de una vicepresidencia administrativa o de recursos humanos. Si es a nivel de vicepresidencia, depende directamente del presidente. Pero también puede darse el caso, que el ejecutivo de personal, sea quien ocupe un cargo de nivel medio dependiendo directamente de un **gerente o director administrativo**, quien a su vez es quien responde ante el gerente o director general de la empresa.

Un generalista, es un ejecutivo que desempeña tareas en muchas áreas relacionadas con los recursos humanos. Tal es el caso de los **Gerentes Administrativos**.

Un especialista puede ser un gerente o director de una de las ocho áreas funcionales de la administración de recursos humanos (gerente de contrataciones, gerente de compensaciones, gerente de capacitación, gerente de seguridad industrial, gerente de relaciones industriales, etc.) Tal es el caso de las grandes corporaciones, en donde la actividad personal está en cabeza de un gerente de personal o de recursos humanos (ó vicepresidente) que tiene a su cargo diversos especialistas que le contribuyen al desarrollo de todas las funciones de su área.

10. ¿Cómo cambia la implementación de las funciones de personal a medida que crece una empresa?.

Inicialmente un departamento de personal puede ser pequeño y es dirigido por un "**generalista**" o un ejecutivo de nivel medio. En esta instancia, sus funciones están más dirigidas a mantener en forma organizada el registro y control del personal de la empresa, verificando que se cumpla con todos los requisitos de ley y que realicen en forma clara y oportuna todas las actividades de carácter contable inherentes a la nómina y los trámites de aportes y liquidaciones. Al crecer la empresa, el departamento de personal se hace más complejo y adquiere mayor notoriedad e importancia. Se cuenta ahora con un **ejecutivo de alto nivel** que mantiene una estrecha comunicación con el ejecutivo principal, y que desarrolla su actividad a través de algunas funciones especializadas que pueden ser ejecutadas por divisiones específicas del área de personal (selección, compensación, capacitación y desarrollo, seguridad industrial). Si es necesario, dado el crecimiento de las organizaciones, las divisiones a nivel de gerencia especializada pueden subdividirse en áreas de nivel III (administrativo), quienes a su vez pueden contar con auxiliares de nivel IV (empleados no calificados) para poder abarcar la complejidad de la organización. Se comprende entonces, que ésta división de labores lleva a los integrantes del departamento de personal de grandes dimensiones a convertirse en expertos en sus respectivas funciones.

11. ¿Qué es una profesión?.

Una profesión es el oficio o papel que desempeña un individuo poseedor de un compendio de conocimientos y habilidades, enmarcados en un cuerpo común que permite distinguir su actuación de otros individuos. Quienes se forman en ese cuerpo común de conocimientos y habilidades, son profesionales en su campo específico, y son reconocidos como tales por quien les certifica su capacidad para desarrollarla.

Siendo esto así, la administración de personal, debe considerarse como una profesión, ya que a partir de unos conocimientos básicos una persona puede direccionar su actuación hacia una línea especial del campo administrativo que ha generado su propia filosofía y procedimientos esenciales que le distinguen como una especialidad, con requisitos de conocimientos y habilidades propias. El especialista en personal ha generado un territorio propio donde ejerce su capacidad para la toma de decisiones en forma directa, determinando las áreas claves de cada nivel gerencial para trabajar con cada una de ellas en un marco de responsabilidades claramente definidas.

12. Definir qué es ética. Importancia de la ética en la administración de personal.

Desde el punto de vista meramente filosófico, la ética es la ciencia que estudia las actuaciones humanas en cuanto se relacionan con los fines que determinan su rectitud. En general toda ética pretende determinar una conducta ideal del hombre. Desde la perspectiva de la ética especial o de ontología que trata de los deberes que se imponen al hombre según los distintos aspectos o campos en que se desarrolla su vida, es donde podemos ubicar su importancia en el desarrollo del ejercicio profesional de la administración de personal.

Así las cosas, las normas éticas y morales sobrepasan las prohibiciones de la ley y el lenguaje de “no debes”, e incluyen las cuestiones del **deber** y el lenguaje de “se debe y no se debe hacer”. La ética se refiere al deber humano y a los principios en los que se apoyan estas obligaciones.

Todas las empresas tienen una obligación ética, y de hecho la administración de personal, hacia cada uno de los cinco grupos que las constituyen: propietarios, accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general. Pero, no solo en términos de normas y deberes como reglas, sino en términos de valores: la libertad, la igualdad, la solidaridad, el respeto activo y el dialogo. La administración de personal, en consonancia con las directrices del ejecutivo principal y de los propietarios, debe propender por la generación de tres elementos éticos fundamentales que permitan el desarrollo de los valores: la ética de la responsabilidad, la ética hacia el interés de todos, y la ética de la organización. Es decir, la administración de personal, debe propender hacia la consolidación de una empresa ética basada en éstos elementos: una cultura corporativa sólida (valores contruidos colectivamente), el talento humano como capital principal de la empresa, la calidad como aspiración fundamental, la combinación de la búsqueda de bienes tangibles (materiales) e intangibles (armonía, cooperación, ausencia de conflictos, cordialidad) preocupación por los clientes, trabajadores, proveedores y los competidores, en el marco de sus actuaciones, y no solo por sus accionistas, asumir la responsabilidad social por las acciones de la empresa, ejercer una dirección basada en los valores, y predominio de un contrato moral de la empresa con sus integrantes, más allá del contrato legal.

TEMA 2. ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

1. Definir el análisis de puestos.

Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. Responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Es importante resaltar que esta función tienen como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Para los directivos de la empresa constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto; para los supervisores, les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone; para los trabajadores, les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien; y para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

2. Analice lo que significa la declaración "El análisis de puestos es la herramienta básica para la administración de personal".

A todas las empresas les es conveniente contar con ésta herramienta, por ser la clave para poder organizar un área de recursos humanos, con el fin de conocer los puestos según sean las funciones generales, analíticas y prioritarias de cada unidad de trabajo, así como los perfiles de los ocupantes, sus requisitos de formación y experiencia mínima para seleccionar el personal con bases objetivas de medición que permitan orientar la capacitación junto con la evaluación de desempeño y la actualización permanente que requiera la nueva tecnología. Además, dentro de las funciones de la administración de personal, esta herramienta básica es útil para establecer un sistema de sueldos, salarios, remuneraciones y prestaciones, equitativo en la empresa y en el mercado de trabajo.

3. Métodos tradicionales utilizados en el análisis de puestos

a. Método de cuestionario

Consiste en elaborar un cuestionario escrito que incluya las preguntas, previamente diseñadas. Este cuestionario se entrega al titular del puesto para que lo diligencie en el momento que pueda hacerlo. Incluso, puede hacer el diligenciamiento fuera de la empresa.

Tiene como ventaja que las preguntas son las mismas para todos los titulares de los puestos que se analizan, y además, el hecho de ser diligenciado por escrito facilita el manejo sistemático de la información, pues ella ya está previamente organizada.

Tiene por desventaja que depende mucho de la disponibilidad de tiempo que las personas tengan para contestarlo; se corre el riesgo de demoras en la información que genera atrasos en el proceso, y lo hacen más costoso. Por ser preguntas estándar atendiendo a la comprensión de las personas, seguramente cada uno dará respuestas disímiles, irregulares e incompletas.

b. Método de entrevista

Consiste en diseñar una entrevista, para preguntar sobre las partes contenidas en un formulario y recoger la información del puesto en forma directa. Allí el analista hará cada pregunta en forma individual a cada titular, y escribirá las respuestas. En algunos casos cambiará la estructura de la pregunta sin variar el contenido de la misma, hasta cuando el titular del puesto logre la comprensión y obtener el objetivo deseado.

Es muy importante contar con la disponibilidad de tiempo de los titulares de los puestos para atender la entrevista. En cuanto a la bondad de la información, todo depende de la preparación del analista.

c. Método de observación directa

Aunque es el más objetivo de los métodos, por que la información se toma directamente de la fuente, no es el más práctico porque demora demasiado. Además, un analista no podrá registrar, por ejemplo, las actividades que el trabajador efectúa una vez al mes, a menos que permanezca durante todo el mes en su labor de observación.

El analista observa el desarrollo de las funciones y hace los registros sin interrumpir la labor del titular del puesto. Esto la mayoría de las veces causa molestia al trabajador, por lo cual debe ilustrarse al observador acerca del propósito del estudio ante todo en el nivel operativo.

d. Método mixto

Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, el comité debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.

e. Método de informes sucesivos (Bitácora del trabajador)

Debe entregarse al titular de cada puesto un cuaderno, ficha o bitácora para que diariamente registre las funciones que realice. El analista recoge los informes a diario hasta el día que el trabajador indique que ya todo quedó completo.

4. Lista y descripción de los tipos de datos que se suelen reunir en el análisis de un puesto.

En términos generales los datos que reúne el análisis de puestos se concentra en el cuestionario que se diseñe. Los datos que debe obtener son:

- I. Identificación y actualización
- II. Deberes y responsabilidades
- III. Aptitudes humanas y condiciones de trabajo
- IV. Niveles de desempeño

En forma más ampliada, podemos ver otros datos, así:

1. Generalidad del puesto
2. Descripción genérica de las funciones del puesto
3. Descripción analítica de las funciones
4. Requerimientos del puesto
 - 4.1. Escolaridad formal necesaria
 - 4.2. Conocimientos y habilidades especiales
 - 4.3. Experiencia
 - 4.4. Responsabilidad
 - 4.5. Esfuerzo, medio ambiente y riesgos
5. Perfil del ocupante y descripción sintética

6. Referencias (antecedentes de los sujetos que intervienen en la contestación, entrevista, revisión y análisis del cuestionario, así como las fechas, lugares y teléfonos.
5. ¿Cuáles son los componentes básicos de la descripción de un puesto?. Describir cada uno.

La descripción de puestos deben identificar, describir y especificar los cargos con base a ciertas normas, registrando sus deberes y responsabilidades, elaborando un resumen del trabajo y señalando los detalles precisos del mismo. Una descripción es un resumen del análisis de cargos.

Componentes de una descripción de puestos:

1. Identificación

- 1.1. Código
- 1.2. Nombre del cargo
- 1.3. Ubicación: sección, departamento, y división a que pertenece el cargo.
- 1.4. Jerarquía: - A quién reporta
 - Quién le reporta
- 1.5. Personas a cargo
- 1.6. Relaciones con otros cargos (comunicación)
- 1.7. Fecha de análisis
- 1.8. Características especiales: Régimen especial de pagos, horarios especiales,
- 1.9. Disponibilidad para viajes, si pertenece a comités, etc.

2. Resumen del puesto (descripción)

Es definir el cargo. Características del análisis que lo distingue. Esta definición debe ser clara, concisa y general.

3. Requisitos laborales

O sea las especificaciones del puesto. En esta parte debe mostrarse:

- Grado de preparación
- Estado civil
- Características especiales del ocupante
- Idiomas
- Nacionalidad
- Domicilio
- Experiencia

4. Descripción de las funciones específicas del puesto

Se reúnen las características que muestre Qué se hace, Cómo se hace, Porqué se hace.

5. Extensión de actividades

Consiste en identificar, estudiar y comprender el lugar que el cargo ocupa en la secuencia u operación de la que hace parte. Para lograrlo se debe:

- Describir el flujo gramal del área funcional a que pertenece el cargo (procedimiento).
- Determinar el lugar que el cargo ocupa en el procedimiento del cual hace parte.
- Determinar el equipo que se emplea en el cargo y lo relativo a la aplicación del uso de ese equipo.

6. Aspectos del desempeño laboral

Hace referencia a las condiciones de trabajo, tales como:

- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental
- Riesgos
- Condiciones ambientales

6. ¿Cuáles son los elementos que suelen incluirse en una especificación del puesto?

En las especificaciones se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, las que, si bien se refieren al trabajador, no están vinculadas a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe. Estos requisitos también se conocen con el nombre de factores. Todos los que se usan caben dentro de las categorías de **habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo**.

- Conocimientos y habilidades

Información sobre conocimientos concretos; por ejemplo, el dominio de un idioma, el manejo de una máquina o técnica, la coordinación muscular, la destreza manual, memoria e inteligencia. También puede incluir datos de la capacitación y entrenamiento requeridos.

- Esfuerzo

El esfuerzo físico, y psicológico (concentración, atención visual, auditiva, etc.)

- Responsabilidad

Manejo de recursos económicos, procesos, seguridad, tecnología, manejo de datos e información confidencial; números de personas que se dirigen y referencia del documento de descripción de puestos donde se describen las funciones de los supervisados en caso de existir ya.

- Condiciones de trabajo

Comprenden factores como: Ambiente circundante (caliente, húmedo, iluminación, ruido, etc. Riesgos de accidentes y enfermedades profesionales, así como las medidas y el equipo necesario que debe usar y observar el ocupante.

En algunos casos el factor "Esfuerzo", puede sustituirse por otro más amplio: "Requisitos físicos y mentales", para comprender otros factores tales como sexo, edad mínima, estatura, etc.

7. Investigar sobre el Método de análisis funcional de competencias.

La competencia laboral nos define la capacidad real necesaria para desempeñar con calidad, un conjunto de funciones inherentes a una ocupación.

La norma competencia laboral es un estándar de desempeño que expresa los resultados, los conocimientos, las circunstancias y las evidencias que debe presentar el trabajador para demostrar su competencia laboral.

La evaluación de competencias, es en esencia un modelo para seleccionar personal. En nuestro país, algunas organizaciones lo están implementando: la compensación para los trabajadores depende del número de competencias que reúna, dentro de una lista definida para cada compañía, según el tipo de servicio que preste o la actividad productiva que desarrolle. Estas particularidades se incorporan a los análisis de cargos y posteriormente son involucrados dentro de la descripción de cargos como la parte importantísima de los requerimientos del puesto.

Existen competencias prioritarias y secundarias, los cuales varían de acuerdo a la capacidad o estado de la empresa en donde se aplique. Por lo general, las competencias prioritarias son: logro y acción, orientación al servicio, impacto e influencia, aptitudes gerenciales y efectividad personal.

Las debilidades laborales de los empleados saltan a la vista a la hora de hacerles el examen de competencias. Un empleado puede ser fuerte en el logro; uno de los aspectos básicos del modelo de selección personal por competencias, pero muy débil en las otras dos: motivación y poder. Ese trabajador no cumple con la mayoría de las competencias definidas para empresas con visión de futuro: orientación del servicio al cliente, compromiso organizacional, flexibilidad, trabajo en equipo y cooperación, iniciativa, búsqueda de información, facultad para escuchar y responder, pensamiento analítico, innovación, desarrollo de otras personas, pensamiento estratégico, confianza en sí mismo, liderazgo en equipo, conciencia organizacional, conocimientos especializados, impacto e influencia, desarrollo de relaciones y aprendizaje continuo.

Estas cualidades hacen parte de la lista de competencias que pueden ser adaptadas por las empresas, de acuerdo con su misión y visión; estas deben definir claramente las competencias que quiere que tengan sus empleados.

Para este modelo es recomendable el establecimiento de tablas de calificación, con el fin de darle cabida a empleados de los diferentes niveles.

Al desarrollar y poner en práctica en el país el proceso de certificación de la idoneidad de los trabajadores colombianos con base en normas técnicas de competencia laboral, se contribuye a fortalecer el sistema nacional de normalización y certificación de la calidad, porque incorpora e interrelaciona el aseguramiento de la calidad del talento humano con el de procesos y productos, ya existente. **Los estándares de desempeño**, normas de competencia laboral, tienen como punto de partida el **estudio ocupacional** de una cadena o sector productivo, de su diagnóstico actual y prospectivo, de su misión en el desarrollo socioeconómico del país y llegan a **establecer áreas** ocupacionales prioritarias para las cuales se elaborarán, con prioridad, las correspondientes normas de competencia laboral.

8. Describir cómo se puede utilizar el análisis efectivo del puesto para satisfacer las disposiciones de cada ley de seguridad e higiene ocupacional.

El análisis de puestos provee información que permite obtener una descripción adecuada de los puestos. Esta descripción de puestos incluye los aspectos fundamentales de las **especificaciones del puesto y los niveles de desempeño**, que a la postre constituyen los parámetros básicos para definir las políticas de seguridad e higiene dentro de una organización. No de otra manera se explica que el análisis de puestos destaque dentro de sus objetivos:

- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- Crear planes de capacitación y desarrollo.
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar el impacto de los cambios del entorno en el desempeño de los empleados.

Esto se aprecia en las características o tipo de demandas que hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona para desempeñar un puesto. En tanto que los parámetros de medición de desempeño permite mantener un control sobre las normas, y verificar que se cumpla con las especificaciones hechas para el desarrollo del puesto, para hacerlos más acordes con la realidad y con los sujetos que lo desempeñen (esto es, permite la medición de los índices de desempeño).

Todo esto debe redundar en el diseño efectivo de los cargos, lo cual se traduce en las consideraciones que deben hacer de un puesto productivo y satisfactorio, pero con una

adecuada adaptación de cada trabajador a su cargo y con un ambiente de trabajo con las condiciones optimas de seguridad y mínimo impacto en la salud del individuo.

Veamos, los factores que se estudian en un análisis de cargos, dentro del literal referente a las especificaciones:

- **Esfuerzo físico y psicológico**

- a. Físico
- b. Mental
- c. Visual

- **Aptitudes**

- a. Agudeza visual
- b. Agudeza auditiva
- c. Agudeza olfativa
- d. Capacidad táctil
- e. Coordinación tacto visual
- f. Vigor muscular
- g. Altura
- h. Salud
- i. Atención

- **Ambito laboral**

- a. Condiciones físicas en que debe trabajar
- b. Presiones psicológicas
- c. Características Excepcionales

- **Condiciones sanitarias y de seguridad**

- a. Circunstancia de riesgo por actividades peligrosas
- b. Necesidad de usar equipos especiales de seguridad
- c. Riesgos de enfermedades profesionales

Todo lo anterior puede resumirse dentro de la clasificación de los factores de riesgos profesionales legalmente aceptados en nuestro país bajo los conceptos que se derivan de sus contingencias, o sea el accidente de trabajo y la enfermedad profesional. Para que ocurran o aparezcan se necesita que el trabajador sea expuesto a un factor de riesgo, por un periodo de tiempo determinado y a una concentración dada. Los grupos de factores de riesgo constituyen elementos claves en las **especificaciones del puesto**, como lo había dicho anteriormente. Aquí están los grupos: Riesgos Físicos, Riesgos Químicos, Riesgos Biológicos, Riesgos ergonómicos, Riesgos psicosociales Riesgos de seguridad y Riesgos de Saneamiento y Medio Ambiente.

Finalmente, hay que decir que el análisis de puestos, también debe ayudar a definir las políticas de salud ocupacional. Esto queda en evidencia al solo leer la definición de ella: "Es la condición física, psíquica y social que se da en el trabajador como resultado de los riesgos a que se expone, derivados de su modo de incorporación en el proceso de trabajo en una sociedad históricamente determinada.

9. Relación entre Reingeniería, diseño del puesto, enriquecimiento del puesto y ampliación del puesto.

Sobre la base de que la reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo, o sea que es hacer lo que ya estamos haciendo, pero mejor y más inteligentemente, tenemos que hay una, marcada relación con los conceptos de diseño de puestos, enriquecimiento de puesto y ampliación de puestos. Veamos :

La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez. Esto se liga directamente a los puestos diseñados para la organización, ya que ellos son los generadores de los procesos que se desarrollan para lograr productividad y eficiencia. De hecho, un puesto debe ser

diseñado(o rediseñado) dentro de los parámetros del equilibrio que debe existir entre la especialización y los conceptos de productividad, satisfacción, aprendizaje y rotación. La reingeniería reúne todos estos elementos para mejorar todos los procesos. La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran y comprimen en uno solo (unificación o fusión de cargos). Los elementos conductuales en el diseño de puestos: Autonomía- responsabilidad por el trabajo, Variedad- uso de diferentes habilidades y conocimientos, Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor, y Retroalimentación- información sobre el desempeño, se configuran dentro de los tipos de cambios que ocurren al rediseñar los procesos:

- Cambian las unidades de trabajo: De departamentos funcionales a equipos de procesos.
- Los oficios cambian: De tareas simples a trabajo multidimensional.
- El papel del trabajador cambia: De contratado a Facultado.
- La preparación para el oficio cambia: De entrenamiento a Educación.
- El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: De actividad a resultados.
- Cambian los criterios de ascenso: De rendimiento a habilidad.
- En los aspectos organizacionales: Los gerentes cambian de supervisores a entrenadores, los valores de proteccionistas a productivos, los ejecutivos se convierten en líderes, y las estructuras cambian de jerarquía a planas.

Cuando se incluyen nuevas tareas en los puestos (ampliación) se logra la reducción de la monotonía y se aborda la posibilidad de que el trabajador desarrolle todas sus habilidades. De igual manera, el proceso de enriquecimiento de los puestos busca generar nuevos frentes de satisfacción, incrementando los niveles de responsabilidad, autonomía y control, no mediante la suma de nuevas labores a las que ya desempeña un trabajador, sino haciéndolo más interesante y valioso, apelando al aumento de la planeación y control.

Desde el punto de vista de la reingeniería, los empleados asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del solicitante satisfagan a tiempo y sin defectos. Adicionalmente, contempla la posibilidad de que se estimule a los empleados para que ellos encuentren formas innovadoras y creativas de reducir continuamente el tiempo de los ciclos y los costos, y producir al mismo tiempo un producto, servicio o proceso libre de defectos. Esto es, que al haberse comprimido verticalmente la organización, los trabajadores ya no acuden al nivel jerárquico superior y toman sus propias decisiones (enriquecimiento del puesto), se dirigen a sí mismos. Dentro de los límites de sus obligaciones - fechas límites convenidas, metas de productividad, normas de calidad, etc. – deciden como y cuando se ha de hacer el trabajo. Al diseñar o rediseñar, cuando los empleados realizan trabajo de proceso, la empresa puede medir su desempeño y pagarles con base en el valor que crean; o sea, que la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración.

TEMA 3. ENFOQUE ESTRATEGICO DE PLANEACION, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

1. Describir el proceso de planeación de recursos humanos.

La planeación de recursos humanos es el proceso que busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa, y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización.

Para alcanzar plenamente su objetivo de planeación estratégica de recursos humanos debe considerar los siguientes factores:

- Determinar los factores del medio ambiente, es decir, la definición del entorno macro envolvente de la organización tomando en cuenta las características de la actividad económica o rama a la cual pertenece la empresa, las acciones de gobierno que se emprenden en ese sector, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y sobre todo, las características y penetración en el mercado de los competidores.
- Identificar la misión y los objetivos institucionales.
- Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
- Comprender exactamente los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.
- Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.
- Precisar que requisitos deben reunir el personal, entre otros:
 - Información extrainstitucional: Estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar.
 - Información intrainstitucional: En términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.
- Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.

2. Acciones que puede emprender una compañía si tiene un excedente de trabajadores.

Sea que el excedente de trabajadores proceda de un problema coyuntural donde la empresa deba enfrentar bajas en producción y /o ventas, o que corresponda a situaciones de fusiones o alianzas estratégicas, o simplemente a los efectos de cambios tecnológicos, etc., las decisiones en materia de planificación de los recursos humanos deben estar acordes con la expectativa que en el corto y mediano plazo tenga la empresa respecto al escenario que deba enfrentar después de la acción tomada para recuperar lo invertido, y /o reestructurar, de acuerdo a los factores externos, una política que permita no caer en la situación contraria de escasez de personal debidamente capacitado. Esto es, que la empresa podrá desde licenciar temporalmente algún personal, decretar vacaciones colectivas, propiciar rotación de turnos para aprovechar reentrenamiento con acuerdos de disminución de jornadas laborales, hasta la decisión de los despidos masivos, según la situación del mercado laboral circundante.

3. Métodos utilizados para proyectar las necesidades de recursos humanos.

a. Técnicas de pronóstico basadas en la experiencia

Se basan en el juicio de las personas que cuentan con los conocimientos y amplia visión de los factores y necesidades de personal. Esto implica, involucrar a los gerentes de línea, ya que ellos están directamente relacionados con las decisiones acerca de los empleos necesarios.

b. Pronósticos basados en las tendencias

Se formulan proyecciones con base a las tendencias de la empresa durante el pasado (tendencia histórica como predictora de requerimientos futuros.) Dos métodos sencillos son la extrapolación y la indexación, los cuales son basados en técnicas de estadística donde se consideran las variables: Una dependiente y otras independientes que guardan correlación entre sí.

Estos métodos deben aplicarse asociados a los planes comerciales de la empresa, ajustando la proyección por la influencia de factores especiales, y convirtiendo las cifras en las posibles necesidades futuras de 2 a 5 años por anticipado.

Dentro de este punto cabe anotar las proyecciones de base cero (Presupuesto base cero) que parte del análisis del nivel actual de la organización de empleo para prever las necesidades futuras y el enfoque de la base hacia arriba, que parte del análisis de las unidades organizacionales más bajas para prever los requerimientos en materia de empleo.

c. Análisis de presupuestos y planeación

Un estudio de los presupuestos por cada departamento puede revelar las autorizaciones financieras para contratar más personal o reducirlo en algunas áreas. Estos datos, unidos a un análisis de tendencias en la fuerza de trabajo, pueden proporcionar cálculos de necesidades a corto plazo.

d. Análisis de nuevas operaciones

Se emplea cuando surgen operaciones nuevas en una empresa. Para ello, se toma como base la comparación con los requerimientos efectuados por otras empresas que manejan procesos similares.

e. Los modelos de computadoras

Comprenden formulas metódicas que involucran la extrapolación, la indexación, los resultados de sondeos y encuestas y los cambios en la fuerza laboral. Los cambios que van ocurriendo en el mundo real se incorporan periódicamente en los sistemas para mantener vigente su capacidad de predicción.

4. Distinguir entre un inventario de gerentes y un inventario de habilidades. Componentes esenciales de cada uno.

Un inventario de gerentes consiste en la información que suministra cada uno acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel.

Un inventario de habilidades es la información que la empresa genera sobre la disponibilidad general e inmediata de empleados que pueden ser movidos a puestos laterales o de mayor nivel. Este inventario de recurso humano, consiste entonces en un listado de promociones potenciales, donde se resumen los conocimientos y habilidades de los empleados. Un inventario de habilidades se compone de:

- a. Información general del cargo que ocupa el empleado.
- b. Habilidades, capacitación, conocimientos y educación formal.
- c. Potencial del empleado (desempeño, idoneidad para promoción, deficiencias).
- d. Actualización de información y revisiones autorizadas.

Para los casos de inventarios para cargos gerenciales, se añadirá como: responsabilidad del puesto, números de empleados a cargo, presupuesto total a cargo, deberes de los subordinados, tipo de empleados que supervisa, capacitación gerencial recibida, labores gerenciales anteriores, etc. Un inventario de gerentes, constituye por lo tanto, una fuente

vital de información para identificar el potencial de los empleados, en cuanto a desempeño, calidad de trabajo, idoneidad para promover, deficiencias detectadas, y detalles que escapen al listado o formato de promociones que desarrolla el departamento de recursos humanos. De la amalgama de estas técnicas, es que se puede generar un cuadro general de reemplazos potenciales

5. Definir y describir el propósito de la reducción de tamaño de una organización.

En el periodo después de la segunda guerra mundial entre 1945 y 1980, y especialmente en los años 60, la tendencia general de las grandes empresas fue a crecer tanto en sus negocios originales como diversificándose a otros nuevos. Sin embargo, en la actualidad la tendencia parece ser más bien a la inversa: muchas de esas empresas están ahora inmersas en una ola masiva de desinversiones a través de las cuales reducen su grado de diversificación e integración vertical para concentrarse en sus negocios centrales (*refocusing*). Paralelamente, el incremento de la presión competitiva ha abocado a un gran número de empresas a tomar la decisión de reducir su tamaño mediante el cierre de plantas y el recorte de personal para tratar de convertirse en más flexibles y eficientes (*downsizing*).

Los rápidos e intensos cambios sociales y tecnológicos del entorno han provocado que las estrategias de reestructuración o de reducción del tamaño de la empresa (*downsizing*) se conviertan en un fenómeno empresarial cada vez más importante y en un reto para la Dirección de Empresas tan trascendental como puede ser el del crecimiento. De todas partes nos llegan las recomendaciones y consignas de los gurús al uso preconizando la necesidad de avanzar hacia una empresa más reducida, más flexible y ligera, con menos gastos generales, menos burocracia y decisiones más rápidas, más especializada en aquellas actividades que mejor domina.

Desde el enfoque de recursos y capacidades, la empresa se concibe como un conjunto único y organizado de recursos. Esta colección de recursos no permanece invariable a lo largo del tiempo, si no que, por el contrario, está en continuo cambio. Por una parte, en el normal operar de ésta empresa, paulatinamente se van generando en su interior y adquiriendo del exterior nuevos recursos materiales, intangibles, humanos y financieros. Así, el crecimiento interno empresarial se explica por el cumplimiento simultáneo de tres requisitos:

- La empresa dispone de recursos sobrantes (exceso respecto a los estrictamente necesarios para seguir operando a la misma escala),
- éstos siguen siendo útiles en el negocio actual o en otros nuevos, y por tanto, pueden ser reinvertidos en ellos, y
- existen costes de transacción que imponen restricciones a la venta de esos recursos sobrantes en el mercado.

Los cambios en el entorno de la empresa determinan nuevas configuraciones de recursos y capacidades que son necesarios para lograr ventajas competitivas y ello implica que la empresa deba estar continuamente planteándose dónde, en qué negocios, pueden ser más útiles los recursos sobrantes que genera y dónde y cómo obtener los nuevos recursos que necesita para competir y de los que carece.

Pero, por otra parte, la colección de recursos también sufre alteraciones como consecuencia de otras decisiones de dirección contraria a las de crecimiento. Los imperativos del entorno también llevan en muchos casos, dentro de esa continua reconfiguración de las competencias centrales para asegurar la supervivencia futura, a un redimensionamiento competitivo que se traduce en decisiones de disminución selectiva del conjunto de recursos de los que dispone la empresa. Estas serían las estrategias corporativas de reestructuración o *downsizing*. Estrategias que tradicionalmente han sido mucho menos estudiadas y analizadas por la Dirección Estratégica pero que están atrayendo en la actualidad un interés creciente.

A su vez dentro de este concepto pueden incluirse múltiples posibilidades. Aunque las decisiones tácticas que llevan asociadas normalmente son las mismas (cierre de plantas,

recorte de personal, desinversiones...), sus efectos sobre el volumen y alcance de la actividad de la empresa pueden diferir de forma importante. Así, pueden distinguirse tres modalidades de reducción selectiva de recursos:

-Políticas de recorte de gastos o retrenchment: se da una reducción de recursos pero manteniéndose o incluso fortaleciéndose la posición que la empresa ocupa en su negocio; no se dan cambios en el ámbito o alcance de la empresa y se mantiene o aumenta el output. Algunas decisiones que se incluyen en este apartado serían las de centralización y especialización de las operaciones, variaciones en las relaciones con proveedores y cambios organizativos en el número de niveles jerárquicos. El objetivo es una mejora de la productividad mediante procesos de reingeniería y cierre y eliminación de equipos y puestos de trabajo redundantes.

-Redimensionamiento o downscaling: se refiere a un repetido recorte de recursos humanos y físicos para mantener o incluso reducir el output de la empresa y así mantener la oferta en línea con la demanda. En la medida que estos recortes afecten exclusivamente a la escala de actividad y no al número de negocios en los que participa, se clasificarían en este apartado, si no es así en el siguiente.

-Racionalización de la cartera de negocios o downscoping o refocusing: en este caso las reducciones de recursos afectan a la variedad de las actividades desarrolladas por la empresa. Se da una reducción del grado de diversificación o de integración vertical, lo que puede traducirse en una disminución también del output total.

Aunque se han utilizado muchos nombres, en ocasiones como medio de enmascarar las verdaderas medidas, al final los procesos de reestructuración siempre tienen un resultado: menos empleados.

6. Distinguir entre el pronóstico de requerimientos y la disponibilidad de los recursos humanos.

Los pronósticos de requerimientos traducen las causas de la demanda de recursos humanos a cálculos específicos a corto y a largo plazo. Las cifras son únicamente un cálculo, para que inicialmente presenten un nivel bajo de precisión. Sin embargo, a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos.

En el largo plazo, esto significa que los planes son cálculos de necesidades probables. A corto plazo, los planes son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones. Estos cálculos permiten afrontar las necesidades más inmediatas e indirectamente constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia.

Los cálculos de las necesidades futuras de recursos humanos, permiten a las empresas prever que cargos se pueden llenar con los empleados actuales y cuales deben ser suplidos con personal externo. Es decir, que esta información determina la disponibilidad existente de recursos humanos. Para ello, las empresas desarrollan los listados de promociones potenciales donde se resumen los conocimientos y habilidades de los empleados, y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial con que cuenta la empresa. De igual manera, existen los cuadros de reemplazo potencial, los cuales constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una empresa.

Cuando no es posible llenar las vacantes, por no haber disponibilidad de recursos humanos, con promociones internas, por no contar con la(s) persona(s) adecuada(s), o por tratarse de cargos de nivel básico (puestos clasificados como iniciales, las empresas recurren a fuentes externas de recursos humanos).

7. Propósito de un sistema de información de recursos humanos. Pasos básicos a tomar en cuenta al desarrollar un SIRM.

Dado que la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, esta área debe proporcionar, a todos los organismos de línea, información pertinente acerca del personal de cada uno de los organismos para que los respectivos gerentes administren a sus subordinados.

Un sistema de información obtiene, procesa y transforma los datos en información de manera esquematizada y ordenada, para que sirvan de ayuda en el proceso de toma de decisiones. El punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es la base de datos. El objetivo final de un sistema de información es suministrar a las jefaturas información acerca del personal.

El montaje de un sistema de información de recursos humanos requiere análisis y evaluación de la organización o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información.

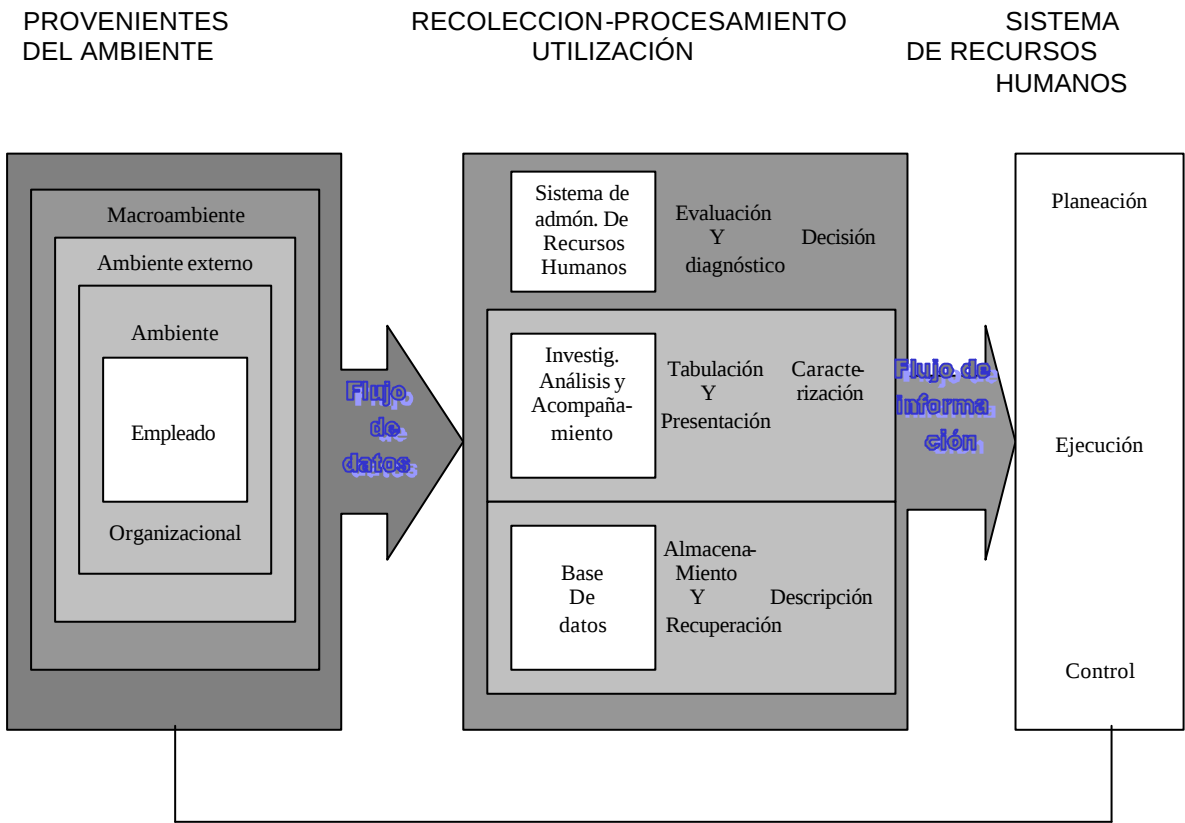


Figura 1. Sistema de información de recursos humanos.

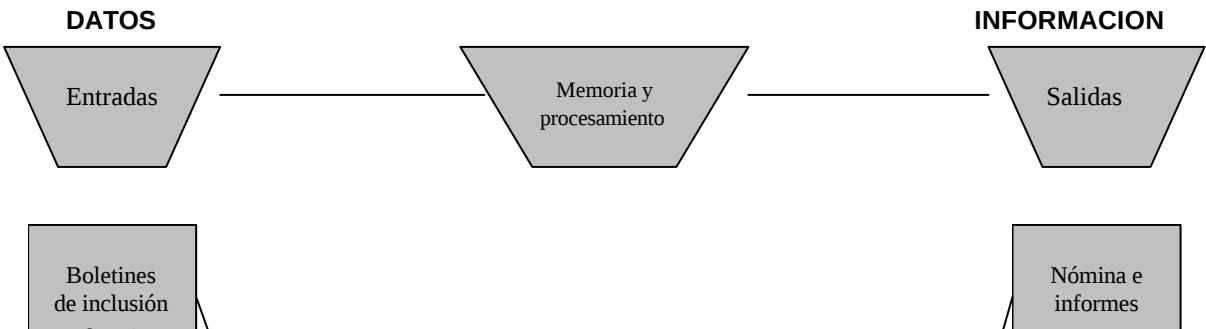


Figura 2. Datos procesados e incorporados al sistema de información de recursos humanos.

Un sistema de información de recursos humanos utiliza como fuentes de datos elementos suministrados por:

- Base de datos de recursos humanos
- Reclutamiento y selección de personal
- Entrenamiento y desarrollo de personal
- Evaluación del desempeño
- Administración de salarios
- Registro y control de personal, respecto de ausencias, atrasos, disciplina, etc.
- Estadísticas de personal
- Higiene y seguridad
- Jefaturas respectivas, etc.

8. Componentes básicos del reclutamiento.

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases:

- a. Investigación interna sobre las necesidades
- b. Investigación externa del mercado
- c. Métodos de reclutamiento por aplicar

En otras palabras, en éstas fases se distinguen: las personas que la empresa requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento. Así, un esquema general de un proceso de reclutamiento implicaría:

- Planeación de los recursos Humanos
- Recepción de las solicitudes específicas de personal
- Identificar las vacantes requeridas
- Obtener información del análisis del puesto
- Confrontar las indicaciones de la gerencia
- Verificar los requerimientos del puesto
- Aplicar el método adecuado de reclutamiento
- Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

9. Acciones que deben realizarse antes de iniciar las actividades de reclutamiento.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se puede deducir que las empresas tienen varias alternativas antes de iniciar un proceso de reclutamiento, con el fin de solucionar inconvenientes en materia de personal. Estas alternativas se deben basar en las circunstancias que rodean el entorno: Disponibilidad interna y externa de los recursos humanos, las políticas de la empresa, los planes de recursos humanos, las prácticas del reclutamiento y los requerimientos del puesto. Las prácticas van desde los ascensos o traslados, pagos de horas extras, subcontratación externa de actividades(outsourcing), empleados temporales.

La empresa debe considerar como base para desarrollar un esquema de un proceso de reclutamiento información referente a: Indicadores económicos, prácticas de reclutamiento de otras empresas, presupuestos de ventas, metas previstas; políticas de promoción interna de la empresa, políticas salariales, etc.

10. Hacer una lista de los diversos factores externos e internos que pueden

afectar el reclutamiento y analícelos.

Los sistemas de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la empresa. Toda organización opera junto con otras organizaciones en el ambiente, del cual recibe informaciones y datos para la toma de decisiones. El mercado laboral o mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar o época. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. En todo esto, existen factores de carácter interno y externo que afectan el proceso de reclutamiento en las empresas.

a. Factores Internos

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto o del servicio. La relación entre las dos variables- número de personas y demanda del producto o servicio- está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización. En ocasiones, las políticas que fije la empresa pueden ser limitantes considerables de las actividades de reclutamiento. Las políticas de las compañías que afectan el proceso generalmente son:

POLÍTICAS DE PROMOCION INTERNA, que fijan opción preferencial a los empleados actuales para llegar a determinados cargos, con lo cual las empresas mantienen un inventario actualizado de conocimientos y habilidades, y permite un buen clima laboral. Sin embargo puede llegar a limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas.

POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN. Las políticas salariales son en ocasiones determinantes para efectuar una efectiva actividad de reclutamiento, ya que permite acceder al mercado laboral de una forma atractiva, o por el contrario limitar opciones.

POLÍTICAS REFERENTES A LOS SISTEMAS DE CONTRATACION. Las empresas definen contratos a termino fijo, indefinido, por obra ejecutada, etc. Además, pueden optar por subcontratar tareas o recurrir a empleos temporales.

POLÍTICAS DE CONTRATACION INTERNACIONAL. Corresponde a determinaciones propias de las legislaciones de cada país, referentes a la vinculación de personal extranjero.

PRONÓSTICOS DE VENTAS Y METAS DE LA COMPAÑÍA. Las políticas de reclutamiento deben reflejar las variaciones entre las ventas reales y las previstas por la compañía.

PRESUPUESTOS, RELACIONADOS CON LOS COSTOS DE RECLUTAMIENTO Y VINCULACIÓN. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.

REQUERIMIENTOS DE LOS CARGOS. ¿Qué es lo que realmente requiere cada cargo? ¿Qué expectativas pueden tener los futuros candidatos? ¿Cuáles son las responsabilidades de puesto que se intenta llenar?

AMBIENTE LABORAL O CLIMA ORGANIZACIONAL. También cuenta la imagen que vende la empresa como una entidad donde es agradable trabajar, con incentivos y ventajas que le diferencien en el mercado laboral. Importantes son los programas de capacitación, servicios generales al personal, etc.

b. Factores externos

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. El mercado laboral o el mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o empleos hechos por las empresas. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. El mercado laboral

puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías, o por tamaños e incluso por regiones. Cada uno de éstos segmentos tiene sus características propias.

Como factores externos se pueden considerar las tendencias del mercado laboral del mundo:

b.1. Gran reducción del empleo industrial:

- Mayor producción industrial con menos personas
- Oferta de empleo en expansión en el sector de servicios
- Migración del empleo industrial hacia el empleo terciario

b.2. Satisfacción general del empleo

- El trabajo industrial es cada vez más intelectual y menos muscular
- Advenimiento de la tecnología informática a la industria
- Mayor automatización de los procesos industriales

b.3. El conocimiento como recurso más importante

- El capital financiero es importante, pero es mucho más importante el conocimiento de cómo invertirlo y hacerlo rentable.
- El conocimiento es novedad, innovación, creatividad y la piedra angular del cambio.

b.4. Tendencia creciente a la globalización

- Globalización de la economía y creación de la aldea global
- Globalización del mercado laboral: cada vez más mundial y cada vez menos regional y local.

Para cerciorarse de qué comprende las actuales circunstancias específicas en un grupo o mercado laboral determinado, el encargado del reclutamiento debe tener en cuenta:

- Indicadores económicos, tales como: Tasa de desempleo en el área, condiciones del sector al cual pertenece la empresa, abundancia o escasez en la oferta de personal, legislación laboral vigente.
- Actividades de reclutamiento de otras empresas: Para conocer las estrategias básicas que emplea la competencia.
- Ventas actuales de la compañía y del sector. Metas fijadas y proyectos de expansión.

11. ¿Qué significa el término reclutamiento interno? . Ventajas y desventajas

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencia con ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de "profesionalización" (carreras) de personal

Ventajas del reclutamiento interno

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental – en la mayor parte de las veces-, integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de autoperfeccionamiento y auto evaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personas que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender –por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar- y motivación suficiente para llegar allí. Si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o “frenan” el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Lawrence Peter denomina “Principio de Peter”: las empresas, al ascender insensatamente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su competencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. La idea de que cuando el presidente se retira, la organización puede admitir un aprendiz y ascender a todo el mundo, ya desapareció hace mucho tiempo. En este caso, se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano: la organización pierde un presidente y adquiere un aprendiz novato e inexperto. Para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos iguales en condiciones a los candidatos externos.

12. Enunciar los métodos que se utilizan en el reclutamiento interno.

El reclutamiento interno se basa en los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las funciones que se requiere llenar.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas del proceso de gestión del recurso humano, a saber:

- a. Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso en la empresa.
- b. Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c. Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- d. Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- e. Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f. Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

En el desarrollo de puntos anteriores, ya habíamos hablado de los métodos que permiten mantener alternativas para el reclutamiento interno. Estas incluyen, la verificación del inventario de gerentes y de habilidades, es decir, la información que suministran los gerentes acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel; y el inventario de habilidades que consiste en la información que genera la empresa sobre la disponibilidad general e inmediata de empleados que pueden ser movidos a puestos laterales o de mayor nivel; estos datos se encuentran asignados en los formatos de promociones potenciales y en los cuadros de reemplazo potencial. Otra alternativa es efectuar anuncios de vacantes y propiciar concursos para llenarlas, con requisitos y procedimientos de participación.

13. Analizar las razones para un programa de reclutamiento externo.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Una organización puede optar por un programa de reclutamiento externo por las razones siguientes:

- Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

- Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por las empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

14. Distinguir entre los factores y los métodos del reclutamiento externo. Identificar varias fuentes y métodos del mismo.

Las técnicas de reclutamiento son los métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

En el reclutamiento externo hay dos maneras de enfocar las fuentes de reclutamiento: el enfoque directo y el enfoque indirecto.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

14.1. Consulta de los archivos de candidatos

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes. Lo fundamental es que siempre la empresa tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además la organización debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que este es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

14.2. Candidatos presentados por empleados de la empresa

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado. Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

14.3. Carteles o anuncios en la portería de la empresa

Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe ir hasta aquél y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores.

14.4. Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirven más para estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

14.5. Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.

Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

14.6. Conferencias y charlas en universidades y escuelas

Estos métodos encaminados a promover la empresa y a crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de los recursos audiovisuales (películas, dispositivas, etc.

14.7. Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

En algunos casos, estos contactos llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, que tienen mayor cobertura que si operaran por separado.

14.8. Viajes de reclutamiento a otras localidades

Muchas veces, cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades. En consecuencia, el personal del órgano de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel para publicar anuncios en la radio y la prensa locales. Después de un periodo de prueba, los candidatos reclutados se transfieren a la ciudad donde está situada la empresa, con una serie de beneficios y garantías.

14.9. Anuncios en diarios y revistas

El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

14.10. Agencias de reclutamiento

Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio y bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

La mayor parte de las veces, las anteriores técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

15. Explicar diferencia entre una empresa de búsqueda de ejecutivos y una agencia de empleos.

Las empresas dedicadas a la identificación del personal de nivel ejecutivo contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago (comisión) cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la identificación de técnicos y científicos. Estas compañías operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones.

Las agencias de empleo establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente las agencias de empleo efectúan todo el proceso de reclutamiento y selección desde sus oficinas. No obstante, otras agencias, reclutan el personal y lo transfieren a la empresa solicitante para que ella se encargue del proceso de selección.

16. ¿Cómo puede una compañía mejorar sus esfuerzos de reclutamiento?

El reclutamiento debe ser un proceso que funcione como un sistema de información mediante el cual la compañía divulgue y ofrezca al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llevar. Para que sea eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la compañía. El reclutamiento, visto como un proceso que involucre los datos sobre las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización, debe permitir la realización de actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos. Debe ser el fruto de una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la empresa requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

Una compañía que planifique estratégicamente sus recursos humanos, debe llevar a cabo en el proceso de reclutamiento tres etapas: la investigación interna sobre necesidades, la investigación externa del mercado laboral y definir claramente las técnicas de reclutamiento que ha de utilizar. La planeación del reclutamiento debe cumplir el propósito de estructurar el sistema de trabajo que se desarrollará.

17. ¿Cuáles son los pasos básicos que se siguen normalmente en el proceso de selección?

El proceso de selección consiste en escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o pasos secuenciales que atraviesan los candidatos. Los pasos básicos son:

Paso 1. Recepción preliminar de candidatos (solicitudes)

Este paso implica que después de la aplicación de una técnica escogida de reclutamiento, la empresa recepcione las correspondientes hojas de vida o solicitudes de empleo (la empresa, puede también recibir de parte de candidatos interesados solicitudes que de ser interesantes, se archivan para casos de requerimientos posteriores).

De todas las solicitudes disponibles la empresa hace una preselección basada en los requerimientos del cargo (descripción y análisis del cargo y la necesidad puntual que se pretenda llenar).

Paso 2. Entrevista de clasificación

Los candidatos preseleccionados del reclutamiento son entrevistados para comprobar si cumplen los requisitos y calificaciones anunciadas. Esta entrevista es rápida y superficial y sirve para separar los candidatos que seguirán el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones deseadas.

Paso 3. Aplicación de pruebas de idoneidad

Las pruebas que suelen aplicarse son de diferentes tipos:

- Pruebas de conocimiento o de capacidad: son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante estudio, la práctica o el ejercicio.
- Pruebas psicométricas: Son pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, etc. Se utilizan para conocer mejor a las personas con miras a tomar la decisión de admisión orientación profesional, diagnóstico de personalidad, etc.
- Pruebas de personalidad: Sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento.
- Técnicas de simulación: Tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social.

Paso 4. Entrevista de selección

Después de validar las pruebas presentadas por los candidatos, la empresa convoca nuevamente a entrevistas. Esta entrevista es de profundidad, y pretende identificar si el candidato puede desempeñar el puesto, compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto. Estas entrevistas son guiadas por los ejecutivos implicados en el área donde se requiere llenar la vacante.

Paso 5. Verificación de datos y referencias

Se pretende con la confirmación de referencias personales y laborales conocer que tipo de persona es el solicitante, que tan confiable es la información suministrada por el solicitante, cual ha sido su desempeño y comportamiento, etc.

Paso 6. Entrevista con el superior inmediato y/o el gerente de área.

Como quiera que estas son las personas que tienen la responsabilidad de decidir respecto a la contratación del nuevo empleado, es fundamental que el candidato sea reconocido para evaluar finalmente su idoneidad y competencia para ejecutar el cargo.

Paso 7. Examen médico

Paso 8. Descripción realista del puesto.

Poner en contacto el candidato con el entorno que rodeará el cargo que puede llegar a desempeñar, para despejar cualquier expectativa equivocada que pueda llegar a formarse, y a su vez para que se forme una imagen real de sus funciones.

Paso 9. Decisión de contratar.

18. Identificar y describir los diversos factores fuera de control del administrador de personal que pueden afectar el proceso de selección.

En el desarrollo del proceso de selección, el administrador de personal se ve expuesto a diversos factores que están fuera de control.

En primera instancia, tenemos los factores ligados a los 3 elementos básicos del proceso de selección:

- La información que debe brindar el análisis de puestos (que proporciona la descripción de tareas, especificaciones humanas y los niveles de desempeño requeridos.
- Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo que permite conocer las vacantes futuras.
- Y los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre los cuales escoger. Cualquier incongruencia o mala información de los cargos requeridos, o planes mal formulados pueden conducir a errores en el desarrollo del proceso, y pueden ser elementos que podrían conducir a errores o causar dificultades de objetividad y logro de metas.

De otra parte, las limitaciones en materia de candidatos, sean por impresión de la empresa para generar base de datos, o por razones propias del mercado laboral (baja oferta de candidatos) limitado por el sector mismo de la empresa; aspectos poblacionales, educativos, técnicas o de competencia.

Otro factor puede ser el que se deriva de las técnicas de selección empleadas. Resultan incontrolables los aspectos subjetivos, de confiabilidad y validez, de las entrevistas, desde que dependen del factor humano llamado entrevistador, cuyo desarrollo generalmente no se valida y está sujeta a apreciaciones muy personales (prejuicios, discriminaciones, etc..)

En cuanto a las pruebas, el desafío radica en lograr que los instrumentos empleados en el proceso presenten características de validez y precisión. Es decir que consigan medir lo que se pretende medir de los candidatos y que sus aplicaciones repetidas sean coherentes entre si y no presenten desviaciones ni discrepancias notorias.

Fuera de control pueden aparecer los resultados de la confirmación de datos y referencias, debido a que estos son suministrados por amigos de los candidatos, y en el caso de los laborales, pueden generarse situaciones negativas o positivas propias del aspecto personal y apreciativo de quien confirma.

Otro aspecto es el resultado de los exámenes médicos, los cuales pueden alterar cualquier proceso de selección, lo cual resulta incontrolable. Incluso, aún después de vinculado. Un solicitante, pueden haber aspectos físicos o de salud que no se hubiesen detectado.

19. ¿Cuál es el índice de selección si hay 15 solicitudes de donde escoger y solo existe una vacante? Interpretar el significado.

$$\text{Índice de Selección} = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos o solicitantes}} \times 100$$

$$\text{IS} = \frac{1}{15} = 0.067$$

En este caso la razón de 1: 0.067 (ó 6.7%) señala un cargo de baja rotación de selección. Entre más bajo es el índice puede señalar que requiere de mayor eficiencia y selectividad (muchos candidatos para una sola vacante).

Este índice experimenta cambios por la situación del mercado de oferta y demanda de recursos humanos.

20. Si una compañía desea utilizar pruebas de selección. ¿Cómo debe utilizar para evitar prácticas discriminatorias?

Primero que todo, sabemos que las pruebas de idoneidad constituyen instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Por lo tanto, para evitar prácticas discriminatorias, la compañía debe saber elegir los tipos de pruebas a aplicar, los cuales deben contar con las características de validez. Precisión y confiabilidad. Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente (pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, pruebas de desempeño). El Administrador de recursos humanos, debe explorar a fondo las pruebas que se proponga utilizar, y además, debe tener en cuenta que no siempre se puede aplicar todas las pruebas deseables. Tampoco es necesario que siempre se siga el mismo orden en su aplicación, o que se apliquen a un candidato que no cumple con todos los requisitos del puesto. Hay que tener en cuenta que el uso de pruebas se limita a la medición de factores examinables y comprobables, y que existen otros aspectos no mensurables que resultan igualmente importantes.

La validez de una prueba significa que las puntuaciones obtenidas deben mantener una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectivas serán las pruebas como instrumento de selección.

En esencia, las pruebas deben ser bien elegidas, de acuerdo al cargo que se pretenda proveer, y ser aplicadas en igualdad de condiciones a todos los candidatos, para que consigan medir lo que se pretende, y que sus aplicaciones repetidas sean coherentes entre si y no presenten desviaciones ni discrepancias notorias.

21. ¿Qué tipo de preguntas deben formularse en un formato de solicitud de empleo?

Un formato de solicitud de empleo cumple la función de suministrar información comparable de los diferentes candidatos. Las preguntas básicas giran alrededor de los siguientes elementos:

21.1. Datos personales

Nombre y apellidos completos
Fecha de nacimiento / edad
Domicilio (propio o arrendado) y teléfono
Estado civil
Composición familiar (y personas a cargo)
Estado de salud
Información sobre aspectos económicos
Número de identificación
Número licencia de conducción
Número de pasaporte
Afiliación en seguridad social en salud (entidad)
Afiliación a fondo de pensiones y cesantías (entidad)

21.2. Formación académica

Estudios primarios
Estudios secundarios
Estudios técnicos o comerciales
Estudios profesionales
Estudios de Posgrado
Otros estudios superiores
Seminarios, congresos, estudios especiales

Estudios actuales

21.3. Antecedentes laborales

Empresa y empleo actual

Empleos anteriores

En estos eventos se debe preguntar además:

Dirección y teléfono

Fecha de ingreso

Sueldo inicial

Sueldo final

Últimos cargos desempeñados y tiempo laborado

Nombre y cargo del jefe inmediato

21.4. Referencias laborales y personales

21.5. Información adicional

Pasatiempo

Pertenencia a instituciones

Distinciones

Disponibilidad para viajar, etc.

22. ¿Cuáles son las condiciones básicas que se deben satisfacer para utilizar las pruebas en el proceso de filtro?. Describir cada una.

En el punto 20 hablamos de cómo utilizar pruebas para evitar prácticas discriminatorias. Sobre la base de esos conceptos tenemos que las pruebas de selección deben ser **estandarizadas**, o sea que al aplicarlas, los procedimientos sean uniformes y los resultados estén estadísticamente comparados con los de una población más grande a la cual ya se han aplicado. Deben ser **objetivas**, o sea que la calificación dependa de normas sólidas (no de quien las evalúa). Deben ser **confiables**, o sea que al aplicarlas en forma sucesiva, haya consistencia en los resultados. Y además deben ser **válidas** es decir, que midan lo que deben medir.

De otra parte las pruebas de selección, en su proceso de construcción deben basarse en tres enfoques para la validación:

22.1. Validez relacionada con el criterio

Que tengan alta correlación entre las calificaciones de las pruebas de selección y los registros de evaluación del desempeño posterior.

22.2. Validez de contenido

Que permitan desarrollar actividades que realmente se realizan en el puesto de trabajo.

22.3. Validez estructural

Que permita medir las habilidades y conocimientos que realmente se requieren en el puesto.

23. Describir brevemente los objetivos de la entrevista de empleo.

La entrevista es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carece de bases científicas y es la técnica de selección más subjetiva

e imprecisa, la entrevista personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo.

La entrevista pretende responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado puesto?

La entrevista debe mirarse como un instrumento de comparación, y el entrevistador necesita utilizarla dentro de cierta precisión (presentación de resultados coherentes) y cierta validez (medición exacta de lo que se pretende verificar), al igual que cuando se utiliza a cualquier otro instrumento de medida confiable. Obviamente, el margen de error (tolerancia o varianza respecto de las medidas) es mucho mayor, dada la intervención del elemento humano.

Las entrevistas permiten comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

La entrevista supone un **propósito** dado: no se hace por el mero gusto de conversar; implica en el entrevistado una actitud de intensa observación, no sólo de las palabras, sino de la actitud, gestos, ademanes, etc., del entrevistado, para obtener mayor número posible de elementos, aunque éstos deben ser más tarde investigados a fondo y valorados.

Los **objetivos básicos** de la entrevista son: a). Obtener información. b). Proporcionar información. c). Influir sobre ciertos aspectos de la conducta del entrevistado. La información que busca fijarse en aquellos casos en que nos interesa conocer opiniones, interpretaciones, actitudes, posición frente a un problema, y otra serie de factores de índole subjetiva. También nos sirve para preguntar muchos antecedentes personales, datos objetivos en los que nos interesa el matiz especial de apreciación, entusiasmo, o posición, etc.

De otra parte, se puede informar aspectos relacionados con la empresa, su historia, estructura, proyectos, objetivos, misión, visión, etc., y también datos relacionados en el cargo en cuestión y sus áreas de influencia.

Finalmente, interactiva datos que permitan formarse una idea del temperamento, carácter, personalidad, modales, tendencias y en general, aspectos conductuales en situaciones dadas de parte del entrevistado.

24. Definir:

24.1. Entrevista no estructurada

No especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas. Se conocen también como entrevistas no dirigidas, no estructuradas, exploratorias, informales, etc. Son totalmente libres, su desarrollo y orientación dependen completamente del entrevistador, quien inquiere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una plática común.

24.2. Entrevista estructurada

Es planeada y conducida por un entrevistador. Antes de iniciar, él sabe cual es el tema de ésta y, haciendo preguntas específicas, centra la atención alrededor de temas respecto a las cuales se desea información. Este enfoque mejora la confiabilidad de la entrevista, pero limita la exploración de las respuestas interesantes o poco comunes.

24.3. Entrevista de grupo

En ella, varios solicitantes interactúan con uno o más representantes de la empresa.

24.4. Entrevista de comité

Donde varios representantes de la empresa interactúan con un candidato.

24.5. Entrevista de tensión

Cuando un cargo debe ser desempeñado en condiciones de gran tensión, se desea saber como reacciona el solicitante frente a ese elemento. En ésta entrevista, se crea intencionalmente un ambiente de ansiedad. Consta de una serie de preguntas tajantes hechas en rápida sucesión y de manera poco amistosa.

25. ¿Cuál es el propósito de la verificación de referencias e investigación de antecedentes?

Proporciona elementos de juicio adicionales sobre el solicitante, y se utiliza para verificar la precisión de la información que el candidato suministró. Permite obtener información adicional respecto a qué tipo de persona es el solicitante, cual es la opinión de las personas que han interactuado con él, como ha sido su desenvolvimiento. No obstante que las referencias anotadas por los candidatos en las solicitudes de empleo, son suministradas por amigos y familiares, en cierta forma, en ocasiones, es posible percibir algunos aspectos que durante las entrevistas no se hayan podido indagar. Para que la verificación de las referencias sea óptima, es preferible ampliar investigación de antecedentes de manera personal, acudiendo directamente a la fuente. Este procedimiento es costoso, pero efectivo, máximo cuando se trata de selección de personal para cargos de confianza y manejo.

26. ¿Cuáles son las razones para aplicar un examen médico?

Las razones para que una empresa aplique exámenes médicos a los candidatos van desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece alguna enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud. Además, deberá verificarse que el candidato no tenga ningún impedimento que le permita desarrollar el cargo, de acuerdo a los requisitos previstos para el ejercicio del puesto, y así la empresa podrá protegerse contra los riesgos evitables asociados que reclamaciones presentadas por individuos que padezcan alguna enfermedad o dolencia profesional.

27. CASO DE APLICACIÓN. TEMA 3.

Las empresas definen sus métodos de reclutamiento de acuerdo a los procesos que desarrolla, de tal manera que le proporcionen de manera efectiva y ágil el recurso humano, sin afectar la estrategia principal. Un modelo de planeación integrada, debe tener en cuenta los siguientes factores:

- Volumen de la producción
- Cambios tecnológicos
- Condiciones de oferta y demanda, y comportamiento de la clientela
- Planeación de carreras en la organización

Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de personal debe considerar la composición cambiante de la fuerza laboral de la organización, haciendo un seguimiento o evaluando las entradas y las salidas de personal y su movimiento en la organización.

Es probable que ante las constantes presiones sindicales, la empresa en principio deba acudir a las fuentes interna como medios para solucionar sus problemas de vacantes, sean estas por reemplazos, retiros, traslados, ascensos o situaciones especiales del mercado. En tal caso, tras lograr una comprensión global de los intereses y objetivos de los dirigentes sindicales, el

departamento de personal buscará la manera de aplicar un método cooperativo de consulta previa con el sindicato, con el fin de lograr en forma conjunta solucionar el problema que a la postre afecta por igual tanto a la empresa como a todos sus componentes.

Siendo que la fuente interna ha de ser recurso de primera instancia, la empresa debe desarrollar programas de capacitación, los cuales constituyen otra manera de alentar la cooperación.

Con los programas de entrenamiento y perfeccionamiento en que deben participar todos los trabajadores sindicalizados o no, el diseño adecuado de un plan de carrera, unas políticas definidas de sustituciones, la empresa podrá definir con los representantes del sindicato los movimientos claves al interior de la organización, de tal manera que sea posible negociar la sustitución del personal temporal requerido, por el diseño de jornadas adicionales de trabajo o el establecimiento de paquetes de horas extras, alternativas éstas debidamente evaluadas desde los puntos de vista de: costos, beneficios, seguridad y cumplimiento.

TEMA 4. ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL D.R.H.

1. ¿Cuáles son los pasos que se dan en la secuencia del cambio organizacional?

El mundo de hoy se caracteriza por un constante ambiente de cambio. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es extremadamente dinámico, y exige de ellas una elevada capacidad adaptación como condición básica de sobrevivencia. El proceso de **cambio organizacional** comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas (provenientes del ambiente: Nuevas tecnologías, valores de la sociedad, aspectos económicos, políticos, legales, etc) y endógenas (producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses).

Los cambios que se presentan en las organizaciones son:

Estructurales
Tecnológicos
Culturales
De productos o servicios

Estos cambios no son aislados, sino sistemáticos pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad. Pueden ser **restringidos y específicos, o amplios y genéricos**; pueden ser **lentos, progresivos e incrementales o rápidos, decisivos y radicales**. El cambio organizacional no es aleatorio, sino planeado. Corresponde, entonces a los programas de **desarrollo organizacional**, evaluar la situación de la empresa, verificar las circunstancias que la rodean, y determinar la percepción de la urgencia y viabilidad del cambio. El proceso de desarrollo organizacional consiste fundamentalmente en:

1.1. Recolección y análisis de datos

Abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos.

1.2. Diagnóstico organizacional

Enfoca principalmente el proceso de solución de problemas:

Identificación de preocupaciones y consecuencias
Establecimiento de prioridad
Relación con los propósitos y objetivos
Generación de estrategias y alternativas
Desarrollo de planes para implementación

1.3. Acción de intervención

Hay necesidad de escoger cual es la intervención más apropiada a la situación que es deseada para un problema organizacional determinado. Sin embargo, la acción de intervención no es la fase final del desarrollo organizacional sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

1.4. Evaluación

Etapa final. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación y así sucesivamente.

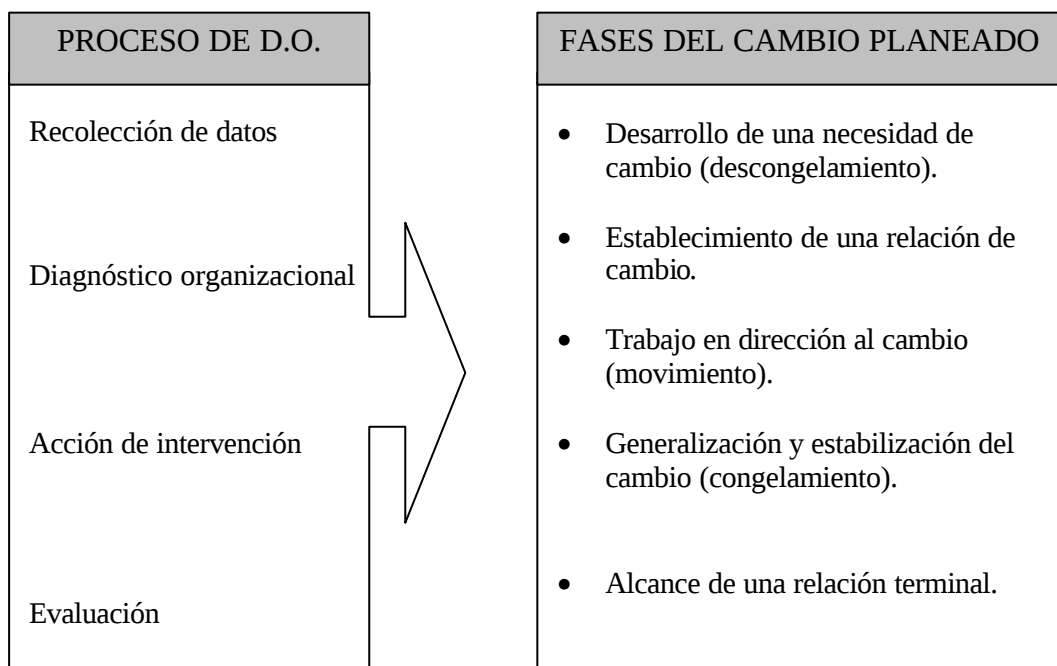
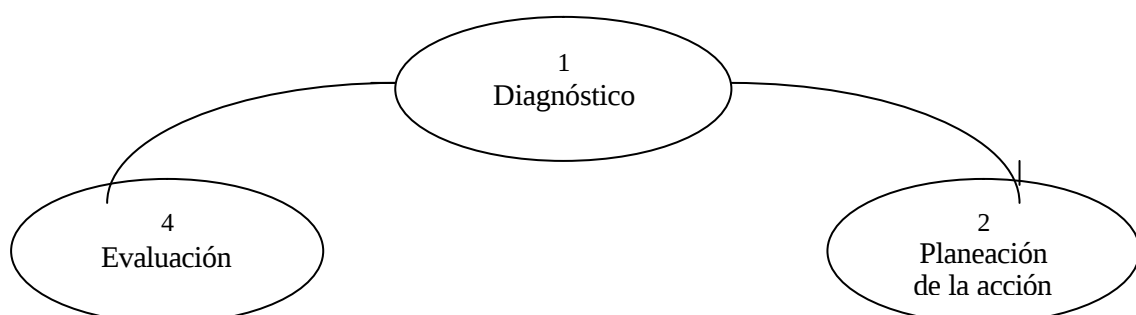


Fig. 1. Proceso del D.O. y fases del cambio planeado.



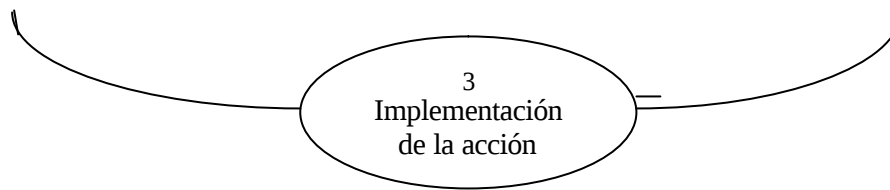


Fig. 2. Secuencia en D.O. para el cambio organizacional

2. ¿Qué puede hacer el administrador de personal para reducir la resistencia al cambio?.

Cuando surge alguna posibilidad de cambio de la organización, ese cambio tiende a ser interpretado por algunos trabajadores como algo que desconocen, y por lo tanto, algo que puede traer peligro para su seguridad y tranquilidad. Con esto, los cambios pasan a ser indeseables para los trabajadores.

Tal resistencia puede adoptar un sinnúmero de formas: persistente reducción de la producción, aumento del ausentismo, discusiones, incremento de hostilidades, y por supuesto, la expresión de un gran número de razones PSEUDO-LOGICAS para justificar por que el cambio no puede producir buenos resultados.

Pero, los cambios se tienen que dar: cambios en métodos de trabajo, en procedimientos rutinarios de oficina, en la operación de maquinaria, en la introducción de nuevas tecnologías, en el rediseño de procesos, en las funciones del personal, en los títulos de los cargos, etc.

El administrador de personal debe recurrir a estrategias de manejo para reducir la resistencia al cambio:

- Conseguir que las personas afectadas participen en la introducción del cambio.
- Comprender la verdadera naturaleza de la resistencia. Suele suceder que en ocasiones, lo que genera la resistencia no es el cambio tecnológico sino el cambio social; el cambio en sus relaciones humanas, que generalmente acompaña al cambio tecnológico.
- La resistencia surge normalmente a causa de **ciertos puntos ciegos y actitudes particulares** que tienen los especialistas encargados de introducir los cambios, como consecuencia de sus preocupaciones por los aspectos técnicos de las nuevas ideas. Es vital establecer, entonces, atacar este aspecto antes de actuar.
- La administración, con el apoyo de los encargados de gestionar los cambios, debe implementar nuevas normas de actuación, y entender que las señales de resistencia deben servir como útiles señales de alarma en el proceso de dirección y coordinación en el tiempo de introducción de cambios tecnológicos.
- Propiciar el aumento de los niveles de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Crear un ambiente en que la autoridad que otorga el cambio se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad social.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la empresa.
- Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad grupal en la planeación y la implementación de los cambios.
- Propiciar en conjunto con los otros directivos soluciones sinérgicas a los problemas, mediante los cuales todas las partes que intervienen ganan más mediante la cooperación que mediante el conflicto.

3. Definir y explicar el alcance del desarrollo de Recursos Humanos (D.R.H.)

El desarrollo de los recursos humanos (D.R.H.) es un esfuerzo planeado y continuo de la dirección para lograr mejores niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional mediante programas de **entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional**. El desarrollo de R.H. es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas. Desafíos tales como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados.

Los alcances del desarrollo de R.H., pueden apreciarse en las siguientes políticas:

- Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
- Criterios de D.R.H. a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

4. Propósito general del D.R.H.

En el punto anterior, hice referencia a los propósitos básicos del D.R.H:

- Capacitación
- Desarrollo personal
- Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional está ligado a la psicología organizacional, y esta más relacionado con la manera como aprenden y se desarrollan las organizaciones. Dado esto, la capacitación y el desarrollo personal (basados en la psicología industrial) están encaminados al aprendizaje individual.

El desarrollo de los R.H. debe ser **planeado estratégicamente**, para prepararlos con miras al futuro; debe ser **intencional**, para alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo mediante cambios de comportamiento que sustenten los cambios organizacionales; **proactivo**, por que se orienta hacia delante, hacia el futuro y hacia el destino de la organización y de las personas que trabajan en ella, **debe tener visión** de largo plazo, por que se sintoniza con la planeación estratégica y se orienta hacia cambios definitivos y globales; basados en el **consenso**, por que no se impone desde arriba, sino que debe consultar las aspiraciones de las personas.

5. Descripción del proceso de D.R.H.

El proceso general de desarrollo de recursos humanos implica los siguientes pasos:

5.1. Detectar las necesidades de D.R.H.

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

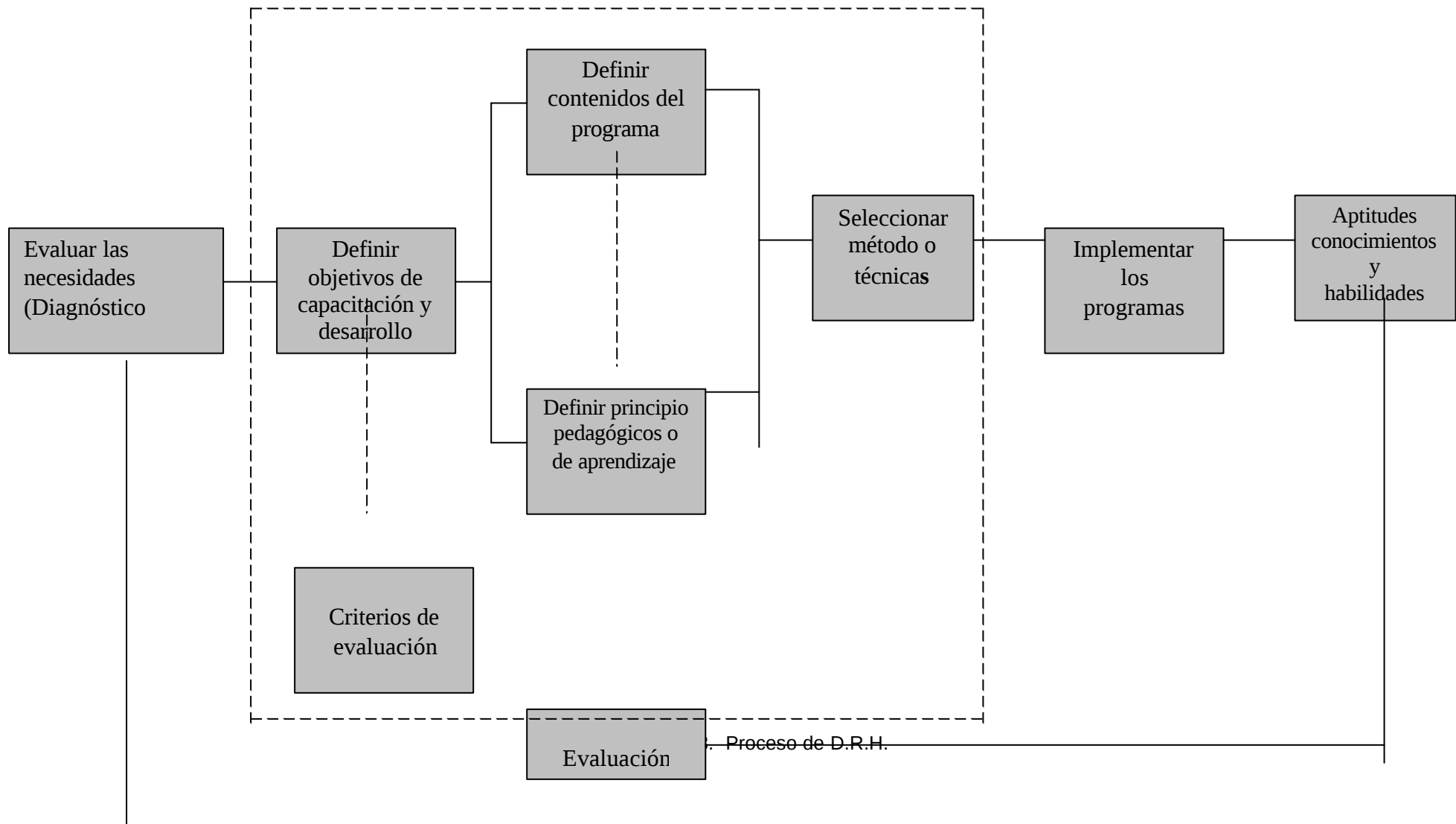
Las necesidades se pueden generar por cambios de estrategias, lanzamiento de nuevos productos, implementación de nuevas tecnologías, problemas puntuales por áreas. Además debe tener en cuenta a cada persona.

5.2. Establecer objetivos específicos

Una buena evaluación de las necesidades lleva a la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben definir claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá.

El inventario de necesidades puede efectuarse en tres niveles:

- Análisis de la organización total (sistema organizacional)
- Análisis de los recursos humanos (sistema de entrenamiento)
- Análisis de operación y tareas (sistema de adquisición de habilidades)



5.3. Programación de entrenamiento

a. Establecer objetivos:

Después de una efectiva evaluación de las necesidades se debe llegar a la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben definir claramente los logros que se desean y los medios de que se dispondrá.

b. Definir contenidos del programa:

El inventario de necesidades debe suministrar la siguiente información para diseñar la programación:

- ¿Qué debe enseñarse? (tema o contenido)
- ¿Quién debe aprender? (personal)
- ¿Cuándo debe enseñarse? (época y horario)
- ¿Dónde debe enseñarse? (lugar físico, organismo, entidad)
- ¿Cómo debe enseñarse? (métodos y/o recursos necesarios)
- ¿Quién debe enseñar? (capacitador / instructor)

c. Definir principios pedagógicos de aprendizaje:

Constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva, son:

De participación
De repetición
De relevancia
De transferencia
De retroalimentación

Seleccionar métodos o técnicas:

- En cuanto a su uso:
 - Técnicas orientadas al contenido
 - Técnicas orientadas al proceso
 - Técnicas mixtas
- En cuanto al Tiempo:
 - Entrenamiento de inducción o de integración (antes de)
 - Después del ingreso al trabajo
- En cuanto al lugar:

En el lugar de Trabajo:

- *Admisión de aprendices
- *Rotación de cargos
- *Entrenamiento en tareas
- *Enriquecimiento del cargo

Fuera del lugar de trabajo:

- *Aulas de exposición
- *Películas, diapositivas, videos
- *Método de casos
- *Discusión en grupo, paneles, debates
- *Dramatización (role-playing)
- *Simulación y juegos
- *Instrucción programada

d. Implementación (ejecución del programa)

Depende de los siguientes factores:

- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de las organizaciones
- Calidad del material presentado
- Cooperación de los jefes y directivos de la empresa
- Calidad y preparación de los instructores
- Calidad de los participantes.

e. Evaluación (de la eficiencia del programa):

- Determinar si el programa produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de la gente.
- Verificar si los resultados presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

La evaluación puede hacerse en tres niveles:

- En el nivel organizacional
- En el nivel de los recursos humanos
- En el nivel de las tareas y operaciones

6. Definir inducción. Importancia de la inducción de un empleado en una compañía.

La inducción busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. Este proceso debe ser programado en forma sistemática, llevada a cabo por el jefe inmediato, por un instructor especializado o por un colega. Un programa de inducción contiene los siguientes aspectos:

- La empresa: historia, estructura, desarrollo y políticas.
- Productos y/o servicios.
- Derechos y deberes del personal.
- Aspectos contractuales y período de prueba.
- Beneficios y servicios.
- Normas, reglamentos internos, procedimientos.
- Nociones sobre protección y seguridad en el trabajo.
- Cargo a ocupar: naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascenso.
- Relaciones con otros cargos.
- Descripción detallada del cargo.
- Presentación del nuevo trabajador al jefe inmediato, compañeros de trabajo, subordinados.

La inducción es importante por que:

- El nuevo trabajador recibe la información general necesaria sobre la empresa: normas, reglamentos y procedimientos, para que su adaptación sea más efectiva.
- Reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado.
- Reduce las probabilidades de una renuncia temprana.
- Reduce el número de despidos o de acciones correctivas.
- El nuevo trabajador es instruido de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del cargo que va a ocupar.
- Permite la integración del nuevo trabajador con sus compañeros, y el resto de componentes de su área y en general de la organización.
- El supervisor o jefe inmediato puede proporcionar en forma directa aspectos fundamentales sobre sus labores, requisitos de seguridad, ubicación en el puesto, etc.

7. Definir desarrollo gerencial. Importancia.

Consiste en todas las experiencias de aprendizaje que dan por resultado un mejoramiento de las habilidades y los conocimientos necesarios en puestos gerenciales actuales y futuros, para que puedan alcanzar en forma más efectiva los objetivos de la empresa.

Se establecen programas de desarrollo gerencial por varias razones. Incluyen: incrementar los niveles de ventas, formación para implementar formas de reducción de costos, infundir espíritu de trabajo de equipo, infundir mayor entusiasmo, compromiso y elevar la confianza, para implementar planes especiales de planeación estratégica, aseguramiento de calidad, mejoramiento de procesos, etc.

Adicionalmente, los programas de desarrollo gerencial, permiten:

- Mejoramiento de los niveles de comunicación.
- Identificación de los problemas en las diversas áreas.
- Resolución de conflictos.
- Evaluación de las políticas de la compañía.
- Actualización de los adelantos administrativos.
- Evaluación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en materia gerencial, y planteamientos de acciones estratégicas a seguir.
- Propiciar el trabajo en equipo.
- Estimular a los gerentes para evalúen y desarrollen a sus subordinados.
- Preparación de ejecutivos para promociones futuras.
- Mantener coherencia en la implementación de la estrategia.
- Inducir a los gerentes sobre el desarrollo de **nuevos procesos, tecnologías, aplicaciones, productos, etc.**

8. Métodos que se utilizan en el desarrollo gerencial.

8.1. Aprender el puesto (enfrentarse a problemas y situaciones como realmente son).

8.2. Resolución de problemas (se proporciona la descripción por escrito de una situación o caso que requiera acción gerencial). Se pide al participante que identifique el problema, analice los hechos y condiciones que conducen al problema, que indique el plan de acción, y finalmente justifique su plan.

8.3. Conferencias, seminarios y reuniones especializadas.

8.4. Juegos de gerencia

Se divide en grupos a los participantes que toman decisiones respecto a un conjunto de condiciones dadas de una empresa. Cada grupo inicia con la misma condición financiera y con idénticas alternativas. Cada grupo debe tomar decisiones inherentes a cada área de la compañía.

8.5. Ejercicio de "canastilla de entradas"

El participante, en la función de ejecutivo recibe cierta información de antecedentes, varias piezas de correspondencia y memorandos que se colocan en su canastilla de entrada de documentos, y requieren su acción. En un tiempo dado, lee los documentos, evalúa problemas, establece prioridades y decide las acciones a seguir. Después se discute en grupo el manejo de la situación, y por consenso se define la acción más efectiva.

- 8.6. Desempeño de papeles (role-playing)
Se simula un encuentro real, a través del desempeño de papeles entre los participantes, procurando vivenciar una situación dada. Se proporciona la información y los antecedentes necesarios para la dramatización.
- 8.7. Comisiones especiales
Se da al ejecutivo completa libertad para manejar un asunto y se tiene la oportunidad de observar la forma en que se conduce y lo que logra.
- 8.8. Rotación de puesto y uso de puestos estratégicos.
- 8.9. Comités
- 8.10. Entrenamiento en sensibilidad o grupos T
Es una experiencia por medio de las propias emociones, de las relaciones interpersonales, que con frecuencia da como resultado un cambio en los sentimientos y en las actitudes hacia uno mismo y hacia los demás.
- 8.11. Equipos de trabajo
- 8.12. Sistema de sucursales
Se coloca a un participante a desarrollar una actividad en un puesto similar para el que se vinculó, pero con escala relativamente menor en una sucursal o agencia.
- 8.13. Conferencias
- 8.14. Instrucción programada
Consiste en folletos con una serie de preguntas y respuestas. El participante trabaja a su propio ritmo.
- 8.15. Cursos especiales
- 8.16. Lecturas especiales planeadas
- 8.17. Puesto de observación
- 8.18. Consejo
- 8.19. Asesoramiento
- 8.20. Programas universitarios de desarrollo gerencial
- 8.21. Participación en asociaciones de profesionales y/o gerentes
- 8.22. Pasantías laborales
- 8.23. Videoconferencias
- 9. Principales métodos para capacitar a los empleados operativos.

Los métodos o técnicas de capacitación pueden clasificarse, según indiqué en el punto 5, en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación.

En cuanto al uso:

9.1. Técnicas de capacitación orientadas al contenido

Diseñadas para transmitir conocimientos o información (lectura, audiovisuales, instrucción programada, instrucción asistida por computador).

9.2. Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso

Diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar **conciencia** acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales o se conocen técnicas como: Role-playing (juegos de roles o dramatización), entrenamiento de la sensibilidad, entrenamiento de grupos, etc.

9.3. Técnicas mixtas

No solo se emplean para transmitir información, sino también para cambiar actitudes y comportamientos. Se destacan:

- Conferencias
- Estudios de casos
- Simulaciones y juegos
- Instrucción directa en el cargo (entrenamiento de orientación, de iniciación, rotación de cargos, etc.)

9.4. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

- a. De inducción o integración a la empresa antes del ingreso.
- b. Entrenamiento después del ingreso a la empresa:
 - En el lugar o sitio de trabajo (en servicio)
 - Fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio)

9.5. Técnicas en cuanto al lugar de aplicación

- a. En el lugar de trabajo:
 - Admisión de aprendices
 - Rotación de cargos
 - Entrenamiento en tareas
 - Enriquecimiento del cargo
- b. Fuera del lugar de trabajo:
 - Aulas de exposición
 - Películas, Diapositivas, videos
 - Método de casos
 - Discusión de grupo, paneles, debates
 - Dramatizados (role-playing)
 - Simulación y juegos
 - Instrucción programada

10. Medios para la evaluación de programas de D.R.H.

Es necesario evaluar los resultados obtenidos en los programas de D.R.H. Esta evaluación puede hacerse a través de los siguientes medios:

- 10.1. A través de las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso en general.
- 10.2. La medición del grado de conocimientos que han adquirido los capacitados en el proceso.
- 10.3. Los cambios que se generen en el comportamiento, propiciados mediante el proceso de capacitación.
- 10.4. La habilidad de los participantes para aplicar sus nuevos conocimientos.

10.5. Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como disminución de las tasas de rotación, accidentes, ausentismo, errores; aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de productos y servicios, reducción del ciclo de producción, mejoramiento de atención al cliente, etc.

11. Investigar como una compañía analiza las necesidades de capacitación, imparte instrucción y la evalúa.

Dada la importancia del tema, he investigado en Internet algunas empresas para dar respuesta a esta pregunta. Aun cuando los resultados se obtuvieron de la Empresa 3M de México, la filosofía de la misma se transmite también a la que se encuentra ubicada en nuestro país. No obstante, me permito reproducir en forma fiel, una entrevista efectuada a un alto directivo de recursos humanos, la cual, considero, llena en gran medida el alcance de la pregunta. Veamos.:



3M: Una Empresa Multifacética

Empresa de multimercado que produce y comercializa 30 mil productos diferentes para 45 mercados: comercial, publicitario, electrónico, farmacéutico, quirúrgico, ortopédico, industrial, artes gráficas y comunicaciones, entre otros.

Fue fundada en 1902 en el estado de Minnesota, bajo el nombre «Minnesota Mining Manufacturer», de donde deriva su actual nombre: 3M.

Opera en México desde hace 52 años.

Sus marcas más representativas son Post-it y Scotch Brite.

Las oficinas corporativas se encuentran en Santa Fe (Distrito Federal) y tiene una planta localizada en San Luis Potosí, donde se producen cintas adhesivas, fibras, productos vinílicos y eléctricos, entre muchos otros.

Actualmente 1,100 empleados laboran en la empresa

Esta Empresa con más de 50 años de operar en México, 3M es una organización reconocida por sus innovadores programas y sistemas en Recursos Humanos (RH), aplicados tanto al reclutamiento, desarrollo y formación del personal, como a su evaluación y compensación con base en resultados.

Al frente del área se encuentra el L.A.E. Germán Suárez, quien es egresado de la Universidad La Salle, cuenta con una maestría en administración y tiene una trayectoria de 26 años de experiencia en Recursos Humanos (23 de los cuales los ha desempeñado en 3M).

A continuación, Germán Suárez hace una revisión acerca de las funciones estratégicas que el área de RH de 3M ha venido desarrollando, buscando apoyar los objetivos del negocio.

Empresa con Sistemas Innovadores en RH

¿Cómo se concibe el área de RH y de qué manera está estructurada dentro de la organización?

Germán Suárez. Actualmente, en el área de RH contamos con 44 personas trabajando para atender a 1,100 empleados. El área corporativa está integrada por los departamentos de Selección de Personal, Compensación, Relaciones con los Empleados y Administración. Además, en la planta de San Luis Potosí tenemos las gerencias de Relaciones Industriales, Desarrollo de Recursos Humanos, Área Médica, Servicios Internos de la Organización e Higiene y Ergonomía.

Cabe mencionar que el 75% del personal que labora en RH es totalmente profesional universitario, con varios años de experiencia en el área.

En cuanto a la concepción que tenemos sobre RH, puedo afirmar que 3M es una compañía totalmente enfocada a los recursos humanos. Por ello establecemos novedosos programas elaborados internamente, ya sea por nuestra casa matriz o por las oficinas en México, orientados al desarrollo de nuestro personal.

Apoyos Estratégicos

¿De qué manera la gestión de RH apoya los objetivos estratégicos de la empresa?

Germán Suárez. Uno de los objetivos básicos de nuestra organización es ser la empresa más innovadora y esto tiene que reflejarse en todas las áreas de la organización. Es por ello que las herramientas, las actividades y los proyectos que se manejan dentro de RH son de lo más innovador y moderno que existe en el mercado.

Con esta filosofía, cada cuatro años llevamos a cabo una revisión de nuestro Sistema de Planeación Estratégica, donde analizamos nuestros logros e identificamos las oportunidades de mejora, siempre pensando en sistemas novedosos.

Un ejemplo de ello es el Sistema de Contribución del Empleado y Desarrollo, que nos permite conocer quién es el empleado, qué necesidades tiene, hacia dónde está orientado, cuáles serán sus logros personales desde su punto de vista y cómo podemos relacionarlos con los logros de la empresa. Con base en esta metodología podemos planear su compensación y reconocimiento.

¿Qué hemos hecho en favor de la estrategia de la empresa?... Algo que nos llena de orgullo es que cada vez que hay una vacante en la compañía, en el nivel que sea, es cubierta por gente de la misma organización. Eso habla de que estamos cumpliendo correctamente con la formación del personal.

Hemos reducido la rotación interna, hemos creado un muy fuerte orgullo de pertenencia a la empresa y hemos logrado transmitir los sólidos valores morales de nuestra compañía, su ética de negocio que es considerada muy alta por nuestros proveedores y clientes... Estos son el tipo de apoyos que Recursos Humanos ha aportado a la organización.

Cada vez que tenemos algún cambio organizacional importante, somos el vehículo que hace que la gente entienda, comprenda y apoye las nuevas directrices.

En cuanto a estrategias de competitividad, en primer lugar destacaría el talento académico que tenemos y, en segundo lugar, la manera como lo estamos formando y desarrollando para obtener de ellos los mejores resultados y aplicaciones.

Importancia del Reclutamiento

¿Cuáles son las áreas estratégicas de RH para el desarrollo de la empresa y cómo son administradas?

Germán Suárez. Una de las áreas estratégicas es Reclutamiento. En esta área hemos diseñado un programa de vinculación con las universidades, para de ahí obtener personal calificado. Internamente hemos establecido programas de becarios, de prácticas profesionales y de trabajo social. Estos cuatro programas vienen a ser la columna vertebral de nuestros medios de reclutamiento. Son laboratorios en los cuales observamos minuciosamente las cualidades de los candidatos para poderlos contratar de forma definitiva.

Este sistema también facilita que la persona recién contratada avance previamente en el conocimiento del trabajo, la organización y sus métodos empresariales.

Entrenamiento y Formación

Una vez que las personas entran a la corporación, nuestra misión es desarrollarlos y darles todas las facultades, habilidades y conocimientos para que puedan hacer una carrera formativa dentro de la misma. Es importante mencionar que el 98% de nuestro personal lo formamos dentro de la organización.

Los programas de Entrenamiento y Formación tienen una importancia estratégica dentro de la organización, por ello desde que la persona ingresa a la empresa empieza una intensa actividad que considera hasta 120 horas de formación al año, mismas que van disminuyendo mientras más tiempo tiene en la empresa. El promedio de entrenamiento por empleado es de 50 horas al año.

Nuestros programas de entrenamiento incluyen estudios de posgrado. Anualmente tenemos quince egresados de las diferentes universidades, soportados económicamente por la compañía. Esto es parte de la formación que tenemos para toda nuestra gente, ya que por el tipo de negocios en el que estamos, el perfil de la gente que contratamos debe ser alto.

En cuestión de formación tenemos un amplísimo menú de opciones, que incluso pueden ser cursos en el exterior, básicamente en Estados Unidos. Además, contamos con herramientas de todo tipo, como nuestro sistema de televisión interna. Mediante este sistema traemos cursos de nuestra casa matriz y de diferentes universidades en Estados Unidos, para ofrecer una capacitación especializada y directa a nuestros empleados. Tenemos salones debidamente acondicionados con equipos de informática.

Creo que los programas de entrenamiento y desarrollo que tenemos dentro de la organización son muy novedosos. Este año, específicamente, estamos trabajando en programas de liderazgo aplicado y de supervisión-gerencia, que inciden sobre los puntos centrales para que nuestra gente se sienta bien comunicada, conozca las metas de la compañía y lo que la organización espera de cada uno de nosotros.

Compensación, Evaluación, Planes de Carrera y Reconocimientos

Otra función estratégica es la Compensación. Con el propósito de lograr que los empleados se conserven en la compañía, la empresa ha tomado como riesgo ser líder en compensación. Anualmente llevamos a cabo una encuesta que compartimos con 20 o 25 compañías para integrar lo que denominamos el mercado líder de compensación en México. Esta encuesta la hemos venido realizando desde hace veinte años y muchas empresas nos siguen apoyando. Esto nos permite ofrecer un nivel de compensación adecuado, un poco mejor al promedio de mercado, y nos asegura que el personal se sienta bien atendido en este aspecto.

Las compensaciones están ligadas a la contribución del personal, por ello realizamos una evaluación anual de su contribución. Esto lo hacemos a través del Sistema de Evaluación 360°, una de las herramientas más modernas en su tipo. A partir de esta evaluación, planeamos la carrera de cada empleado, platicamos con la gente acerca de lo que quiere de su futuro, de lo que el jefe ve como sus fortalezas y debilidades, y de cómo pueden lograrse mejoras.

Con relación a los planes de carrera y de sucesión, tenemos toda una tecnología con la que año tras año trabajamos, con el fin de visualizar claramente el futuro de la organización, de su gente y de los posibles sucesores de puestos mayores. Con esto cumplimos con uno de los requisitos que la gente nos exige: que cada persona tenga un plan de carrera.

De manera adicional a las compensaciones, contamos con aproximadamente 18 Programas de Reconocimiento Corporativo, enfocados a cada una de las áreas de trabajo de la compañía. Anualmente otorgamos estos reconocimientos con el fin de que la gente se sienta en un ambiente donde su aportación y esfuerzo son tomados en cuenta.

Relaciones Laborales y Comunicación

Es muy importante también la relación que tenemos con nuestro sindicato. A lo largo de 52 años la empresa afortunadamente no ha tenido ningún problema laboral, gracias a que siempre ha habido una comunicación clara, directa y respetuosa con la gente que trabaja en planta y con su sindicato.

Otra de las funciones fundamentales de RH es la Comunicación. Con el apoyo de la Dirección General, cuando menos dos veces al año tenemos comunicación directa con todos los empleados, en donde se les explican objetivos y resultados de la compañía, así como los hechos principales que se desarrollaron o que se vislumbran a futuro. Posteriormente, con nuestros supervisores y gerentes mantenemos un programa trimestral de comunicación directa, en el cual se exponen los planes de recursos humanos. También tenemos la revista interna, en la que RH participa dentro del Comité de Comunicación, además de algunos boletines internos de recursos humanos. La parte de comunicación es algo que hemos reforzado, dado que la última encuesta de opinión así lo mostró claramente. Por ello, la Dirección General ha promovido y apoyado las presentaciones directas a los empleados.

¿Qué importancia tiene la tecnología de información en la función de RH en su organización?

Germán Suárez. Es fundamental. Actualmente nuestra área de RH se encuentra sistematizada hasta en un 90%. La mayoría de estos sistemas ha sido desarrollado por nuestro propio departamento, que ha puesto un gran interés en diseñar herramientas que difundan información a los empleados, para que tengan la posibilidad de hacer directamente consultas acerca de sus vacaciones, pagos, etcétera.

Alto Nivel de Validación

¿Cómo miden la aportación de RH a la compañía?

Germán Suárez. Como lo mencioné anteriormente, una forma de medir nuestra contribución es la cantidad de puestos que son ocupados por la gente que hemos desarrollado de manera interna. También está la baja rotación del personal, las horas de entrenamiento y los incrementos de productividad por empleado.

En cuanto a la apreciación del departamento de RH por la organización, puedo decir que cada dos años llevamos a cabo un estudio de clima organizacional, en donde planteamos muchas preguntas sobre el sentimiento, efectividad, actividades y servicios que el área de RH proporciona a nuestro personal. Mediante ello sacamos un

concepto de validación que aproximadamente está sobre el 73% de aprobación por parte de quienes son nuestros clientes en la organización.

TEMA 5. ENFOQUE ESTRATEGICO DE LA CULTURA CORPORATIVA Y EL D.O.

1. Defina la cultura corporativa. ¿Cuáles son los factores que la determinan?

En el tema 1, pregunta 6, habíamos afirmado que cultura corporativa consiste en la creencia y la filosofía de la organización acerca de cómo se deben llevar a cabo sus asuntos. Para complementar, registramos ahora que la cultura corporativa expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.

Algunas empresas emplean una amplia gama de técnicas, con el objeto de desarrollar una efectiva cultura corporativa, que incluye tolerancia de errores, reubicación de empleados en caso necesario, estímulo a la informalidad, actuar como centros culturales comunitarios, tratar a los empleados con confianza y respeto, incluir a las familias de los empleados dentro de la empresa y hacer visitas de campo frecuentes.

Los siguientes pasos se usan a menudo como guía para dirigir una cultura empresarial:

- Identificar el tipo de cultura requerido
- Establecer la cultura existente
- Identificar los vacíos existentes entre la cultura actual y la requerida
- Describir los métodos que se utilizarán para llenar vacíos
- Ejecutar las alternativas escogidas
- Repetir todo el proceso con regularidad

A continuación presento algunas pautas que siguen empresas importantes para crear una nueva cultura corporativa.

Dar ejemplo, Cerciorarse de que el comportamiento gerencial sea coherente con las normas y valores creados para la empresa.

Modernizar el sistema de gerencia. Reorientar la cultura organizativa, los patrones de recompensa y los procesos de asignación de recursos.

Articular explícitamente el sistema de valores. Comunicar a todos los empleados en términos concretos en forma precisa el sistema de valores de la compañía. Esto es fundamental a épocas de cambio.

Hacer que el adiestramiento y la capacitación apoyen los valores culturales. Suministrar entrenamiento empresarial para modificar el comportamiento, en tal forma que apoye los nuevos valores empresariales.

Reestructurar los métodos y objetivos del reclutamiento. Cambiarlo para asegurarse de que los gerentes y empleados tengan sistemas de valores, personalidades y antecedentes educativos que armonicen con los métodos de la empresa.

Modificar los símbolos. Cambiar el nombre, el logotipo y otros símbolos de la antigua organización para que la nueva cultura pueda facilitar los procesos de ejecución de estrategia.

En resumen los factores que determinan la cultura corporativa son:

- Valores y principios empresariales
- Principios éticos

- Políticas empresariales
- Estilo de hacer las cosas
- Tradiciones que conserva la organización
- Actitudes y sentimientos de las personas
- Historias que cuentan
- Presiones que ejercen los compañeros
- Política de la organización
- Química del ambiente laboral
- Estructura organizacional

2. ¿Mejora la productividad una cultura participativa?

Las culturas participativas mejoran el estado de ánimo y la satisfacción de los empleados.

La cultura participativa estimula y obtiene mayor lealtad del grupo, más cooperación, mayor motivación para producir y mantiene niveles superiores de desempeño en el tiempo.

La gran mayoría de las personas reconocen con madurez que cuando no tiene la responsabilidad del éxito o el fracaso de una empresa, preferirían no ser ellas la autoridad definitiva cuando se toman las decisiones. Muchas ventajas se derivan de darle a la gente la oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones.

3. ¿Cuáles son los valores de una cultura abierta y participativa?

En una cultura abierta y participativa se pueden apreciar las siguientes características, en donde se deducen los valores correspondientes:

- Las decisiones se delegan por completo en los niveles inferiores de la organización. El consenso es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones.
- Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos (vertical, horizontal, lateral). La información se constituye como uno de los recursos más importantes de la empresa, que deben compartir todos los miembros que la necesitan para trabajar y obtener la sinergia requerida.
- Se hace énfasis en el trabajo de equipo. Los grupos son importantes para establecer relaciones interpersonales efectivas, basadas en la confianza mutua entre las personas, y no en esquemas formales. Las personas se sienten responsables de lo que deciden y realicen en todos los niveles organizacionales.
- Se hace énfasis en las recompensas, especialmente en las simbólicas y sociales, aunque no se descuidan las salariales y materiales. Los castigos se presentan raras veces y casi siempre los definen los grupos involucrados.

4. ¿Cuáles son las limitaciones de la participación?

Las limitaciones inherentes a la participación se desprenden de los requerimientos básicos que ella misma necesita para la toma de decisiones:

- Tiempo disponible
- Habilidades e intereses de los participantes
- Restricciones generadas por la estructura y sistemas actuales de la organización.

5. Definir cada uno de los siguientes términos:

5.1. Desarrollo Organizacional

Es todo cambio planeado: Es un proceso de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa.

Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de tal manera que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen en una creciente progresión.

El desarrollo organizacional, abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada con el fin de aumentar la eficiencia de la organización.

5.2. Retroalimentación de encuesta

Denominada técnica de cambio. También retroalimentación de datos o técnica de recolección y suministro de información.

Esta técnica parte del principio de que cuanto más datos cognitivos reciba el individuo, mayor será su disponibilidad de organizarlos y actuar con creatividad.

La retroalimentación de datos proporciona aprendizaje de nuevos datos al respecto de sí mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica organizacional, datos que no siempre son considerados.

Esta técnica requiere que haya un flujo adecuado de información a través de:

- Distribución interna de información
- Documentación y distribución de resultados de investigaciones.
- Realización de discusiones periódicas entre elementos de diferentes áreas de la organización.
- Realización de foros sobre campos de actuación internos; sobre programa y planes de trabajos.

5.3. Círculos de calidad

Es una técnica mediante la cual se conforman pequeños grupos de empleados que se reúnen a intervalos fijos con su dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas. Lo que hacen es compartir con la dirección la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad.

Los círculos de calidad se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una organización y dan la señal de alarma. Por eso, constituyen un método útil para obtener alta calidad, una productividad más elevada y un mejor estado de ánimo en los empleados.

5.4. Enriquecimiento del puesto

Método que consiste en aumentar deliberada y gradualmente los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas de los puestos, con el fin de seguir el crecimiento individual de cada empleado, se le ofrecen retos y satisfacciones profesionales en el cargo. Por eso, depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características individuales.

El **enriquecimiento de cargos** puede hacerse mediante la eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas, o eliminación de tareas

relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad.

5.5. Calidad de vida en el trabajo

Representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella. La calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores, como la satisfacción en el trabajo ejecutado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por los resultados obtenidos, salario recibido, beneficios ofrecidos, relaciones humanas en el grupo y la organización, ambientes psicológico y físico de trabajo, libertad de decidir, posibilidad de participar, etc.

La calidad de vida en el trabajo afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.

5.6. Análisis transaccional

Es una técnica que analiza el antidiagnóstico de las relaciones interpersonales (transacciones). **Transacción** significa cualquier forma de comunicación o de relación con los demás.

Esta técnica enseña a las personas a enviar mensajes claros y a dar respuestas naturales y razonables, reduciendo los hábitos destructivos de la comunicación. Se busca que las personas reconozcan el contexto de las comunicaciones para que éstas se tornen más abiertas y honestas, y dirijan mejor sus mensajes. Se basa en los siguientes aspectos:

5.6.1. Los tres estados del yo: Las tres posiciones en que el ego se manifiesta en las relaciones con los semejantes: EL PADRE – EL NIÑO, EL ADULTO.

5.6.2. Los tipos de interrelaciones (transacciones). Pueden ser:

- a. Transacciones paralelas
 - De padre a padre
 - De padre a niño y de niño a padre
 - De adulto a adulto
 - De niño a niño
- b. Transacciones cruzadas o bloqueadas
 - De padre a niño y de niño a padre
 - De adulto a adulto y de padre a niño
 - De adulto a adulto y de niño a padre
- c. Las caricias o estímulos
- d. Las posiciones de vida
 - Yo no estoy bien, tú estas bien
 - Yo estoy bien, tu no estas bien
 - Yo no estoy bien, tu no estas bien
 - Yo estoy bien, tú estas bien

5.7. Entrenamiento de sensibilización

Los grupos se denominan TGroupsp, conformados por cerca de diez participantes orientados por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en sus relaciones interpersonales. Esta técnica se lleva a cabo en una comunidad dedicada a apoyar el cambio y el aprendizaje experimental. Se inventan y prueban nuevos estándares de

comportamiento en un clima que favorece el cambio. Los objetivos de este entrenamiento son:

- Aumentar la auto-aprehensión acerca del propio comportamiento y alcanzar una clara visión de cómo las personas actúan en diferentes situaciones interpersonales
- Aumentar la sensibilidad en cuanto al comportamiento de los otros.
- Aumentar la concientización de los tipos de procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento del grupo.
- Aumentar las habilidades orientadas al diagnóstico y acción en las situaciones sociales, interpersonales e intergrupales.
- Enseñar a las personas a aprender.

5.8. Administración de calidad total

La administración de calidad es un planteamiento sistemático y probado de la planificación y de la gestión de actividades. El objetivo es satisfacer las necesidades del cliente de una manera tan eficiente y tan rentable como sea posible. Esto supone la necesidad de mejorar continuamente la actuación con tanta rapidez como lo permitan los avances. En un entorno de calidad total, todos los trabajadores deben esforzarse por:

5.8.1. Hacer las cosas correctas

Esto supone que solo son aceptables las actividades que solo contribuyen a que la empresa satisfaga los requerimientos de los clientes. Las demás actividades deberán ser analizadas, y, en caso de ser innecesarias, deberán interrumpirse.

5.8.2. Hacer correctamente las cosas

Esto supone que todas las actividades deberán ejecutarse correctamente, de modo que el producto de la actividad se ajuste a los requisitos del cliente.

5.8.3. Hacer correctamente las cosas, a la primera, siempre.

Si se puede conseguir esto no será necesario desperdiciar más dinero en comprobar los productos y en deshechos o en corregir errores.

5.9. Integración de equipos

En esta técnica cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y de información, quién actúa como tercero. Su coordinación permite intervenciones en el grupo (equipo) para sensibilizarlo más respecto de sus procesos internos de establecimiento de metas y objetivos, de sus sentimientos, de liderazgo, toma de decisiones, participación, confianza y creatividad.

Se pretende llegar a entender la dinámica de sus relaciones de trabajo en grupo o equipo, mejorar los medios que emplean en el trabajo conjunto, y desarrollar la capacidad de diagnóstico y las habilidades de solución de problemas, que necesitan para aumentar su eficacia mediante la cooperación e integración.

6. ¿Cómo se pueden evaluar los programas de desarrollo organizacional?

Un plan eficaz de evaluación comienza por obtener el consenso del grupo cliente sobre cuáles son los objetivos del proyecto de desarrollo organizacional. El próximo paso consiste en determinar qué es lo que constituye la información válida para el grado de cambio o modificación de los objetivos. La fase siguiente consiste en determinar cómo y cuándo se puede reunir la información. Esto puede significar el diseño de un

instrumento especial para el proyecto. Si hay evaluaciones antes y después del programa, se debe decidir cuando hacerlo.

La evaluación de los programas de D.O. se encuentra muy distante de la posición de las ciencias físicas. En consecuencia se comenzaría con frecuencia el futuro de una actividad de D.O. si se intentara ciertos resultados. En el momento hay muchas variables aun incontroladas e instrumentos de medida inadecuados para poder pretender tal cosa.

Se debe utilizar la **crítica sistemática**, o sea, una manera organizada de evaluar y criticar el progreso, de identificar las barreras que están dificultando los resultados deseados y de entrever las oportunidades de mejores resultados. Es un trabajo de crítica y evaluación. A través de este enfoque, los miembros de la organización ganan un **sentido de proporción** al respecto de lo que alcanzaron, de lo que están haciendo diferentemente de lo que hacían antes, preparando un nuevo escenario. Como el **desarrollo** es una actividad continua y sin fin, nuevos desafíos y nuevas situaciones surgirán, demandando nuevos cambios.

7. Explicar la finalidad del empleo de consultores en desarrollo organizacional.

Los consultores de D.O. aportan una metodología de trabajo orientada a educar a los integrantes de la organización para identificar sus problemas y buscar soluciones más adecuadas, promoviendo la comunicación y el compromiso de todos los niveles. El consultor de D.O. establece una relación colaborativa con la organización, estimulando y promoviendo a través de la metodología la capacidad que existe en ella para renovarse y aumentar su efectividad.

Etapas de la consultoría del D.O.:

- Exploración, en que las preguntas claves se orientan hacia si la organización está lista para hacer un cambio y cual es el mejor punto de entrada.
- Entrada, donde las preguntas son cómo crear una relación positiva entre el agente de cambio y el cliente, y cómo se define un compromiso para el esfuerzo de cambio.
- Contrato de cambio, donde se establecen expectativas y compromisos mutuos.
- Diagnóstico, en que las preguntas claves son cómo juntamos la información acerca de la naturaleza de los problemas que enfrenta la organización y cuales son los fines de la organización, sus recursos y fuentes de resistencia al cambio.
- Planificación del cambio, en que la pregunta es cómo manejar la resistencia al cambio y se establecen los objetivos y planes a seguir.
- Acción, es la pregunta en qué diferentes tipos de estrategias, puntos de acción e intervención aplicar para mejorar la organización.
- Institucionalización del cambio, en que la pregunta es cómo podemos estar seguros de que el cambio se sostendrá y continuará, aún cuando nos alejemos del sistema cliente o nos dediquemos a otros asuntos.
- Evaluación, en que la pregunta es cómo podemos saber si el cambio fue exitoso o si es necesaria una nueva intervención y contrato.
- Término, en que la pregunta es cómo alejarse del sistema cliente sin dejar dependencia y crear la capacidad de autodesarrollo.

8. Recibir información de una empresa y describir cual es su cultura corporativa. En que prácticas de cultura organizacional hace énfasis.

Para dar respuesta a este punto, presento información obtenida de internet de dos empresas con lo cual se puede apreciar ampliamente los aspectos básicos de una cultura corporativa:

Caso No. 1

ICIC

EI INSTITUTO DE CAPACITACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

Misión

" REPRESENTAR, FORTALECER Y APOYAR A LAS EMPRESAS AFILIADAS EN SU DESARROLLO, OTORGANDOLES SERVICIOS DE CALIDAD Y PROMOVRIENDO OPORTUNIDADES DE TRABAJO EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION PARA SU BENEFICIO Y EL DE NUESTRO PAIS. "

EI INSTITUTO DE CAPACITACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN es una institución de servicios educativos, de apoyo y asesoría que trabaja para satisfacer con calidad, actualidad y oportunidad las necesidades de sus clientes, contribuyendo a incrementar la productividad, efectividad y el desarrollo integral de sus trabajadores, a través de equipos profesionales y productivos, ubicándose como organización líder en el mercado."Servir al Socio: Nuestra Razón de Ser"

CULTURA ORGANIZACIONAL

En el ICIC Trabajamos con "VALORES" que nos enmarcan como una Institución de Servicios que trasciende aplicando los mismos.

Dichos valores son:

INNOVACIÓN : Estamos convencidos de que generalmente existe una mejor manera de hacer las cosas, por lo que buscamos adecuar continuamente nuestros procesos, sistemas y servicios. Creando un entorno que promueva el análisis, el orden y estimule la creatividad individual.

EXCELENCIA : Trabajamos para dar lo mejor con un alto grado de desarrollo profesional, buscando una mejora continua y mostrando una actitud proactiva para aprovechar nuestra experiencia y propiciar un clima de respeto y confianza.

INTEGRIDAD : Honestidad, compromiso y veracidad de hacer lo correcto, caracterizan nuestras acciones y relaciones. Somos congruentes entre lo que hacemos y decidimos.

UTILIDAD : Ofrecemos nuestros servicios con el fin de garantizar a nuestros clientes los mejores rendimientos de su inversión. Internamente promovemos una actitud constante de eficiencia incrementando ingresos y disminuyendo costos, haciendo uso adecuado de los recursos.

TRABAJO EN EQUIPO: Compartimos una misión común, experiencia y habilidades en forma abierta y respetuosa. Creemos que la colaboración y el compañerismo fomenten el compromiso y la confianza que buscamos se reflejen en la credibilidad de nuestros clientes en los servicios que ofrecemos.

CALIDAD Y SERVICIO: Orientamos nuestros esfuerzos, conocimientos, habilidades y recursos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos. Nos preocupamos por mantener criterios de flexibilidad que permiten sobrepasar sus expectativas y brindar así el mejor servicio.

Objetivo: - Propiciar la formación, actualización y perfeccionamiento integral de los trabajadores que laboren en todas las áreas y niveles de trabajo del proceso constructivo, con el propósito de que realicen sus actividades de manera eficaz, tengan

mayores oportunidades de superación personal, y contribuyan a incrementar la calidad y la productividad de la empresa, eliminando el desperdicio del tiempo y de materiales y el desgaste excesivo de herramientas y maquinaria.

Caso No. 2



L'HUMAIN es una empresa especializada en el desarrollo y la comercialización de diferentes líneas de productos dermocosméticos, que obtiene a partir de las fórmulas del prestigioso laboratorio suizo D.R.P. (Développement et Recherche Pharmacologique).



Desde su sede central en Barcelona, L'HUMAIN envía sus productos a las oficinas de farmacia de todo el país, en un plazo máximo de 48 horas.



Todos los productos de L'HUMAIN han sido elaborados basándose en principios activos naturales, bajo las estrictas normas de control de la industria farmacéutica, para que restauren y mantengan el equilibrio natural de nuestro cuerpo.



Los componentes de todos ellos han sido concebidos a partir de principios activos estables, que aparecen en los envases perfectamente identificados, cuantificados y estandarizados mediante las técnicas científicas más avanzadas, siempre para facilitar la labor al farmacéutico y demostrando la máxima transparencia en su proceso de elaboración.

NUESTRA CULTURA CORPORATIVA

La cultura corporativa de L'HUMAIN se basa en una nueva forma de entender la cosmética y ponerla al servicio del hombre: una cosmética que guarda un perfecto equilibrio entre Salud y Belleza, Ética y Estética, Imagen y Seguridad.





Con nuestra gama de productos, en L'HUMAIN queremos cubrir las demandas de farmacéuticos y dermatólogos, al tiempo que prestamos atención a las tendencias del consumidor y sus necesidades.

Asumimos los retos que comporta estar hoy en día en el mercado. Afirmamos nuestro compromiso con la protección del medio ambiente y las exigencias de la normativa europea, todos nuestros productos disponen del Punto Verde, garantizando su adaptabilidad para el reciclaje.



Queremos que con la ayuda de los profesionales de las oficinas de farmacia, las ventas de nuestros productos puedan contribuir, en la medida de lo posible, al bienestar de aquellas personas menos favorecidas. Por esto nos comprometemos con la sociedad destinando el 1,5% de nuestra facturación anual a ayuda social.

TEMA 6. ENFOQUE ESTRATEGICO DE LA PLANEACION DE LA CARRERA PROFESIONAL.

1. Definir los siguientes términos:

1.1. Carrera

Es el curso general de acción compuesto por todas las tareas y puestos que desempeña un individuo durante su vida laboral.

1.2. Planeación de carrera

Es el proceso racional por medio del cual un individuo se fija objetivos profesionales para el desarrollo de su carrera dentro y fuera de una organización, identificando las medidas para alcanzarlos.

1.3. Ruta de carrera

Corresponde a la línea que sigue un individuo para moverse en una organización, de una manera flexible, para desarrollar una carrera profesional.

1.4. Desarrollo de la carrera

Es el resultado de una efectiva planeación de carrera, mediante el cual una organización identifica y se preocupa por lograr que los individuos con aptitudes y experiencia apropiada estén disponibles para la empresa cuando ella los requiera. El desarrollo de carrera se identifica además con la disposición de cada persona para lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ella conlleva.

2. Identificar y analizar las etapas básicas de la vida por las cuales pasan las personas en su vida laboral.

Durante el proceso de desempeño de una persona dentro de una organización, cuando ésta muestra disposición a lograr metas en el desarrollo de una carrera profesional, se destacan varias etapas por las cuales debe pasar para alcanzar sus objetivos:

- **Auto evaluación:** El individuo debe tener en cuenta la suma total de sus aspiraciones como ser humano, unido al marco general de sus aptitudes, conocimientos y el potencial que posea. Además debe evaluar las posibilidades y características del contorno en que trabaja.
- **Obtención de los mejores niveles de desempeño:** La mejor forma de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo es mejorar el desempeño.
- **Relación más estrecha con quienes toman las decisiones** Darse a conocer a las personas que efectúan las promociones, transferencias, etc. Salir del anonimato.
- **Desarrollar sentimiento de lealtad a la organización.**
- **Renuncias:** Cuando el trabajador considera que hay mejores oportunidades en otra organización, se ve obligado a cambiar conscientemente, para lograr escalar otra etapa de su carrera.

- **Recurrir a expertos en el campo:** Acudir a la experiencia y consejo de personas mayores que le permitan orientar y sugerir las acciones a seguir.
- **Acudir al apoyo de directivos claves** Constituirse en elemento de apoyo de directivos de éxito.
- **Estar atento a las oportunidades de ascenso:** Inscribirse en los programas de capacitación, proponerse para nuevos cargos.

3. Mencionar en forma breve los cinco tipos de anclas de carrera.

Las anclas de carrera constituyen la forma en que las personas seleccionan y se preparan para una carrera:

- Competencia gerencial
- Competencia técnico / Funcional
- Seguridad
- Creatividad y autonomía
- Independencia

4. ¿Cómo se debe preparar un balance de fortalezas / debilidades y una encuesta de preferencias y desagradados?

Primero que todo, un individuo que desea planificar su carrera debe efectuar un proceso de auto análisis. Este consiste en el estudio, con detenimiento, de las características de personalidad (actitudes, puntos fuertes y débiles, hábitos, logros, aptitudes, etc.) cada persona tiene que conocerse s bien para poder ofrecer las soluciones que esperan de ella. A partir de este conocimiento, estará capacitada para decidir las empresas, puestos, condiciones, etc... en las que podrá desarrollar su carrera.

Vamos a analizar qué debemos entender por cada una de las características personales mencionadas anteriormente.

Actitudes: Son elementos condicionantes de la conducta (innatos y adquiridos); patrones a través de los cuales, la conducta se adapta, se ajusta al medio.

Aptitudes: Es la predisposición para llevar a cabo una actividad física o mental. Son en su mayor parte innatas, pero se potencian y desarrollan, o por el contrario se atrofian, en función de los estímulos que se le ofrezca.

Puntos fuertes y débiles: Son las partes a aprovechar o desechar del comportamiento. Su localización se obtiene, haciendo un análisis exhaustivo de los dos puntos anteriores y de la trayectoria personal, y su conocimiento se basa en la experiencia y en la capacidad de ser crítico con sí mismo.

Hábitos: Son mecanismos automáticos de conducta que habitualmente se realiza en tareas intrascendentes.

Logros: Se trata de hacer una recapitulación de todo lo que ha conseguido en su trayectoria.

La realización de los siguientes cuadros ayudará en gran medida a conocer cada una de estas características de la personalidad:

CUADRO DE ACTITUDES

	SÍ	NO	NO LO SÉ
Prefiero trabajar por objetivos			
Otorgo mayor importancia al trabajo que a mi familia			
Tengo un compromiso ético-moral con un colectivo o idea			
Me atrae más el dinero que el tipo de trabajo que desempeñe			
Mis ideas condicionan mi concepción sobre los demás y mis relaciones con ellos			
Necesito la compañía y la consideración de mis colegas / jefes de trabajo			
Valoro la seguridad y estabilidad por encima de otras consideraciones			
Planteo la movilidad y el cambio como instrumentos para mi enriquecimiento			
Acepto retos en solitario			
Me gusta tener poder de decisión en mi trabajo			
Soy entusiasta en lo que realizo			
Me gusta aceptar responsabilidades y doy la cara cuando tengo que darla			
No me agrada trabajar sólo			

CUADRO DE APTITUDES

	BIEN	REGULAR	MAL
Comprensión de textos			
Escritura			
Presentaciones orales			
Identificación de problemas			
Nuevas aproximaciones a problemas			
Facilidad para investigar			
Realización de Estudios			
Capacidad de liderazgo			
Trabajo en equipo			
Capacidad de persuasión			
Capacidad de venta			
Planificación de tareas			

Organización efectiva del Tiempo			
Trabajo Individual			
Seguimiento de Instrucciones			
Proyectos a largo plazo			
Trabajo minucioso			
Capacidad numérica			

CUADRO DE HÁBITOS / DISPOSICION

	SI	NO	NO LO SÉ
Movilidad Geográfica			
Disposición a viajar			
Condicionantes familiares			
Condicionantes afectivos			
Otros condicionantes (salud...)			
Preferencia horario estricto			
Preferencia horario flexible			
¿Trabajar más de las 8 horas diarias?			
Disposición a renunciar a otras actividades			
Continuar formación			
Importancia del ambiente de trabajo			
Asumir responsabilidades			
Preferencia por un entorno competitivo			
Preferencia por un trabajo de acción			
Preferencia por un trabajo de análisis			
Vivir sólo			
Dormir en Hoteles			
Otros...			

Una vez que se ha analizado las características personales, se debe también reflexionar sobre aquellos aspectos de la formación académica y conocimientos que considere que pueden representar una ventaja o un punto fuerte: TITULACIÓN, CURSOS, MASTERS, IDIOMAS...

Del mismo modo, se debe incluir en el análisis las posibles experiencias laborales, reflexionando sobre las ventajas que han reportado, tanto a nivel personal como profesional.

Finalizado ya el auto análisis, y una vez consciente, de cuales son los puntos fuertes o FORTALEZAS, y los puntos débiles o DEBILIDADES, se han de contrastar con las realidades del medio en el cual se desenvuelve, es decir con las posibles AMENAZAS y OPORTUNIDADES que existen.

Resumen **D.A.F.O.** (Debilidades / Amenazas / Fortalezas /Oportunidades).

En el siguiente cuadro se debe plasmar los puntos Fuertes /Débiles, y las Oportunidades /Amenazas con las que debe enfrentarse en su proceso de carrera (sector industrial, tipo de empresa, empresa concreta, puesto específico...), y obtener las conclusiones finales, que serán de gran ayuda a la hora de enfocar la planeación y desarrollo de la carrera.

DEBILIDADES	CONCLUSIONES INTERNAS	FORTALEZAS
AMENAZAS	CONCLUSIONES INTERNAS	OPORTUNIDAD

Una vez realizado el análisis D.A.F.O. es interesante que *cruces* los datos obtenidos, de modo que sepas:

- Cuales son las fortalezas que se debe aprovechar en el proceso, teniendo en cuenta las oportunidades que ofrece el mercado.
- Cuales son los puntos débiles que se necesitan mejorar teniendo en cuenta las amenazas que existen actualmente.

5. ¿Qué clase de preguntas debe tratar de contestar una persona que participa en la planeación de carrera?.

La planeación de carrera es un proceso racional. Las preguntas que debe contestar una persona que participa en el proceso son:

5.1. ¿Qué quiere ser?

Establecer la visión personal:

- ¿Qué quiere lograr?
- Definir el sentido de la vida y del día a día
- ¿Hacia donde dirigir los esfuerzos y habilidades que ha desarrollado hasta este momento?
- ¿Dónde están las posibilidades de realización?

Motivadores de carrera:

- ¿Obtener la delantera? Adquirir mayor jerarquía, poder y status.
- ¿Obtener seguridad? Tener larga vida en la organización, respeto, reconocimiento y ventajas laborales.
- ¿Obtener libertad? Autonomía y un espacio propio.
- ¿Obtener logros? Pasión por el contenido del trabajo.
- ¿Obtener balance? Brindar igual tiempo y atención a la carrera, las relaciones familiares y el desarrollo personal.

5.2. ¿Quién es? ¿Con qué cuenta?

Identificar talentos:

- Desarrollar una lista de 20 logros en la vida, grandes o pequeños, en lo personal, familiar, emocional, académico, laboral, etc.
- Definir las capacidades que estuvieron detrás de cada logro (inteligencia, perseverancia, motivación, empatía).

Manejar las debilidades

- ¿Cuáles son aquellos casos que siempre se trata de que los demás no perciban?
- ¿Qué casos no salieron bien en otras empresas y/o trabajos? ¿Qué condiciones influyeron?.

5.3. ¿Cómo recorrer el camino?

Es necesario saber hacia donde va, con que cuenta hoy y cuál es el camino.

- Abandonar satisfactores
- Evitar el estancamiento
- Desarrollar las fortalezas

Este planteamiento es otra forma de preguntar: ¿Cuáles son los objetivos profesionales? ¿cuál es el primer paso que debe dar? ¿A dónde quiere llegar?.

6. ¿Cuáles son los objetivos que se espera de los programas de planeación de carrera?

Los departamentos de personal en las empresas que alientan la planeación de carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente por obtenerlos. Estos objetivos pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. Los programas de planeación de carrera les permiten a los departamentos de personal conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que ello significará. Además:

- Permite coordinar las estrategias generales de la empresa con las necesidades del personal.
- Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción.
- Facilita la ubicación internacional.
- Disminuye la tasa de rotación.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado.

7. ¿Cuáles son los tipos de rutas de carrera?

En el proceso de planeación de carrera, se pueden distinguir 3 tipos de **rutas de carrera**, cuya utilización varía según el tamaño de la organización y la naturaleza de los cargos:

7.1. Ruta tradicional

Un empleado avanza verticalmente hacia arriba a través de una línea definida de cargos (promoción).

7.2. Ruta de red

Cuando diferentes puestos requieren habilidades semejantes, formar familias de puestos. El empleado se mueve en direcciones horizontales y verticales en forma alternativa, según cumpla con los requisitos.

7.3. Dual

En el cual los especialistas escogen contribuir con sus habilidades sin ceñirse a las anteriores rutas y sin que necesariamente sean gerentes.

8. Definir la meseta ¿Cómo afecta la meseta a la administración de recursos humanos?

Es una situación que surge cuando las funciones y el contenido de un cargo permanecen iguales debido a la falta de oportunidades de promoción dentro de una empresa. Esta situación es el resultado de la reducción de tamaño de las empresas y del aplanamiento de la estructura organizacional, lo cual genera un proceso de estancamiento en las personas, producto también de las limitaciones de que son objeto los cargos dadas las líneas recortadas entre funciones diseñadas para los cargos. Las posibilidades son mínimas de movimientos, a menos que se produzcan retiros, renunciaciones o traslados.

9. Describir el sistema de planeación y desarrollo de carrera que emplea una empresa de nuestro medio.

OPORTUNIDAD DE CARRERA

La Constancia es una empresa líder del área Centroamericana que cuenta con aproximadamente 750 trabajadores comprometidos con las bases de competitividad de mercado, que son:

CALIDAD

- **SERVICIO AL CLIENTE**
- **PRODUCTIVIDAD**



Para lograr esto, la estrategia de desarrollo humano de la empresa tiene programas soporte de capacitación y desarrollo de una nueva cultura organizacional, "ad – hoc", pilares que tienen por objetivo alinear el pensamiento y la actuación de los empleados hacia la competitividad.

PROGRAMA DE CAPACITACION

El programa de capacitación tiene por objetivo desarrollar la visión y orientación a largo plazo de una compañía de clase mundial con personal de "clase mundial" para lograr la más alta EFICIENCIA ORGANIZACIONAL ó incremento de la "masa encefálica" de nuestra organización.

– dentro de sistemas de negocio y trabajo continuamente cambiantes de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes, entorno social, medio ambiente y accionistas

Es por ello que, la empresa requiere contratar personas con alto perfil profesional que posea competencias técnicas y culturales con gran potencial de desarrollo.

Para sus empleados, LA CONSTANCA, S. A. posee planes de carrera y de desarrollo humano para fortalecer los conocimientos y habilidades necesarias para competir en un ambiente globalizado, con los objetivos siguientes:

- Desarrollo de competencias personales y profesionales.
- Enfoque de desarrollo de carrera en el puesto mismo.
- Contribución y Valor agregado a la empresa en el cumplimiento de los objetivos de trabajo (Pensamiento de proceso).

NUESTROS ESTANDARES DE CAPACITACION SON ELEVADOS:

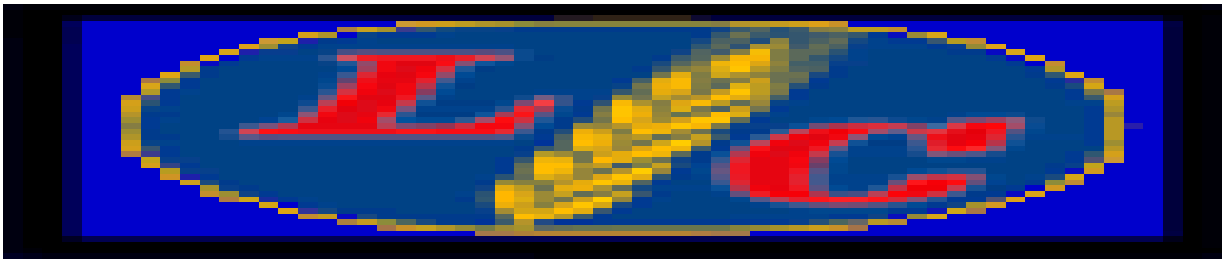
Según la Revista **FORTUNE** Julio 98 el estándar mundial promedio de capacitación empresarial es de 2.5% del tiempo laborado. PARA LA CONSTANCIA, EL ESTANDAR DE CAPACITACION PARA 1999 ES:

PERSONAL EJECUTIVO

72 horas equivalentes 9 días hábiles
3% del tiempo laborado

PERSONAL GENERAL

48 horas equivalentes a 6 días hábiles
2% del tiempo laborado



CULTURA ORGANIZACIONAL

Los objetivos de la Cultura Organizacional son conectar mente y comportamiento hacia Calidad, Servicio al cliente y Productividad mediante la disposición y convicción personal. La nueva cultura persigue influenciar productivamente los procesos de la organización a través del aporte individual, lo que implica, la continua necesidad de adquirir constantemente nuevos conocimientos y habilidades; apertura al cambio e innovación, una filosofía de Trabajo en Equipo e Integración, el fortalecimiento del balance Empleo - Familia



Es por eso que LA CONSTANCIA, S.A se enfoca en:

- Reconocimiento por valor agregado a la organización
- Reconocimiento por competencias y desempeño
- Facilitar ambiente y nueva tecnología
- Generación de Políticas y programas con enfoque y valores humanos

Para ello busca el perfeccionamiento de Competencias para todos sus miembros en las siguientes áreas:

- VALORES ORGANIZACIONALES
- TECNOLOGIA
- TRABAJO EN EQUIPO E INTEGRACION
- LIDERAZGO
- EJEMPLO DE ALCANCES DEL CAMBIO

**Si tienes interés en unirte a la empresa
y ser miembro de nuestro equipo de trabajo, haz los siguientes dos pasos:**

1. Llena el siguiente formulario:
2. Envíanos tu curriculum anexado a la dirección siguiente:

rposadas.rhh.lc@agrisal.com

Acompáñalo de una nota de no más de dos párrafos expresando la razón por la cual te interesa solicitar un puesto de trabajo en La Constancia S.A.

De ser posible, incluye una dirección de correo, teléfono y/o Fax donde nos podamos comunicar posteriormente. O bien envía tu documento al fax 503-271-0733, ext. 427 dirigido a Recursos Humanos o llama a los teléfonos 503-271-5374, 271-0733 ext. 299.

TEMA NO. 7. ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Definir evaluación del desempeño y exponer propósitos básicos.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Su propósito principal es el de mejorar los resultados de los recursos humanos. Para ello, debe lograr los siguientes propósitos:

- Adecuación del individuo al cargo
- Capacitación
- Promociones
- Incentivos salariales por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- Autoperfeccionamiento del empleado
- Información básica para la investigación de R.H.
- Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
- Estimulo a la mayor productividad
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
- Retroalimentación de información al individuo evaluado
- Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, etc.

De manera resumida podemos definir los propósitos fundamentales, así:

- 1.1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- 1.2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- 1.3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos

organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

2. ¿Cuáles son los pasos fundamentales en el proceso de evaluación del desempeño?.

Para llevar a cabo un proceso adecuado de evaluación de desempeño, se pueden seguir los siguientes pasos:

- 2.1. Concienciar a todos los miembros de la organización de la necesidad de implementar un **plan formal de evaluación de desempeño** y de los propósitos para los cuales será utilizado.
- 2.2. Seleccionar un **método de evaluación** de desempeño.
- 2.3. Definir las normas y **estándares de desempeño** individual o grupal(basados en las responsabilidades y las labores listadas en la descripción de puestos).
- 2.4. Definir los sistemas de **clasificación de cada labor** (mediciones del desempeño): puntajes, ponderaciones.
- 2.5. Desarrollar **“la forma “ o “formulario “** para la evaluación, descripciones o instrucciones uniformes para aplicar (manual).
- 2.6. Capacitación de los evaluadores (explicación de procedimientos, mecánica de aplicación, etc).
- 2.7. **Informar e instruir al personal de la organización.**
- 2.8. **Aplicar el formulario de evaluación.**
- 2.9. **Entrevistas de evaluación.**

3. Mucha gente diferente puede conducir las evaluaciones de desempeño. Describir las alternativas existentes.

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, (ó supervisor), al mismo empleado, al empleado y al gerente (o supervisor) en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del comité de desempeño.

- **El gerente o supervisor.** Como el responsable directo del desempeño de sus subordinados, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y los criterios para la evaluación.
- **El empleado.** Cada persona **auto evalúa** su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta los parámetros establecidos por el gerente o la organización.
- **El empleado y el gerente.** En ésta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación del futuro, y se halla más enfocada hacia la planeación del desempeño futuro que hacia el juzgamiento del desempeño del pasado. Busca orientar el desempeño hacia fines negociados y establecidos con anterioridad, dotarlo con todos los medios necesarios para conseguirlo de manera adecuada, rodearlo de mediciones apropiadas y comparativas, y darle coherencia con retroalimentación y evaluaciones continuas.
- **El equipo de trabajo.** El equipo evalúa el desempeño de cada uno de sus miembros, define sus objetivos y programa medidas para mejorar el desempeño.
- **El órgano de gestión de personal.** Es un proceso centralista que requiere reglas y

normas que coartan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Se basa en lo genérico y no en lo particular.

- **Comité de evaluación.** Se nombra un comité constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias (Directivos principales, Supervisores, Representantes del órgano de gestión de personal, etc.), y su papel es el de mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema.
- **Evaluador de 360°.** Cada persona es evaluada por las personas de su entorno. Es decir, por cualquier persona que mantenga cierta interacción o intercambio con el evaluado (puntos de vista de: El supervisor, Subordinados, Colegas, Proveedores internos, Clientes internos, etc..).

4. Describir cada uno de los métodos de evaluación de desempeño.

4.1. Escalas de calificación

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del trabajador en una escala gráfica que fluctúa de bajo a alto ó representado en escalas numéricas, aplicadas a factores de evaluación previamente definidos.

Utiliza un formulario de doble entrada, en donde los fines (horizontales) representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

4.2. Incidentes críticos

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria. En este documento consigna las acciones más destacadas – positivas o negativas – es decir, este método se centra en las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas.

Los incidentes críticos se refieren exclusivamente al periodo relevante a la evaluación. De este modo si el empleado había llevado a cabo en el pasado acciones extremas, positivas o negativas, se evita una evaluación subjetiva.

Además se registran las acciones directamente imputables al empleado. Los que escapan a su control solo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

4.3. Ensayo

Es una breve narración del desempeño por escrito de cada trabajador.

4.4. Normas de trabajo

Este método consiste en comparar el desempeño del empleado con una norma predeterminada.

4.5. Clasificación, categorización o jerarquización (método de evaluación en grupos)

Este método lleva al evaluador a colocar a los empleados en una escala de de mejor a peor, En términos generales, se reconoce que **unos empleados** superan a otros, pero resulta difícil definir por cuanto. Este método puede distorsionarse por las inclinaciones personales y los acontecimientos más recientes, no obstante que pueden llevarse puntuaciones por parte de dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo.

4.6. Distribución forzada (Método de evaluación en grupos)

En este método, se pide al evaluador que ubique al empleado en diferentes clasificaciones (desempeño global, cifras de ventas, control de costos, etc) y los asigne en los diferentes porcentajes o valores de calificación (puntajes) para cada clasificación. Como resultado se apreciarán las diferencias relativas entre los empleados.

4.7. Informes de elección forzada y de desempeño de lista de verificación ponderada.

El **método de selección o elección forzada** consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipo de desempeño individual. El evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos frases de un grupo o bloque de frases, generalmente calificándolos como positivas o negativas, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado.

El **método de lista de verificación ponderada**, requiere que el evaluador seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. A cada frase el departamento de personal le asigna una puntuación. Estos valores permiten su cuantificación para lograr puntuaciones totales.

4.8. Escalas de calificación con ancla contractual

Consiste en comparar el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores de puestos, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros y objetivos que permiten medir el desempeño.

4.9. Administración por objetivos

Este método consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen de manera conjunta los objetivos de desempeño deseables. Deben ser nacidos del acuerdo mutuo y mensurables de manera objetiva. Este método, en resumen compromete:

- Formulación de objetivos por concurso.
- Compromiso personal con la consecución de los objetivos fijados.
- Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
- Desempeño.
- Medición permanente de los resultados y comparación con los objetivos fijados.
- Retroalimentación intensiva y medición conjunta continua.

5. ¿Cuáles son los diversos problemas asociados con la evaluación del desempeño?

Los problemas inherentes a las evaluaciones de desempeño están asociados con las mediciones subjetivas del desempeño, los cuales pueden conducir a distorsiones de la calificación.

Esto sucede cuando el evaluador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los que se encuentran:

- **Prejuicios personales**

Cuando el evaluador sostiene a **priori** una opinión personal anterior a la evaluación, como resultante de estereotipos.

- **El efecto de acontecimientos recientes**

La evaluación o calificación puede verse influida por las acciones más recientes del empleado. Positivas o negativas, estas acciones están presentes en la mente del evaluador.

- **Tendencia a la medición central**

Evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, lo cual distorsiona las mediciones para que se acerquen al promedio.

- **Efectos de halo o aureola**

El evaluador califica al empleado predispuesto a asignar una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basada en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

- **Interferencia de razones subconscientes**

Cuando el evaluador se ve influido por el inconsciente de agradar y conquistar popularidad, lo cual lo lleva a tomar posiciones benévolas o estrictas.

- **Elementos interculturales**

Todo evaluador tiene determinadas expectativas de la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de estas expectativas se basan en elementos culturales. Cuando se pide a un evaluador que estime el desempeño de personas provenientes de otras culturas, es probable que surjan diferencias y roces.

6. ¿Por qué deben discutirse por separado el desempeño y desarrollo del empleado y los incrementos de sueldo?

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. Además debe medir el potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Entre las ventajas, se cuenta que propicia el mejoramiento del desempeño, detecta necesidades de capacitación, permite tomar decisiones relacionadas con promociones, transferencias y retiros, diseñar planes de desarrollo de carrera, detectar problemas del proceso de reclutamiento, selección y/o capacitación, detectar errores en el diseño de puestos. Pero aún cuando podríamos afirmar que hasta aquí hemos abarcado todas las ventajas de las evaluaciones, nos encontramos con el hecho de que el desempeño y desarrollo de las personas siempre están asociados con los sistemas de compensación.

El valor de las recompensas, y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación costo-beneficio. De otra forma, podemos decir que desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de ésta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio.

Por lo tanto, no podemos afirmar que éstos temas se deben discutir por separado. Es necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño a incentivos e incrementos salariales, desde el punto de vista de la productividad y calidad. Es decir, ésta estrecha relación se aprecia cuando se entienda que la excelencia en el desempeño beneficia la empresa y, en especial a las personas involucradas.

7. ¿Cuáles son las características de un sistema efectivo de evaluación?

Un programa de educación bien planeado, coordinado y desarrollado, cuenta entre sus características las siguientes:

- Proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto.

- El sistema de educación debe estar directamente relacionado con el puesto, y ser práctico y confiable.
- Debe tener niveles de medición o estándares completamente verificables.
- Debe ser estandarizado, para que permita prácticas iguales y comparables.
- Debe contar con indicadores sistémicos que permitan ver a la empresa como un todo que conforme un conjunto homogéneo e integrado que privilegie los aspectos importantes o pertinentes.
- Debe contar con indicadores adecuados para que sirvan a cada uno de los criterios específicos que se evalúan (para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, ascensos, etc).
- Debe ser un elemento integrador de las prácticas de recursos humanos.
- Está dirigido a la retroalimentación de las personas, abarcando los aspectos de la competencia personal, tecnológica y social.
- Hace más énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados, que en el propio comportamiento.
- Es sencilla y descomplicada y está exenta de formalismos exagerados y criterios complicados y genéricos.
- Propicia la autoevaluación, para determinar cuáles son las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, definir cuáles son las fortalezas y las debilidades, las potencialidades y las amenazas, y determinar lo que debe reforzarse y como mejorar los resultados de las personas y los equipos involucrados.
- Proporciona el medio para que el equipo negocie e intercambie con el gerente y/o jefe nuevos enfoques de liderazgo, motivación y comunicación para que las relaciones laborales sean más libres y eficaces.

8. ¿Cuáles son las consecuencias legales de la evaluación del desempeño?

Se puede afirmar que un sistema de evaluación de desempeño **estandarizado**, permite prácticas iguales y comparables. Por tanto, desde el punto de vista legal, se estaría evaluando a los trabajadores bajo iguales condiciones, es decir, bajo un patrón común que mida el desempeño. Esto es, que se base en el principio de **“igual compensación por igual labor”**. De todas formas, como consecuencia de los resultados obtenidos en las evaluaciones, es posible que se presenten descompensaciones en dicho principio, cuando las calificaciones obtenidas por unos y por otros se asocien en la compensación en lo referente a los aumentos salariales, donde los mejor calificados podrían llegar a obtener mayor porcentaje de incrementos. En tal sentido, al principio de **“pago igual por igual labor”**, según los lineamientos legales, también hay que anteponerle las reglas que determinan quien es quien dentro de una organización, y la justificación sistémica de permanecer o no en determinado cargo (Condiciones contractuales y reglamento interno de trabajo). Todo esto, siempre y cuando sea el fruto de un proceso participativo donde los resultados, metas y objetivos estén por encima del comportamiento y corresponda a negociaciones francas y objetivos entre las empresas y sus empleados.

9. ¿Por qué se dice frecuentemente que el “Talón de Aquiles” de todo proceso de evaluación es la misma entrevista de evaluación?

El punto culminante de un proceso de evaluación de desempeño lo constituye la entrevista de evaluación. De nada sirve la evaluación si el mayor interesado – el propio empleado – no

llega a conocerla.

Un proceso de evaluación puede caerse por sí solo, cuando éste no proporciona retroalimentación sobre la actuación en el pasado y el potencial hacia el futuro. De esto se desprende el intercambio de información inherente a logros, metas y puntos a mejorar de cada empleado.

En resumen, se puede registrar la importancia de la entrevista de evaluación de desempeño, en los siguientes propósitos:

- Proporcionar al trabajador las condiciones necesarias para mejorar su trabajo. Además de que entienda el por qué de los estándares de desempeño, debe brindarle la oportunidad de conocer y aprender lo que se espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo. Es decir, definición de las reglas de juego.
- Proporciona al trabajador información clara y precisa de cómo está haciendo las cosas, destaca sus fortalezas y debilidades Vs. los estándares de desempeño, para que ajuste y adecue su trabajo a lo esperado.
- Sirve para determinar entre el jefe y subordinado, medidas y planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del empleado y lograr así el mejoramiento continuo.
- Afianzar las relaciones interpersonales entre jefe y subordinado, de tal manera que haya un ambiente de confianza para buscar elementos para el logro de las metas, objetivos y resultados esperados.
- Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que se generan cuando los trabajadores no cuentan con una asesoría planeada y bien orientada.

En fin, un proceso de evaluación bien ejecutado, se aprecia al final de las entrevistas de desempeño, si queda el compromiso claro e ineludible del empleado de superarse y ajustar el desempeño al nivel exigido por su cargo, y si le queda claro donde está, para donde va y cual debe ser su resultado respecto a los objetivos de la empresa.

10. Describir la forma en que un centro de evaluación podría ser utilizado como medio de evaluación del desempeño.

Los centros de evaluación son un método para evaluar el potencial a futuro, basado en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica se aplica a grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Se utiliza de la forma siguiente:

- Se hace llegar a **los empleados con potencial** a un centro especializado, y se les somete a una evaluación individual.
- Se selecciona a un grupo idóneo para entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudios de antecedentes personales, participación en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo.
- Se califica por parte de un grupo de evaluadores los resultados de la participación en el proceso anterior.
- Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados lo más objetivos posible.

La base de éste método lo constituye las experiencias de simulación de condiciones de las labores de la vida real, los cuales generalmente incluyen ejercicios para la toma de decisiones, juegos de negocios basados en computadores y otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista. Los resultados ayudan al proceso de desarrollo y las decisiones de ubicación, en cuanto a empleados con potencial para ascender a cargos

gerenciales de mayor nivel, seleccionar supervisores de primera línea, y determinar las necesidades de desarrollo de los empleados, dentro de un plan de generación de sustitutos potenciales.

11. Analizar y describir cual es el proceso de evaluación de desempeño en una empresa.

A continuación presento el diseño de una evaluación de desempeño correspondiente a una empresa dedicada a la administración de sistemas de planeación familiar, donde se aprecia claramente el desarrollo práctico de todos los conceptos concernientes a la utilización de los formatos para la evaluación del personal.

Fundación para la Planeación Familiar, A.C.
Instrumento para evaluar el desempeño. (Para ser llenado por jefe y subordinado)

Nombre del empleado: _____

Gerencia o coordinación: _____

Puesto que desempeña: _____

Período que se evalúa: de _____ a _____
(fecha) (fecha)

A. Productividad

Con base en las funciones del puesto, escriba en la primera columna la lista de los productos que serán evaluados durante las próximas cuatro quincenas y asígneles un valor según su importancia. Tenga cuidado de que la suma de estos valores dé un total de 60 puntos.

La calificación de productividad corresponderá a la suma de los valores asignados a aquellos que hayan sido entregados a tiempo y sin errores, es decir, con Calidad Total.

Liste los productos evaluados
en este período

Fecha de
entrega
Valor
asignado
Se entregó
Observaciones

¿ a tiempo?
¿ sin errores?
Total
60

Calificación de productividad en el período

GUIA PARA ASIGNAR CALIFICACIONES

Calificación de creatividad

El empleado propuso la solución de algún problema importante

CALIFICACION	DESCRIPCION
--------------	-------------

Sin calificación

El empleado no demostró preocupación por resolver ningún problema.

2

Presentó por lo menos una propuesta para solucionar algún problema pero no la fundamentó ni le dio seguimiento.

4

Presentó por lo menos una propuesta fundamentada pero no fue aplicada.

6

Por lo menos una de sus propuestas fue parcialmente aceptada y aplicada.

8

Por lo menos una propuesta fue aceptada y, con algunas modificaciones, fue la base para solucionar el problema.

10

Por lo menos una de sus propuestas se aplicó de manera íntegra (sin modificaciones) y solucionó el problema.

El empleado ideó una nueva forma para hacer alguna actividad

CALIFICACION	DESCRIPCION
--------------	-------------

Sin calificación

No ideó nada nuevo.

2

Creó un nuevo procedimiento o instrumento pero no lo aplicó.

4

Creó un nuevo procedimiento o instrumento pero al aplicarlo no fue práctico.

6

El nuevo procedimiento o instrumento tuvo que ser modificado por alguien más.

8

El nuevo procedimiento o instrumento se aplicó sin modificaciones sólo a la actividad del empleado.

10

El nuevo procedimiento o instrumento fue aplicado con buenos resultados por otras personas.

Calificación del mejoramiento continuo de las actitudes

Compromiso y responsabilidad

CALIFICACION DESCRIPCION

Sin calificación

El empleado falló a citas o a la entrega de los resultados de su trabajo.

1

El empleado cumplió las tareas encomendadas, aunque en ocasiones fue necesario revisar los resultados.

2

Las tareas encomendadas se cumplieron íntegra y puntualmente.

3

Por propia iniciativa participó en tareas para el mejoramiento del trabajo en su área.

4

Se le asignaron tareas especiales y los resultados fueron buenos.

5

Participó de manera entusiasta y decidida en los esfuerzos del equipo para corregir y prevenir errores y para mejorar.

Actitud para el trabajo

CALIFICACION DESCRIPCION

Sin calificación

Realizó sus actividades sin interés. No puso la atención adecuada a los errores y esto pareció no importarle.

1

Cumplió las tareas con la clara intención de que estuvieran bien hechas.

2

Solicitó retroalimentación durante la realización de su trabajo con el propósito de evitar errores.

3

Consultó a las personas que reciben el producto de su trabajo con el fin de detectar oportunidades para mejorar.

4

Aplicó las sugerencias convenientes para mejorar su trabajo.

5

Investigó y apoyó a otras áreas con el objeto de que su trabajo saliera lo mejor posible.

Comunicación

CALIFICACION DESCRIPCION

Sin calificación

El empleado mostró poca disposición para compartir o solicitar información.

1

La información que proporcionó o solicitó fue la estrictamente necesaria para la realización del trabajo. Con mucha frecuencia hubo necesidad de hacer aclaraciones.

2

Solicitó o proporcionó información adicional necesaria para hacer mejor el trabajo. En varias ocasiones fue necesario aclarar algunos aspectos.

3

La información que proporcionó fue muy útil para que el trabajo saliera bien y sólo algunas veces se hicieron aclaraciones.

4

La información que proporcionó fue indispensable para el mejoramiento del trabajo. Hubo poca necesidad de hacer aclaraciones. Elaboró comunicados escritos cuando fue necesario.

5

Sus comentarios o comunicados escritos determinaron el éxito de las actividades. Casi nunca fue necesario hacer aclaraciones.

Relaciones interpersonales

CALIFICACION DESCRIPCION

Sin calificación

Fue extremadamente reservado y esto llegó a obstaculizar el trabajo.

1

Convivió sólo con ciertas personas y no se metió en problemas.

2

Convivió cordialmente con personas de distintas áreas o departamentos.

3

Contribuyó a que el ambiente en su área de trabajo fuera agradable.

4

Participó en actividades para mejorar el ambiente en diversas áreas.

5

Desempeñó un papel fundamental para la solución de conflictos interpersonales.

Encierre en un círculo la calificación que corresponda a cada uno de los aspectos señalados.

B. Creatividad

El empleado propuso la solución de algún problema importante:

2

4

6

8

10

El empleado diseñó una nueva forma para hacer alguna actividad:

- 2
- 4
- 6
- 8
- 10

Total: ____

C. Mejoramiento continuo de las actitudes

Compromiso y responsabilidad:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Actitud hacia el trabajo:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Comunicación:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Relaciones interpersonales:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Total: ____

CONCENTRADO GLOBAL

Calificación en Productividad

Calificación en Creatividad

Calificación en Mejoramiento Continuo de las Actitudes

GRAN TOTAL

Firma del empleado

Firma del jefe

Nota: Tanto el jefe como el colaborador deberán conservar copia de este documento.

12. CASO DE APLICACIÓN. TEMA NO. 7.

Un sistema adecuado de evaluación del desempeño para supervisores y gerentes debe basarse en los principios básicos de la administración por objetivos. De acuerdo a las tendencias modernas en las evaluaciones, éstas deben de contar con:

- a. Indicadores sistemáticos. Derivados de la planeación estratégica que permita medir el qué, cómo y cuándo. Ligados a los principales procesos de la empresa y centrados en los clientes internos y externos.
- b. Los indicadores se seleccionan adecuadamente para cada criterio específico. Tienden a ser escogidos en conjunto para evitar distorsiones. Entre estos indicadores se cuentan: Indicadores financieros, indicadores ligados al cliente interno y externo, indicadores internos, indicadores de innovación.
- c. Se basan además en otros indicadores basados en índices objetivos de referencia que ayudan en los procesos, tales como: Indicadores de desempeño global (de toda la empresa), indicadores de desempeño grupal (del equipo), indicadores de desempeño individual (de la persona).
- d. Debe entenderse como un elemento integrador de las prácticas de administración de personal. DE ésta manera debe señalar si las personas están bien integradas en sus cargos y tareas, el nivel de desempeño y los resultados alcanzados, las fortalezas y debilidades, las potencialidades que deben desarrollarse y las que deben corregirse.
- e. La evaluación del desempeño debe incluir aspectos como: competencia personal, competencia tecnológica, competencia social. Bases éstas que constituyen un poderoso instrumento de retroalimentación.
- f. Debe hacer énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados.
- g. Debe permitir que el equipo evalúe al superior, en el sentido de cómo éste proporciona los medios para que el equipo alcance los objetivos y de cómo puede el gerente o supervisor mejorar la eficacia del equipo y sus resultados.

A continuación presento el diseño de un formulario sencillo para evaluación de supervisores o gerentes

EMPRESA XYZ
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre _____ Fecha _____

Cargo _____ Sección _____

Criterios de evaluación

Optimo
Sobre el promedio
Promedio
Bajo el promedio
Nulo

10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
0

Haga una breve descripción, de acuerdo con los criterios anteriores, en el espacio destinado al frente de cada factor evaluado.

FACTOR DE EVALUACIÓN
DESCRIPCIÓN
GRADO

1. Formación en relación con el cargo
2. Disposición a la colaboración
3. Iniciativa
4. Capacidad para dar instrucciones
5. Disciplina
6. Capacidad para tomar decisiones
7. Liderazgo
8. Cooperación
9. Creatividad
10. Capacidad para poner en práctica ideas propias o ajenas
11. Calidad del trabajo
12. Cumplimiento de objetivos y metas
13. Capacidad para delegar funciones
14. Capacidad para ejercer autoridad con criterio
15. Relaciones públicas
16. Relaciones con el personal

EMPRESA XYZ

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre _____ Fecha _____

Cargo _____ Sección _____

FORTALEZAS

DEBILIDADES

POTENCIALIDADES

EMPRESA XYZ

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre _____ Fecha _____

Cargo _____ Sección _____

NUMERO DEL FACTOR

QUE PUEDE HACER EL FUNCIONARIO PARA LOGRAR EL DESARROLLO
QUE PUEDE HACER EL SUPERIOR INMEDIATO PARA AYUDAR AL FUNCIONARIO A LOGRAR
EL DESARROLLO

EMPRESA XYZ

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre _____ Fecha _____

Cargo _____ Sección _____

OBJETIVOS - RESULTADOS ALCANZADOS- PLAN DE ACCION

MODULO No. 1

Diego Antonio Vivas Jiménez

DESARROLLO DE CUESTIONARIOS DE COMPRENSIÓN Y CASOS DE APLICACIÓN

POSGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL A DISTANCIA

Profesor: Néstor Vargas Castro

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS- EAN

Santafé de Bogotá, Abril 10 de 2000