

# Manual Gestión Recursos Humanos

## Índice

Contexto de gestión de Recursos Humanos .....	4
Las personas como socias de la organización .....	5
¿Qué es la gestión del talento humano? .....	6
Los seis procesos de la Gestión del talento humano .....	7
Planificación estratégica de RRHH .....	8
Misión .....	8
Visión .....	8
Selección de Personal .....	9
Procesos para incorporar personas .....	9
Reclutamiento de personas .....	10
Mercado Laboral .....	10
Concepto de reclutamiento .....	11
Recolección de información sobre el cargo: .....	13
Técnicas de selección .....	14
Entrevista de selección: .....	14
Pruebas de conocimientos o de capacidades .....	17
Pruebas de personalidad: .....	18
Proceso de selección de personas: .....	18
Orientación de personal .....	19
Cultura organizacional: .....	19
Componentes de la cultura organizacional: .....	20
Características de las culturas exitosas: .....	21
Como cambiar la cultura organizacional .....	21
Socialización organizacional .....	21
¿Que es empowerment? .....	22
Descripción de cargos .....	23
Aspectos motivacionales del diseño de cargos: .....	25
Concepto de análisis de cargos .....	26
Evaluación del desempeño humano .....	27
Remuneración de personal .....	30
Desarrollo de personas .....	33
Proceso de entrenamiento .....	33
Diagnostico de las necesidades de entrenamiento .....	34
Indicadores de necesidades de entrenamiento .....	34
Proceso de cambio .....	37
Relaciones con los empleados .....	37

Los principales síntomas de un empleado problemático son:.....	37
Disciplina:.....	38
Procedimientos de disciplina .....	38
Higiene laboral .....	41
Estrés en el trabajo .....	42
Seguridad en el trabajo .....	43

## Contexto de gestión de Recursos Humanos

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las **personas y las organizaciones**. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas, que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc.

En este contexto, el área de recursos humanos (RH) es una de las áreas que más cambios experimenta. Los cambios son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área ha cambiado. En muchas organizaciones, la denominación de administración de Recursos humanos (ARH) está sustituyéndose por gestión de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas. El término RH como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes:

1. **RH como función o departamento:** unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.
2. **RH como prácticas de recursos humanos:** se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.
3. **RH como profesión:** se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc.

## ***Concepto de gestión del talento humano***

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

## **Las personas como socias de la organización**

En los tiempos actuales. Las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología. Los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras.

El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo.

Socios de la Organización, contribución y esperan retornos de:

Accionistas e inversionistas (capital de riesgo e inversiones) (Ganancias y dividendos, valor agregado).

Empleados (trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades) (Salarios beneficios, retribuciones y satisfacciones).

Proveedores (Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnología), Clientes y consumidores (Compras y adquisición de bienes y servicios) (Ganancias y nuevos negocios).

Clientes y Consumidores (Compra y adquisición de bienes y servicios) (calidad, precio, satisfacción, valor agregado).

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados.

Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas

### ***La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:***

1. Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- 3 Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

### ***Personas como recursos***

- Empleados aislados en los cargos
- Horario establecido con rigidez
- Preocupación por las normas y reglas
- Subordinación al jefe
- Fidelidad a la organización
- Dependencia de la jefatura
- Alineación en relación con la organización
- Énfasis en la especialización
- Ejecutoras de tareas
- Énfasis en las destrezas manuales
- Mano de obra

### ***Personas como socias***

- Colaboradores agrupados en equipos
- Metas negociadas y compartidas
- Preocupación por los resultados
- Atención y satisfacción del cliente
- Vinculación a la misión y a la visión
- Interdependencia entre colegas y equipo
- Participación y compromiso
- Énfasis en la ética y la responsabilidad
- Proveedores de actividades
- Énfasis en el conocimiento
- Inteligencia y talento

## **¿Qué es la gestión del talento humano?**

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La ARH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber.

- Análisis y descripción de cargos
- Diseño de cargos
- reclutamiento y selección de personal
- contratación de candidatos seleccionados
- orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- administración de cargos y salarios
- incentivos salariales y beneficios sociales
- evaluación del desempeño de los empleados

- comunicación con los empleados
- capacitación y desarrollo del personal
- desarrollo organizacional
- higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

## Los seis procesos de la Gestión del talento humano

1. Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas, (Psicólogos, Sociólogos).
2. Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño, (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).
3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).
4. Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).
6. Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

## Planificación estratégica de RRHH

La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización.

### Misión

Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir, lo cual significa recibir un encargo. La misión que representa la razón de existencia de la empresa, es la finalidad o motivo que condujo a la creación de la organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir. Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se focaliza fuera de la empresa, es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente.

En consecuencia, la misión debe ser objetiva, clara, posible y, sobre todo, inspiradora. Muchas organizaciones exitosas actualizan y amplían su misión de manera permanente, debe actualizarse y redimensionarse al ritmo de los cambios producidos de los negocios. La misión debe traducir la filosofía en metas tangibles que orienten la organización hacia un desempeño excelente. La misión define la estrategia corporativa e indica el camino que debe exigir la organización. En la actualidad la misión de IBM no es fabricar computadoras ni microcomputadores, sino, “proporcionar soluciones creativas de información que agreguen valor a los clientes”. En la actualidad es imprescindible innovar. Por esta razón, la 3M estadounidense es una empresa que pone en el mercado más de un producto por semana: va de una necesidad percibida a una solución innovadora. Los productos y servicios son medios y no fines, pues solo la misión agrega identidad y personalidad a la organización. De la misión se derivan los valores de la organización, que deben compartir todos los miembros.

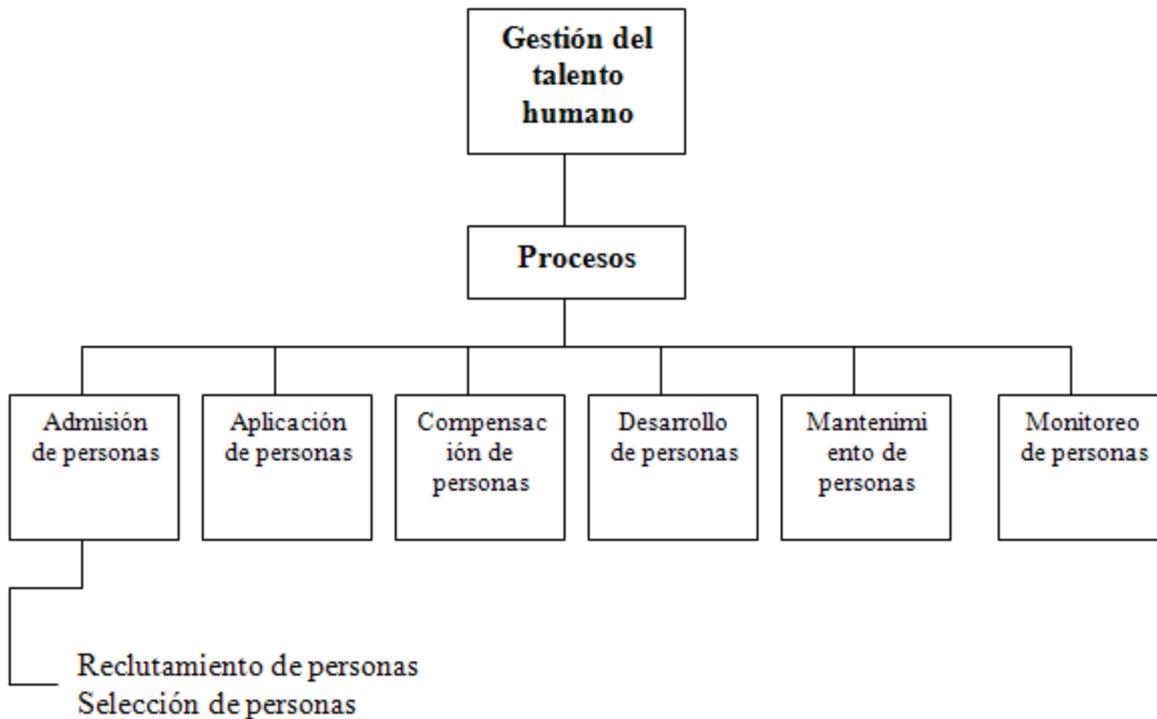
En el fondo, todos los miembros (y no solo algunos de ellos) requieren trabajar juntos para sustentar la misión de la organización. La misión facilita la identificación de los valores que la organización debe cultivar. Cuando todos los empleados conocen la misión y los valores que orientan su trabajo, es más fácil de comprender e incluso saber cuál es su función y como contribuir con eficacia a la organización.

### Visión

Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio. En general, la visión esta más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es. Desde esta perspectiva, muchas organizaciones asumen la visión como el proyecto que le gustaría materializar dentro de cierto plazo y el camino que pretende seguir para llegar allá. El termino visión se utiliza para describir un claro sentido del futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en éxito rápidamente. Tener una visión común es la única manera de superar la diversidad cultural, lingüística y geográfica que caracteriza a las empresas globales. La visión no debe mantener el status quo, sino reflejar la inconformidad, la no aceptación complaciente frente a los actuales resultados de la empresa. Este inconformismo permanente con el statu quo produce la visión organizacional: lo que la empresa pretende ser con la ayuda de las personas. Esta definición de adonde se dirige la empresa debe ser clara y objetiva. Los lemas de muchas grandes empresas casi siempre traducen algunos aspectos de su visión. AT&T: todo a su alcance; Motorola: más poder para quien trabaja; Chevron: símbolo de compañero; IBM: soluciones para un mundo pequeño.

## Selección de Personal

El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen. Pero no solo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar, hay una elección recíproca.



## Procesos para incorporar personas

**Enfoque tradicional:** predomina el enfoque operacional y burocrático, el proceso obedece a un conjunto de rutinas secuenciales, la acción está microrientada, pues cada cargo vacante desencadena el proceso dirigido a cubrirlo, de ahí que el enfoque sea molecular, pues solo interesa el cargo focalizado. El modelo es vegetativo porque busca llenar la vacante y mantener el status quo de la organización, por tanto es conservador. Se hace énfasis en la eficiencia es decir la ejecución correcta, casi siempre, el proceso de incorporación de personas se concentra exclusivamente en el órgano de RH. La función de asesoría (staff) absorbe por completo el proceso y deja poca libertad de decisión a los gerentes de línea. Los especialistas del staff monopolizan el proceso de incorporación de personas.

## **Enfoque moderno:**

Al enfoque estratégico: el proceso es un medio de servir a las necesidades organizacionales a largo plazo. La acción se halla macro orientada, pues trasciende el cargo e incluye la organización en conjunto, de ahí que el enfoque sea integral y global, el modelo es incremental porque busca el mejoramiento continuo del capital intelectual y agregar nuevos valores a los activos intangibles. De ahí la búsqueda del cambio mediante la creatividad y la innovación. Se hace énfasis en la eficacia porque busca, mediante el proceso de incorporación de personas, la adquisición de nuevas habilidades y capacidades que permitan a la organización realizar su misión. Todo el proceso de incorporación de personas es responsabilidad de línea, por tanto, los gerentes y sus equipos asumen la totalidad

## **Reclutamiento de personas**

El papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseada.

## **Mercado Laboral**

Es el espacio de transacciones o contexto de trueques e *intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y los que buscan un producto o servicio*. El mecanismo de oferta y demanda es la característica principal de todo mercado.

***Cuando predomina la oferta en el mercado laboral*** (las oportunidades de trabajo son mayores que la demanda, exceso de vacantes y oportunidades, los candidatos se seleccionan, los empleados exigen reivindicaciones, etc.), las organizaciones se encuentran ante un recurso escaso y difícil: las personas son insuficientes para llenar sus vacantes.

***Cuando predomina la demanda en el mercado laboral*** (las oportunidades de trabajo son menores que la demanda, escasez de vacantes, los candidatos compiten entre sí, procuran mantenerse en los actuales empleos, evitan crear conflictos, etc.), las organizaciones se hallan ante un recurso fácil y abundante: las personas se disputan los empleos en el mercado

Factores condicionantes del mercado laboral: el mercado laboral está condicionado por innumerables factores: crecimiento económico, naturaleza y calidad de los puestos de trabajo, productividad e ingreso en el mercado internacional. ***En síntesis***, se incrementa la movilidad espacial, sectorial, ocupacional y contractual. Esta movilidad tiende a depreciar con rapidez las habilidades específicas de los trabajadores, lo cual significa que incluso los trabajadores mejor capacitados requieren otra opción: reentrenamiento permanente.

## **Tendencias: Fuerte cambio en el mercado laboral en el mundo:**

1. Reducción del nivel de empleo industrial:

- a) producción industrial mayor y con menos personas por el uso de tecnologías y procesos.
- b) Oferta de empleo en expansión en el sector servicios.

2. Sofisticación gradual del empleo:

- a) Trabajo industrial cada vez más intelectual y cada vez menos material.
- b) Aporte de la tecnología de la información en la industria.
- c) Mayor automatización y robotización de procesos industriales.

3. Conocimiento como recurso más importante

a) es más importante el conocimiento de cómo aplicar el capital financiero.

b) El conocimiento es novedad, innovación, creatividad.

4. Tendencia a la globalización

a) globalización de la economía, mercado laboral cada vez más mundial y cada vez menos local

**Nuevo perfil del empleo:** Durante la Revolución Industrial, el mercado laboral está desplazándose con rapidez del sector industrial hacia la economía de servicios. La industria ofrece menos empleos, aunque produzca cada vez más, gracias a la modernización, la tecnología, el mejoramiento de procesos y el aumento de la productividad de las personas.

## Concepto de reclutamiento

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH para abastecer su proceso selectivo, funciona como un proceso de comunicación. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos.

**Reclutamiento interno:** se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades).

### Pros

- aprovecha mejor el potencial humano de la organización
- motiva el desarrollo profesional
- incentiva la permanencia de los empleados
- no requiere socialización organizacional
- el costo financiero es mejor

### Contras

- puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas
- favorece la rutina
- mantiene y conserva la cultura organizacional

**Reclutamiento externo:** se dirige a los candidatos que están en el MRH (Mercado de recursos humanos), fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. Debe buscarse de manera precisa y eficaz.

### Técnicas de reclutamiento externo

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su *curriculum vitae* a la organización. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando los datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos.

**Pros**

- Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas
- Enriquece el patrimonio humano
- Aumenta el capital intelectual
- Renueva la cultura organizacional

**Contras**

- Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización
- Reduce la fidelidad de los empleados
- Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir candidatos externos representando costos operacionales
- Es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno

## Recolección de información sobre el cargo:

Existen cinco maneras de recolectar información relacionada con el cargo que va a cubrir:

1. **Descripción y análisis del cargo:** la descripción y el análisis del cargo constituyen el inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que el cargo exige a su ocupante, también llamados factores de especificación) del cargo. La descripción y el análisis del cargo proporcionan información respecto de los requisitos y las características que el ocupante del cargo debe poseer para desempeño de manera adecuada.
2. **Técnica de los incidentes críticos:** esta técnica trata de localizar las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que empeoran el desempeño), para investigarlas en el proceso de selección de los futuros candidatos al cargo.
3. **solicitud de personal (SP):** es una orden de servicio que emite el gerente para solicitar una persona, la SP es un formulario que llena y firma el gerente. Este formulario contiene varias secciones donde deben anotarse los requisitos y las características deseables de la persona que ocupara el cargo.
4. **Análisis del cargo en el mercado:** los cargos también cambian y es preciso saber que están haciendo las otras organizaciones en el mercado. En estos casos, se utilizan la investigación y el análisis de cargos comparables o semejantes en el mercado para recolectar y obtener información al respecto. El cargo comparado se denomina cargo representativo o cargo de referencia (*benchmark job*). Actualmente, las empresas recurren a la referencia competitiva (*benchmarking*), es decir, comparar sus cargos con la estructura de los cargos de las empresas exitosas en el mercado para diseñarlos mejor y adecuarlos a las nuevas exigencias del mercado.
5. **Hipótesis de trabajo:** puede emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una previsión aproximada del contenido del cargo y de sus exigencias en relación con el ocupante (requisitos y características) como simulación inicial. Se trata de establecer hipótesis o ideas anticipadas respecto del cargo que debe llenarse.

## Técnicas de selección

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato en el cargo. La predictibilidad es el atributo de la técnica de selección que permite predecir el comportamiento del candidato en el cargo que ocupara. Cuando se trata de ciencias humanas, el margen de error es bastante mayor frente al de las ciencias físicas. En la práctica, se elige más de una técnica de selección para cada paso, entre entrevistas de selección, entrevistas técnicas, pruebas de conocimiento, pruebas de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Si el cargo es sencillo, como la mayoría de los cargos por horas, generalmente se aplican entrevistas de selección, pruebas de conocimientos y pruebas de capacidad. En cargos complejos, como el de gerentes y directores, se aplica una serie de pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, además de entrevistas con diversas personas encargadas de tomar decisiones o formar opinión en la organización.

**Entrevista de selección:** la entrevista tiene diversas aplicaciones en las organizaciones, ya que puede emplearse en la selección inicial de los candidatos durante el reclutamiento, como *entrevista personal* inicial en la selección, entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevista de conserjería y orientación profesional en el servicio social, entrevista de evaluación de desempeño, entrevista de desvinculación en el momento de la salida de los empleados desvinculados o despedidos de las empresas, etc.

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. El entrevistado parece una caja negra que debe abrirse y a la cual se le aplican determinados *estímulos (entradas)* para verificar sus *reacciones (salidas)* y, con base en estas, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones

<p><b>Entrevista de selección</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista dirigida (con derrotero o guión preestablecido)</li> <li>• Entrevista libre (sin derrotero definido)</li> </ul>
<p><b>Pruebas de conocimientos o de capacidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generales (Cultural general, Lenguas)</li> <li>• Específicas (Conocimientos técnicos, cultura profesional)</li> </ul>
<p><b>Pruebas psicométricas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas de aptitud (Generales, Específicas)</li> </ul>
<p><b>Pruebas de personalidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresivas (PMK)</li> <li>• Proyectivas (Rorschach, Prueba del árbol, TAT)</li> <li>• Inventarios (de Motivación, de Intereses)</li> </ul>
<p><b>Técnicas de simulación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicodrama</li> <li>• Dramatización (<i>Role Playing</i>)</li> </ul>

**Construcción del proceso de entrevista:** la entrevista puede estructurarse y estandarizarse, pero también puede quedar enteramente libre a la voluntad del entrevistador o de acuerdo con las circunstancias. En ese sentido, las entrevistas pueden clasificarse, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas, en cinco clases:

a) **Entrevista totalmente estandarizada:** entrevista estructurada con guión preestablecido, en la cual el entrevistador plantea preguntas estandarizadas y elaboradas previamente para obtener respuestas definidas y cerradas. Por esta razón, pierde profundidad y flexibilidad y se vuelve limitada, puede tener formas, como selección (falso o verdadero, si o no, agrada o desagrada), selección múltiple, etc.

b) **Entrevista estandarizada solo en las preguntas:** entrevistas con preguntas previamente elaboradas pero que permiten respuestas abiertas, es decir, respuestas libres del candidato.

c) **Entrevista dirigida:** entrevista que determina el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, es decir, deja las preguntas a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer los conceptos personales de los candidatos y exige cierta libertad para que el entrevistador pueda capturarlos de manera adecuada.

**Entrevista no dirigida:** entrevista totalmente libre que no especifica ni las preguntas ni las respuestas requeridas. También se denomina entrevista exploratoria, informal o no estructurada. Se trata de una entrevista cuya secuencia y orientación quedan a criterio de cada entrevistador. El entrevistador corre el riesgo de olvidar u omitir algunos aspectos o cierta información, no se basa en un itinerario establecido.

### **Entrevistas de selección**

#### **Pros**

- Permite contacto directo con el candidato
- Proporciona interacción directa con el candidato
- Focaliza el candidato como persona
- Permite evaluar el comportamiento y las reacciones del candidato

#### **Contras**

- Técnica muy subjetiva
- No siempre el candidato sale bien librado de la entrevista
- Difícil varios candidatos entre sí
- Exige entrenamiento del entrevistador
- Exige conocimiento respecto del cargo y sus características básicas

### **Como conducir las entrevistas de selección**

1. identifique los objetivos principales de la entrevista: lea la descripción del cargo, especificaciones del cargo y la solicitud de empleo.
2. cree un clima para la entrevista.
3. conduzca la entrevista orientada hacia objetivos.
4. evite preguntas discriminatorias.
5. responda a las preguntas formuladas por el candidato y tome la iniciativa para informarle.
6. anote inmediatamente sus impresiones inmediatamente después de la entrevista.

## **Evaluación crítica**

### **Preguntas inesperadas**

La necesidad de buscar profesionales versátiles y capaces de agregar valor a la compañía genero una práctica común en los procesos de selección: la sustitución de viejos métodos de análisis de currículos y de la experiencia mediante preguntas que, aunque pueden parecer absurdas, exigen buen juicio de los candidatos, ¿Cuántas rayas tiene una cebra? Pueden plantearse en una entrevista para averiguar cuál es la capacidad del candidato para salir bien librado de una situación inesperada. Cuando esto ocurre, de nada sirve recurrir a la memoria o responder “no sé”, lo cual denota pereza de razonamiento. La respuesta puede ser un número cualquiera, pero es preciso que esté basado en algún razonamiento lógico. La respuesta no servirá al entrevistador, pues el objetivo es comprobar cómo razona el candidato y cuál es su sensatez frente a preguntas triviales y sin sentido, las respuestas deben estar basadas en una hipótesis creativa para estimar o buscar soluciones a los problemas presentados.

La simulación de problemas en el trabajo es otra tendencia. En la simulación aplicada después de las entrevistas o pruebas escritas, los candidatos presentan soluciones para sacar la empresa de quiebra.

## **Pruebas de conocimientos o de capacidades**

Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, inglés, etc. Por otro lado, las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos. Como existen diversas pruebas de conocimientos y de capacidades, es necesario clasificarlas:

- en cuanto a la forma de aplicación, las pruebas de conocimientos o de capacidad pueden ser orales, escritas o de realización. Las pruebas orales, que se aplican mediante preguntas y respuestas orales, son parecidas a una entrevista estandarizada y estructurada, pero solo con preguntas verbales específicas para obtener respuestas verbales también específicas. Las pruebas escritas se llevan a cabo mediante preguntas y respuestas escritas. Las pruebas de realización, se aplican mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y con tiempo determinado, como prueba de digitación, de diseño de maniobra de vehículo, fabricación de una pieza o trabajo en computador.

- En cuanto al alcance, las pruebas de conocimientos o capacidad pueden ser generales o específicas. Las pruebas generales evalúan nociones de cultura general o aspectos genéricos del conocimiento. Las pruebas específicas evalúan conocimientos técnicos y específicos directamente relacionados con el cargo vacante, como conocimientos de química, informática o contabilidad.

- En cuanto a la organización, las pruebas de conocimiento o de capacidad pueden ser tradicionales u objetivas. Las pruebas tradicionales se basan en una disertación o expansión. No exigen planeación y pueden improvisarse. Abarcan menor número de preguntas por el hecho de exigir respuestas largas, explicativas y prolongadas. Su evaluación es prolongada y subjetiva, y

exige el trabajo de un especialista en el tema. Las pruebas objetivas se planean y estructuran en forma de test objetivos. Su aplicación es rápida y fácil; su evaluación es rápida, fácil y objetiva, y pueden aplicarlas personas que no son especialistas en el tema.

4. **Precisión:** capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a la misma persona. La precisión representa la consistencia de la medición y la ausencia a la misma persona. Las **pruebas psicométricas** focalizan principalmente las aptitudes y sirven para determinar en qué cantidad están presentes en cada persona, para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo. Las **pruebas de conocimiento o capacidad** miden la capacidad actual de realización y habilidad, las pruebas psicométricas miden las aptitudes individuales, para ofrecer un diagnóstico futuro de su potencial de desarrollo.

**Pruebas de personalidad:** las pruebas de personalidad exigen la intervención de un psicólogo, se denominan psicodiagnósticos cuando revelan rasgos generales de personalidad en una síntesis global. Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc.

**Técnicas de simulación:** en el tratamiento en grupo, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. El protagonista, que representa un papel (**role playing**) al dramatizar una escena, permanecen en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y pueden participar o no en la escena. Las técnicas de simulación abren un campo interesante para la selección de personas, el candidato dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñara en la organización, para dar una visión más real de su comportamiento en el futuro. Proporcionan retroalimentación y permite el conocimiento de sí mismo y el auto evaluación, deben ser aplicadas por un psicólogo o especialista.

**Proceso de selección de personas:** es un proceso de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las etapas iniciales se aplican las técnicas más sencillas, económicas y fáciles; en las finales, se aplican las técnicas más costosas y sofisticadas. Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección, tanto mayor será la oportunidad de obtener información de selección para trabajar y mayor el tiempo y su costo operacional. La fundación Inepar utiliza los medios existentes para hallar talentos: programas de aprendices, **headhunters** (buscadores de talentos) (para cargos ejecutivos) y avisos en periódicos. Las mejores empresas quieren los mejores talentos.

## Orientación de personal

La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de aprovisionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y objetivos.

Orientar significa determinar la posición de alguien frente a los puntos cardinales; encaminar, guiar, indicar el rumbo a alguien, determinar la situación del lugar donde se haya para guiarlo en el camino. Esto vale tanto para los nuevos empleados como para los antiguos. Sin embargo, de nada vale orientar a las personas en la organización, si esta no sabe hacia dónde pretende ir, es lo mismo que intenta apilar objetos en un barco sin saber hacia dónde se dirigirá. En este caso lo importante es saber hacia dónde va la organización, para que las personas ayuden en su trayectoria. Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental, y sobre todo, ajustarse a la cultura organizacional.

**Cultura organizacional:** en el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas técnicas, etc. en este sentido, todos los seres humanos están dotados de cultura, pues forman parte de algún sistema cultural. La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados por todos los miembros que distinguen una organización de las demás.

La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía. Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura; por este motivo, algunas empresas son conocidas por sus peculiaridades.

La cultura organizacional puede ser fuerte o débil. Es fuerte cuando sus valores son compartidos intensamente por la mayoría de los empleados e influyen comportamientos y expectativas. Algunos aspectos de la cultura organizacional se perciben con más facilidad, mientras otros son menos visibles y de difícil percepción. La cultura es como la parte visible de un iceberg –que apenas sobresale 10 o 20% por encima del nivel del agua- cuya mayor parte permanece oculta bajo las aguas y fuera de la visión de las personas. De la misma manera, la cultura organizacional muestra aspectos formales que se pueden percibir con facilidad, como políticas y directrices, métodos y procedimientos, objetivos, estructura organizacional y tecnología adoptada. Sin embargo, oculta algunos aspectos informales, como percepciones, sentimientos, actitudes, valores, interacciones informales, normas grupales, etc. estos aspectos ocultos de la cultura organizacional son los más difíciles de comprender e interpretar; así mismo, son resistentes a cambios y transformaciones.

**Componentes de la cultura organizacional:** toda cultura se presenta en tres diferentes niveles: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos.

1. **Artefactos:** son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización, se refiere a como se visten las personas, como hablan y de que hablan, como se comportan, son los eventos, símbolos, las historias, los héroes, lemas y ceremonias, etc.
2. **valores compartidos:** son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las personas para hacer lo que hacen, los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización.
3. **presupuestos básicos:** constituyen el nivel mas intimo, profundo y oculto de la cultura organizacional.

### **Finalmente, ¿Qué significa valor?**

Las organizaciones deben agregar valor continuamente a los que hacen, para ser competitivas. Las prácticas de RH deben agregar valor a la organización, a los empleados, al accionista, al cliente y a la sociedad en general. La palabra valor tiene muchos significados en la teoría de administración.

1. **valores organizacionales:** temas que deben tener prioridad en el proceso de decisión, en el comportamiento o en la actitud de las personas en las organizaciones.
2. **valores personales:** ideales y expectativas que las personas asumen como esenciales y primordiales.
3. **valor para el accionista:** retorno que el accionista percibe y evalúa en sus inversiones y transacciones financieras en la organización.
4. **valor para el cliente:** retorno que el cliente percibe y evalúa en las transacciones con la organización al adquirir sus productos o servicios.

### **¿Qué es cultura organizacional?**

1. Lo cotidiano del comportamiento observable: el lenguaje y los gestos, rituales, rutinas y procedimientos.
2. Las normas o reglas que influyen en los grupos y sus comportamientos: por ejemplo en los momentos libres, comedores, entre otros.
3. Los valores dominantes defendidos por una organización, como la ética, el respeto por las personas, la calidad de sus productos, entre otros.
4. La filosofía administrativa que guía y orienta las políticas de la organización respecto de los empleados, clientes y accionistas.

**Características de las culturas exitosas:** en el nivel invisible están los valores compartidos y los presupuestos desarrollados durante la historia de la organización. El cambio cultural se inicia en el primer la historia de la organización. Las organizaciones exitosas están adoptando culturas no solo flexibles, sino sensibles para adaptar las diferencias sociales y culturales de sus empleados, en especial cuando actúan en términos globales y competitivos expandiéndose por varias partes del mundo.

## Como cambiar la cultura organizacional

**Una crisis dramática:** es el choque que afecta el status quo (mantenimiento del estado actual) y saca a relucir el tema de la importancia de la cultura actual. Empresas como Pepsi-Cola y Ameritech admiten crear crisis para estimular cambios culturales en sus organizaciones.

**Modificaciones en el liderazgo:** un nuevo liderazgo en la cúpula que proporciones un nuevo conjunto de valores puede ser capaz de responder a una crisis.

**Organización pequeña y joven:** cuanto más nueva sea la empresa, tanto más fácil es cambiar la cultura de una organización. Cuando la organización es pequeña, es más fácil para la administración comunicar los nuevos valores.

**Cultura débil:** cuanto más sólida sea la cultura, tanto mayor es el compromiso de los miembros frente a los valores y, por consiguiente, mas difícil de cambiar.

El cambio cultural es un proceso lento, medido en años y no en meses. Si la pregunta es: ¿puede cambiarse la cultura?”, la respuesta es “Si”.

Si se presentan estas condiciones que permiten el cambio cultural, usted debe tener en cuenta las siguientes sugerencias.

1. los dirigentes deben asumir papeles positivos que marquen el tono de su conducta.
2. deben crear nuevas historias, símbolos y rituales para sustituir los actuales.
3. seleccionar, promover y apoyar empleados que adopten nuevos valores.
4. cambiar el sistema de compensaciones para lograr la aceptación de nuevos valores.
5. sustituir normas no escritas por nuevas reglas y reglamentos.
6. fomentar el consenso de los grupos a través de la participación de los empleados y la creación de un clima de alto nivel de confianza.

**Socialización organizacional:** la misión, la visión, los objetivos organizacionales y la cultura constituyen el contexto complejo en que trabajan y se relacionan las personas en las organizaciones.

Después de vencer los obstáculos del proceso selectivo, los candidatos son admitidos en la organización y se convierten en nuevos miembros y ocupantes de cargos. Sin embargo, antes que inicien sus actividades. Las organizaciones tratan de integrarlos en su contexto condicionándolos a las prácticas y la filosofía predominante a través de ceremonias y de aculturación social. Se da el nombre de *socialización organizacional* a la manera como la organización recibe a los nuevos empleados y los integra a su cultura, a su contexto y a su sistema para que se comporten con las expectativas de la organización.

Los empleados aprenden la cultura organizacional de varias maneras: *por historias* (cuentos y relatos sobre el fundador, recuerdos sobre dificultades, aciertos y errores del pasado), *rituales* y

*ceremonias* (ceremonias de fin de año, conmemoraciones del aniversario), *símbolos materiales* (las salas y escritorios, distribución de las oficinas, el tipo de comportamiento, constituyen la comunicación no verbal) y *lenguaje*.

## ¿Que es empowerment?

Para distribuir niveles adecuados de autoridad y responsabilidad en toda la organización, es necesario fortalecer a los miembros. Esto proporciona mejor control, ya que el elemento esencial del control es la autoestima de las personas. El empowerment aumenta el control, incrementa la autoestima e impulsa la calidad dentro de la organización.

**Empowerment** es un concepto del cual se habla mucho pero se practica poco. Su objetivo es simple: transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas, para aprovechar su energía creadora e intelectual, de modo que puedan mostrar verdadero liderazgo en sus propias esferas individuales de competencia y, al mismo tiempo, ayudarlas a enfrentar los desafíos globales de toda la empresa. El **empowerment** busca aumentar la energía, el esfuerzo y la dedicación de todos –características difíciles de encontrar en nuestras empresas- y quitar al gerente el antiguo monopolio del poder, de la información y del desarrollo. **Empowerment** significa dar poder a los empleados para aprovechar al máximo el talento colectivo, el secreto consiste en utilizar todo el personal, todas las habilidades, todo el tiempo, y dar autoridad y recursos a las personas y dejarlas actuar.

### **Principios para dar empowerment a las personas:**

- dar a las personas un trabajo que consideren importante.
- Dar a las personas autoridad y responsabilidad plenas, independencia y autonomía en sus tareas y recursos.
- Permitir a las personas tomen decisiones respecto de su trabajo.

## Descripción de cargos

**Concepto de cargo:** el cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. Desde la perspectiva horizontal, cada cargo está alineado con otros cargos del mismo nivel jerárquico que, en general, reciben denominación equivalente (directores, gerentes, jefes, operadores); desde la perspectiva vertical, cada cargo está incluido en algún departamento, división o área de la empresa.

**Diseño de cargos:** el diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.

El diseño de los cargos en la organización es una actividad que no se encuentra específicamente asegurada en un órgano. Difícilmente es una función de staff de la ARH. En la mayoría de las ocasiones, permanece en manos del órgano de ingeniería industrial (que diseña los cargos típicamente manufactureros) o de organización y métodos (que diseña los cargos típicos de oficinas) que se encargan de la planeación y la distribución de las tareas y funciones de la mayor parte de la organización. Los demás cargos (de las áreas administrativas, financiera y mercadológica) casi siempre son diseñados por las respectivas gerencias, en un proceso ininterrumpido de solución de problemas y mejoramiento continuo. Los cargos no son estables ni estáticos ni definitivos, sino que están siempre en evolución, innovación y cambio.

**Modelo de diseño de cargos:** el diseño de cargos es tan antiguo como el trabajo humano.

Existen tres modelos de diseño de cargos: clásico, humanístico y situacional.

**Modelo clásico o tradicional:** Diseño de cargos pregonado por los ingenieros de la administración científica a comienzos del siglo XX. Taylor, Gantt y Gilbreth utilizaron ciertos principios de racionalización de trabajo para proyectar cargos, definir métodos estandarizados y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. En este modelo, la eficiencia era la máxima preocupación. Los principales aspectos del modelo clásico de diseño de cargo son:

1. **La persona como apéndice de la maquina:** la racionalidad es técnica, lógica y determinista. La tecnología es primero, las personas después. La tecnología (equipo, maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) sirve de base para el diseño de cargos. En otros términos, el diseño de cargo sirve exclusivamente a la tecnología y a los aspectos de producción.

**2. Fragmentación del trabajo:** para servir a la racionalidad técnica, el trabajo se divide y fragmenta, con el fin de que cada persona ejecute solo una subtarea sencilla y repetitiva, es decir un encargo parcial y fragmentado que se ejecuta de manera rutinaria y monótona, teniendo en cuenta el tiempo estándar para realizarlo y los ciclos de producción que se deben acatar.

**3. Énfasis en la eficiencia:** cada obrero trabaja según el método, las reglas y los procedimientos establecidos. Se programa el ritmo (o la cadencia) del trabajo, y este se mide a través de estudios de tiempo y movimientos (tiempo estándar, 100% de eficiencia). El obrero que consigue mayor eficiencia recibe premios de producción, Teniendo en cuenta el concepto de *homo economicus* (hombre económico, movido, motivado por una racionalidad económica).

**El diseño clásico se proyecta para alcanzar las siguientes ventajas:**

1. Reducción de costos.
2. Estandarización de las actividades.
3. Apoyo a la tecnología.

**El diseño clásico trajo desventajas y limitaciones:**

1. cargos sencillos y repetitivos se tornan monótonos y planos.
2. desmotivación en el trabajo.
3. trabajo individualizado y aislado.
4. monopolio de la jefatura.
5. era de la información: las rápidas transformaciones sociales, culturales y económicas muestran que el diseño clásico tiende a crear o transferir problemas al futuro, por cuatro razones.
  - a) los jóvenes de la actualidad reciben mejor educación e información y deberán conformar una fuerza laboral en el futuro que deseara cargos más significativos.
  - b) Las actitudes frente a la autoridad cambian en cada generación.
  - c) Dado el gradual avance de la sociedad en bienestar social y calidad de vida, ciertos cargos rutinarios y cíclicos ya no son deseables y se asignan a robots o equipos electrónicos.

**Modelo humanístico:** también se denomina de relaciones humanas, porque surgió del experimento llevado a cabo en Hawthorne, que origino la escuela de relaciones humanas en la década de 1930. El modelo humanista sustituyo el énfasis en las tareas (administración científica) y la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por el énfasis en las personas y los grupos sociales.

El diseño humanista se preocupó más por el contexto del cargo que por el contenido del cargo; por esta razón, el diseño del cargo en sí no es diferente del modelo clásico.

**Modelo situacional o contingente:** el modelo situacional representa el enfoque más amplio y complejo, porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El modelo situacional se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener en mayor o menor grado:

1. **Variedad:** se refiere al número y la variedad de habilidades exigidas por el cargo. Existe variedad cuando el cargo presenta una amplia gama de operaciones o el uso de diversos equipos y procedimientos para que el cargo sea menos repetitivo y menos monótono.
2. **Autonomía:** se refiere al grado de independencia, libertad y criterio personal del ocupante para planear y ejecutar su trabajo, seleccionar el equipo que utilizara y decidir qué métodos o procedimientos seguirá.

3. **Significado de las tareas:** se refiere al conocimiento de la influencia que el cargo se ejerce en otras personas o en el trabajo organizacional.
4. identidad con la tarea.
5. retroalimentación.

**Aspectos motivacionales del diseño de cargos:** las dimensiones profundas tienden a crear tres estados psicológicos críticos en los ocupantes de cargos:

1. Percepción del significado del trabajo: grado de importancia del trabajo, valía y contribución a la organización.
2. percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo: grado de responsabilidad personal en el trabajo y en los resultados de este.
3. conocimiento de los resultados del trabajo: grado de conocimiento que el ocupante tiene del trabajo y de la autoevaluación del desempeño.

### **Actitud del empleado frente al cargo y frente a la empresa:**

#### **Frente al cargo:**

- Actividades variadas e innovadoras
- Identificación con las tareas
- Comprensión del significado
- Autonomía e independencia
- Retroalimentación de los resultados
- Percepción de la responsabilidad
- Satisfacción con el cargo
- Trabajo en equipo
- Buena remuneración
- Beneficios adecuados
- Calidad de vida en el trabajo
- Participación en los resultados

#### **Frente a la empresa:**

- Clima organizacional positivo
- Cultura democrática y participativa
- Reconocimiento y status
- Ambiente psicológico agradable
- Receptividad a sugerencias e ideas
- Libertad y autonomía
- Comunicación intensa
- Oportunidades de crecimiento
- Liderazgo innovador
- Orgulloso de la empresa
- Calidad de vida
- Participación en los resultados

**Concepto de análisis de cargos:** analizar un cargo significa detallar que exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. El análisis se realiza a partir de la descripción del cargo. Aunque la descripción y el análisis de cargos estén estrechamente relacionados, la diferencia radica en que mientras la descripción de cargos se concentra en el contenido (que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y porque lo hace), el análisis de cargos busca determinar cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

**Definición de análisis de cargos:** el análisis de cargos es la definición sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada, se preocupa por las definiciones del cargo en relación con la persona que deberá ocuparlo, funciona como un “análisis comparativo” de las exigencias (*requisitos*) que el cargo impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo. *La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función de staff.* En otros términos, los gerentes de línea tienen la responsabilidad de la información acerca de los cargos, mientras que la prestación de servicios o de consultoría interna es responsabilidad de los especialistas en RH. La recolección de datos e información sobre los cargos que se deben describir y analizar puede efectuarla el gerente, el ocupante del cargo o un especialista en RH, que generalmente recibe el nombre de *analista de cargos*. Cada vez más, los gerentes están asumiendo la responsabilidad de línea en el análisis y la descripción de los cargos que dependen de ellos, para rediseñarlos y adecuarlos a las características de sus empleados y aumentar la eficacia y la satisfacción de las personas. Por consiguiente, es necesario conocer los métodos de recolección de datos, para describir y analizar los cargos.

## Evaluación del desempeño humano

**Concepto de evaluación de desempeño:** la evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo. Existen seis preguntas fundamentales en la evaluación de desempeño:

1. ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño?

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastantes. Cada persona evalúa la relación costo-beneficio para saber cuánto vale la pena de hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar.

### Porque se debe evaluar el desempeño

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. Principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
2. permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
3. posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.

1. la evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
2. la evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas.

3. la evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
4. la evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

**Generalmente, los puntos débiles de la evaluación del desempeño son:**

1. cuando las personas involucradas en la evaluación la perciben como una situación de recompensa castigo por el desempeño anterior.
2. cuando se hace más énfasis en el diligenciamiento de formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. cuando las personas evaluadas perciben el proceso como injusto o tendenciosos. La falta de equidad perjudica profundamente el proceso de evaluación.
4. cuando la evaluación es inocua, es decir, cuando está basada en factores de evaluación que no conducen a nada y no agregan valor a nadie.

**Quien debe evaluar el desempeño**

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano que monopoliza el asunto: el DRH. El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación en que el propio cargo o puesto de trabajo proporcionase toda la información respecto del desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o de la intervención de terceros. La jerarquía, el staff y la centralización casi siempre imponen reglas y normas rígidas que se apartan de la realidad que rodea al empleado, y convierten el proceso de evaluación en una verdadera maratón burocrática. Las organizaciones aplican diferentes procesos de evaluación, a continuación se examina cada una de estas alternativas.

**Autoevaluación de desempeño:** el ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como base algunas referencias como criterios para evitar subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto reforzar y mejorar resultados personales.

**El gerente:** corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH que establece los medios y criterios para realizar la evaluación. El órgano de RH asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema.

**El empleado y el gerente:** si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente.

**Equipo de trabajo:** en esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar.

**Evaluación de 360°:** recientemente surgió otra novedad: la evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

**Evaluación hacia arriba:** constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el supervisor, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe como proporciono el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. Permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

**Comisión de evaluación de desempeño:** en algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RH y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior. Esta alternativa es centralista y de espíritu de juzgamiento, por eso es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño.

**El órgano de RH:** es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de RH asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medidas y medianas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona.

## Remuneración de personal

**Concepto de remuneración:** Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada.

**Los tres componentes de la remuneración total:** La remuneración total es el paquete de compensaciones cuantificables de muchas organizaciones: llega a 60% de los costos totales en empresas de manufacturas o de servicios. En algunos casos, los costos laborales (incluido salario y prestaciones sociales) llegan a 80% del presupuesto de gasto, como en el caso de US Postal Service, lo cual indica que la eficacia con que se maneja la remuneración constituye una diferencia significativa para aumentar o reducir la competitividad organizacional.

1. Remuneración básica: salario mensual o salario por hora.
2. Incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participación en los resultados, etc.
3. Beneficios: casi siempre denominados remuneración indirecta. Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, restaurante o comedor subsidiado, transporte, etc.).

**Salario nominal:** representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual para remunerar el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, cuando el salario nominal no se actualiza periódicamente, este se erosiona y, por consiguiente, pierde poder adquisitivo.

**El salario real:** representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe mensual o semanalmente, y corresponde al poder adquisitivo o cantidad de mercancías que se pueden adquirir con un salario. En consecuencia, la sola reposición del valor real no significa aumento salarial: el salario nominal se modifica para proporcionar el salario real

equivalente en el periodo anterior. De ahí la distinción entre reajuste del salario (recomposición del salario real) y aumento real del salario (incremento del salario real).

También existe el salario mínimo o menor remuneración permitida por ley para trabajadores de un país o sector de actividad económica. Para fijarlo, el Estado interviene en el mercado laboral o, como ocurre en muchos países, se negocia entre empleados y empleadores.

#### **Clases de salario:**

1. El salario por unidad de tiempo es el pago de acuerdo con el tiempo que el trabajador permanece a disposición de la empresa, y la unidad de tiempo se puede dimensionar en una hora, semana, quincena o mes.
2. El salario por resultados se refiere a la cantidad o número de piezas u obras producidas, y abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y primas de producción (recompensas por la productividad alcanzada o por los negocios realizados).
3. El salario por tarea es una fusión de las dos clases: el empleado está sujeto a una jornada de trabajo, y el salario está determinado por la cantidad de piezas producidas.

**Concepto de administración de salarios:** Administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas, es necesario establecer dos formas de equilibrio.

1. **equilibrio interno:** coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada. Es necesario la evaluación y clasificación de cargos, basadas generalmente en un programa previo de descripción y análisis de cargos.
2. **Equilibrio externo:** coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral. El equilibrio externo exige una estructura salarial compatible con el mercado. El equilibrio externo se alcanza aplicando la información externa obtenida a través de investigación salarial, con base en la información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial, como parte de su política de RH, para normalizar los procedimientos de la remuneración de personal. La política salarial constituye un aspecto particular y específico de las políticas de RH de la organización.

**Métodos tradicionales de Evaluación de Cargos:** permiten indicar las diferencias esenciales entre los cargos el punto de vista cuantitativo o cualitativo. Los métodos de evaluación de cargos buscan obtener información de los cargos a partir de la descripción y el análisis de cargos acerca de que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, donde lo hace y porque lo hace.

#### **Sistemas de evaluación y comparación de los cargos:**

- a) **Comparación simple:** Cargo como un todo, cargo versus cargo, cargo versus escala.
- b) **Comparación no cuantitativa:** Cargo como un todo, escalonamiento de cargos, categorías predeterminadas.
- c) **Comparación cuantitativa:** Partes del cargo o factores de evaluación, comparación por factores, evaluación por puntos.

**Método de Evaluación de cargos:** Método de jerarquización o escalonamiento simple: denominado *job ranking*, consiste en disponer los cargos en una lista (creciente o decreciente),

elaborada de acuerdo con el criterio elegido, que sirve de estándar de comparación. En la práctica, es una comparación cargo a cargo.

**Primer paso:** para este método es la descripción y el análisis de cargos, la información sobre los cargos se debe montar y registrar en un formato estandarizado y ajustado al criterio que se pretenda adoptar, para facilitar la evaluación de cargos.

**El segundo pasó:** es la definición del criterio de comparación. Luego se definen los límites superior (Ls) e inferior (Li) del criterio elegido en la organización. Si el criterio fuese la complejidad, los límites deberán indicar el cargo más complejo (límite superior) y el cargo menos complejo (límite inferior) de la organización.

**Tercer paso:** es la comparación de todos los cargos con el criterio elegido y la jerarquización en una lista (orden creciente o decreciente) elaborada con base en dicho criterio. La lista es la clasificación de los cargos.

**Método de categorías predeterminadas:** denominado *job classification*, es una variante del método de jerarquización sencilla, que podría denominarse método de jerarquización simultánea, pues requiere la división y separación de los cargos en categorías predeterminadas; por ejemplo, cargos mensuales y cargos por horas. En muchas organizaciones, los cargos se separan en tres categorías predeterminadas: cargos no calificados, cargos calificados y cargos especializados. Cada categoría predeterminada presenta el límite superior y el límite inferior, aunque puede existir superposición entre ellas, la cual permite que los salarios de los límites inferiores de la categoría más avanzada sean menores que los salarios de los límites superiores de la categoría anterior.

Los cargos se pueden clasificar en grupos denominados clases (cuando contienen cargos semejantes) o grados (cuando contienen cargos diferentes aunque semejantes en dificultad).

### **Organización sin cargos:**

La evaluación de cargos constituye un examen sistemático de los cargos sin especificar el valor relativo de cada uno en la organización. El proceso de evaluación de cargos está determinado por la situación particular de cada organización, pues depende del análisis y descripción completo de los cargos, que le sirve de base.

Debido a los cambios ocurridos en las organizaciones, como consecuencia de las demandas ambientales, la evaluación tradicional de cargos tiende a desaparecer. Existe una nueva tendencia para replantear la manera de recompensar a las personas. El nuevo proceso se preocupa por el valor que cada persona agrega a la organización. Con esto, las personas se remuneran de acuerdo con su contribución en habilidades, conocimientos y comportamientos que ofrecen a la organización.

### ***Programa de incentivos***

La remuneración fija fue un producto de comienzos del siglo XX para recompensar el trabajo rutinario y repetitivo de los empleados. En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia programas de remuneración flexible y variable, capaz de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas.

### **Recompensas y sanciones**

***Sistema de recompensas*** incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlo. No solo se tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, asensos, sino también otras

compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que implique crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.

**Sistema de sanciones** incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas para que no se desvíen de los estándares esperados, a evitar la repetición de dichos comportamientos (con advertencias verbales o escritas) y, en casos extremos, a castigar la reincidencia (suspensión del trabajo), o incluso a separar al autor de los demás miembros (despido de la organización).

Las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que:

1. Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, motiven el espíritu de misión en la empresa.
2. Amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización.
3. Ayuden a destacar en la constante creación de valor dentro de la organización, que incentiven las acciones que agreguen valor la organización, al cliente y a las propias personas.

## Desarrollo de personas

Desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Los procesos de desarrollo implican tres estados que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personal (E&D), estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación.

## Proceso de entrenamiento

El entrenamiento significa alcanzar el nivel de desempeño esperado por la organización, a través del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella, es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

1. Diagnóstico: inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. Diseño: elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
3. Implementación: aplicación y conducción del programa de entrenamiento.
4. Evaluación: verificación de los resultados del entrenamiento.

## Diagnostico de las necesidades de entrenamiento

Se debe diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas. Cuando el entrenamiento localiza estas necesidades o carencias y las elimina, es benéfico para los empleados, para la organización y, sobre todo, para el cliente, debe ser una actividad continua y constante.

## Indicadores de necesidades de entrenamiento

Además de los métodos de inventario de necesidades, existen indicadores que señalan necesidades futura (a priori) y necesidades actuales que se manifiestan en los hechos pasados (a posteriori).

**Indicadores a priori** son eventos que, si ocurren, provocarían necesidades de entrenamiento futuras, fácilmente previstas, como:

1. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
2. Reducción del número de empleados
3. Cambio de métodos y procesos de trabajo
4. Sustituciones o movimiento de personal
5. Premios, licencias y vacaciones de personal
6. Cambios en los programas de trabajo o producción
7. Modernización de los equipos y nuevas tecnologías
8. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios

**Indicadores a posteriori** son los problemas provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas aun, como:

### 1. Problemas de producción

- a) Baja calidad de producción
- b) Baja productividad
- c) Averías frecuentes en equipos e instalaciones
- d) Comunicaciones deficientes
- e) Elevado número de accidentes de trabajo
- f) Exceso de errores y desperdicios
- g) Mal aprovechamiento del espacio disponible

### 2. Problemas de personal:

- a) Relaciones deficientes entre el personal
- b) Número excesivo de quejas
- c) Mala atención al cliente
- d) Comunicación deficiente

- e) Poco interés en el trabajo
- f) Falta de cooperación
- g) Errores en la ejecución de órdenes.

### **Diseño del programa de entrenamiento**

La segunda etapa del proceso, relacionada con la planeación de las acciones de entrenamiento, es el diseño del programa de entrenamiento. Después de diagnosticar las necesidades de entrenamiento, es necesario centrar la atención en esas necesidades mediante un programa integrado y cohesionado.

**Programas el entrenamiento significa definir seis componentes básicos:**

- a) A quien debe entrenarse.
- b) Como debe entrenarse
- c) En que debe entrenarse
- d) Quien debe entrenarlo
- e) Donde y cuando

La manera de conciliar la inversión con el retorno es implementar el denominado entrenamiento orientado hacia los resultados, por mas difícil que sea definirlos y verificarlos. Es indispensable establecer resultados y compararlos posteriormente.

### **Conducción del programa de entrenamiento**

La conducción, implementación y aplicación del programa es la tercera etapa del proceso. Las dos principales técnicas para transmitir y divulgar información son:

1. **Conferencias.** Esta conferencia es un medio de comunicación de una sola vía, en que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes, representa desventajas por ser de una sola vía, los entrenados adoptan una postura pasiva.
2. **Instrucción programada.** Técnica utilizada para transmitir información en programas de entrenamiento. El aprendizaje programado es una técnica para instruir sin la presencia e intervención del instructor humano. Los tipos de respuestas solicitados entrenados varían según la situación, pero generalmente son de selección múltiple, verdadero o falso, etc. Una de las ventajas es que se puede computarizar y los entrenados aprenden sus propias casas, saben de inmediato si se equivocaron o acertaron y participan activamente en el proceso.

### **Las técnicas para desarrollar habilidades en programas de entrenamiento se dividen en entrenamiento en el cargo y técnicas de clase.**

1. **Entrenamiento en el cargo.** Puede incluir conducción, rotación de cargos y asignación de proyectos especiales. La rotación de cargos incluye el desplazamiento de una persona de un cargo a otro, para comprender mejor la organización en conjunto.
2. **Técnicas de clase:** utilizan la sala de clases y el instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencia relacionados con el cargo. Las habilidades varían y van desde habilidades técnicas (programación de computadoras) hasta habilidades interpersonales (liderazgo o trabajo en grupo). El formato más común de juegos administrativos son los pequeños grupos de entrenados, para tomar decisiones administrativas y evaluarlas. La

dramatización implica actuar como determinado personaje o participar en la solución de problemas orientados a personas, que se deben resolver en la organización.

### **Aplicación de la teoría del aprendizaje**

El entrenamiento es una forma de educación y debe utilizar los principios de la teoría del aprendizaje, tanto en el diseño como en la implementación de programas formales e informales de entrenamiento, a saber:

1. El entrenador debe estar motivado para aprender. La persona debe tener voluntad de aprender.
2. El aprendizaje requiere retroalimentación y refuerzo. Las personas aprenden mejor cuando reciben refuerzo inmediato de su nuevo comportamiento, los estándares proporcionan una medida para la retroalimentación.
3. La aplicación práctica aumenta el desempeño del entrenamiento, se debe dar tiempo para que el aprendiz asimile lo aprendido, para que acepte, interiorice y tengan confianza de lo aprendido.
4. El material de entrenamiento debe ser significativo. Los métodos de aprendizaje utilizados deben ser variados e innovadores. La monotonía perjudica el aprendizaje.
5. El material se debe comunicar con eficacia. En el fondo, el entrenamiento es un proceso de comunicación que se debe realizar de manera integrada y amplia para garantizar asimilación e incorporación de nuevos temas.
6. El material del entrenamiento debe ser transferible al trabajo. El entrenado debe recibir el entrenamiento lo más cerca posible de su realidad de trabajo.

### **Lo que puede proporcionar un programa de entrenamiento exitoso**

#### **Internamente**

Mejoramiento de la eficiencia de los servicios

Aumento de la eficacia en los resultados

Creatividad e innovación en los productos y servicios ofrecidos al mercado

Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo (CVT)

Calidad y productividad

Mejoramiento en la atención al cliente

¿Qué más?

#### **Externamente**

Mayor competitividad organizacional

Asedio de otras organizaciones a los empleados de la empresa

Mejoramiento de la imagen de la organización

## Proceso de cambio

Cambio significa pasar de un estado a otro diferente. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación, ruptura. Constituye un proceso de tres etapas: descongelamiento, cambio y re congelamiento.

1. **Descongelamiento:** fase inicial del cambio en que se deshacen, abandonan y desprenden las viejas ideas y prácticas. Representan el abono del estándar actual de comportamiento y la adopción de uno nuevo.
2. **Cambio:** etapa en que se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. El cambio implica dos aspectos: identificación (proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la actitud o el comportamiento nuevos, y los aceptan) y la internacionalización (proceso mediante el cual las personas desarrollo nuevas actitudes y comportamientos como parte del estándar normal de comportamiento).
3. **Re congelamiento:** etapa final en que las nuevas ideas y practicas se incorporan definitivamente al comportamiento. Significa la incorporación de un nuevo estándar. El re congelamiento requiere dos aspectos: el apoyo (soporte mediante recompensas que mantienen el cambio) y el refuerzo positivo (practica provechosa que asegura el éxito del cambio). Esta es la etapa de la estabilización del cambio.

El agente de cambio es la persona de adentro o fuera de la organización que conduce o guía el proceso de cambio en una situación organizacional. Puede ser un miembro de la organización, un consultor interno o externo.

Los especialistas de RH se están convirtiendo en consultores internos, mientras los gerentes de línea se están transformando en agentes de cambio en las organizaciones.

## Relaciones con los empleados

### Los principales síntomas de un empleado problemático son:

- Ausentismo elevado.
- Faltas no justificadas.
- Faltas frecuentes.
- Retrasos y salidas anticipadas.
- Altercados con colegas.
- Creación de problemas a otros empleados.
- Juicio precario y decisiones equivocadas en el trabajo.
- Muchos accidentes extraños en el trabajo.
- Problemas con la ley.
- Mala presentación personal.

## Disciplina:

Modernamente, el termino disciplina se refiere a cómo se comportan las personas frente a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptables para la organización. Esto se denomina autodisciplina o autocontrol.

### **Factores relacionados con la disciplina**

1. Gravedad del problema: seriedad o severidad del problema, como deshonestidad, agresión, etc.
2. Duración del problema: tiempo de permanencia de la ofensa o violación.
3. Frecuencia y naturaleza del problema: puede ser un patrón nuevo o la continuidad de alguna infracción disciplinaria.
4. Factores condicionantes: circunstancias relacionadas con problemas.
5. Grado de socialización: grado de socialización que el infractor tiene respecto de las reglas y los procedimientos escritos y divulgados.
6. Historia de las practicas disciplinarias de la organización: infracciones semejantes que la organización castigo en el pasado, y el tratamiento equitativo que se debe dar.

## Procedimientos de disciplina

Existen algunos patrones de disciplina básicos que se deben aplicar a todas las violaciones de las reglas de la organización, sean leves o graves.

1. **Comunicación de las reglas y criterios de desempeño:** los empleados deben conocer las reglas y patrones de comportamiento de la compañía y las consecuencias de violarlos. Cada empleado y cada supervisor deben comprender a la perfección las políticas y los procedimientos de disciplina.
2. **Documentación de los hechos:** el supervisor debe registrar las evidencias que justifiquen la acción disciplinaria. Estas evidencias se deben documentar con cuidado para evitar cualquier duda o subjetividad. Si el problema es se origina en el retraso, es necesario recurrir a las tarjetas de entrada y registro. El videocasete puede documentar un robo. Toda persona debe tener oportunidad de refutar la evidencia y presentar documentación para defenderse.
3. **Respuesta coherente a la violación de las reglas:** el empleado debe sentir que la aplicación de la disciplina es coherente y previsible, sin discriminación ni favoritismo, lo cual no significa que los empleados se deban tratar de la misma manera.

### **La acción disciplinaria debe seguir tres líneas fundamentales:**

1. La acción correctiva debe tener prioridad sobre la acción punitiva. El objetivo de la acción disciplinaria es corregir el comportamiento indeseable del empleado y no simplemente castigarlo.
2. La acción disciplinaria debe ser progresiva. Debe comenzar con una amonestación verbal, seguida de una amonestación escrita, suspensión y, en casos más severos e incorregibles, despido del empleado.

3. La acción disciplinaria debe ser inmediata, compatible, impersonal e informativa. La acción correctiva también debe ser preventiva.

### **Como desarrollar la política disciplinaria**

1. Desarrolle por escrito la política disciplinaria
2. Busque el apoyo de la alta administración y obtenga su completa aprobación
3. Comunique la política a todos los empleados utilizando múltiples medios
4. Proporcione un sistema de informes a los supervisores, para hacer seguimiento a los empleados que requieren atención.
5. Haga que los empleados se informen anónimamente
6. Desarrolle un proceso formal de investigación y comunique al empleado la información exacta de los informes.
7. Si la investigación sobre el empleado suspendido es positiva, tome medidas con rapidez para corregir el comportamiento equivocado
8. Establezca un procedimiento de apelación para el empleado insatisfecho con el resultado de la investigación inicial. Ofrezca un abogado.

### **Disciplina progresiva**

Es la forma más utilizada de procedimiento disciplinario. Consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que dan al empleado la oportunidad de corregir su comportamiento.

**El procedimiento de disciplina progresiva más común es el de cuatro etapas:**

1. Amonestación verbal.
2. Amonestación escrita
3. Suspensión
4. despido

### **Categorías de infracciones**

- faltas leves
- Retrasos
- faltas al trabajo
- fumar en sitios prohibidos
- Incompetencia
- Violación de reglas de seguridad
- dormir en el trabajo
- Violación del código de vestuario
- falta de atención al trabajo
- Agresión verbal

### **Faltas grave**

- uso de drogas en el trabajo
- Dishonestidad
- hurto o robo
- irrespeto al supervisor
- Sabotaje en las operaciones de la empresa
- Alcoholismo exagerado
- Insubordinación
- desempeño precario
- Agresión física

### **Disciplina positiva**

Como la disciplina progresiva hace énfasis en el castigo, puede estimular al empleado engañar al supervisor, en vez de corregir sus acciones. Para evitarlo, algunas organizaciones adoptan la disciplina progresiva junto con la disciplina positiva. El procedimiento de disciplina positiva de cuatro etapas comienza por una sesión de asesoría entre empleado y supervisor, que termina con una solución verbal para el problema, aceptable para ambas partes. Si la solución no funciona, el supervisor y el empleado se reúnen de nuevo para analizar porque fallo la solución, y en desarrollar un nuevo plan y un cronograma para solucionar el problema. En la segunda etapa, se elabora por escrito una nueva solución de consenso. Si no mejora el comportamiento, la tercera etapa es una advertencia final al empleado sobre el riesgo de ser despedido.

### **Administración de conflictos**

La palabra conflicto está ligada al desacuerdo, la discordia, la divergencia, la discrepancia, la controversia o el antagonismo. Existen varios tipos de conflictos: conflicto interno y conflicto externo. El interno (interpersonal) incluye dilemas de orden personal. El externo implica varios niveles (interpersonal, intergrupales, intragrupal, intraorganizacional e interorganizacional).

El conflicto puede presentar tres niveles de gravedad:

1. conflicto percibido: es el llamado conflicto latente, percibido por las partes como conflicto en potencia.
2. Conflicto experimentado: cuando provoca sentimientos de hostilidad, ira, temor, desconfianza entre las dos partes.
3. Conflicto manifiesto: se expresa y manifiesta a través del comportamiento o interferencia activa o pasiva de una de las partes.

## Higiene laboral

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

### **1. Ambiente físico de trabajo, que implica:**

Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad

Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de mascarar.

Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.

Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

### **2. Ambiente psicológico de trabajo, incluye:**

Relaciones humanas agradables

Tipo de actividad agradable y motivadora

Estilo de gerencia democrática y participativa

Eliminación de posibles fuentes de stress

### **3. Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:**

Maquinas y equipos adecuados a las características humanas

Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas

Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano

**4. Salud ocupacional:** una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades.

Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo.

## **Sugerencias para volver saludable el ambiente de trabajo**

**1.** Asegúrese de que las personas respiren aire fresco.

**2.** Evite materiales sospechosos que emitan olores o toxinas.

**3.** Proporcione un ambiente libre de humo.

**4.** Instale conductos limpios y secos

**5.** Preste atención a las quejas de las personas

**6.** Proporcione equipos adecuados

## **Estrés en el trabajo**

El estrés es un conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de la persona frente a estímulos o elementos productores de estrés en el ambiente.

### **¿Qué provoca estrés en las personas durante el trabajo?**

#### **Aspectos positivos**

- Confianza del jefe
- Sinceridad de los compañeros de trabajo
- Simpatía del equipo
- Alegría en el ambiente
- Flexibilidad en los procedimientos
- Reconocimiento y elogios
- Silencio

#### **Aspectos negativos**

- Autoritarismo del jefe
- Irrespeto de los compañeros de trabajo
- Desorganización
- Baja moral y mal humor
- Rigidez en los procedimientos
- Falta de consideración a las personas
- Ruido

#### **Como disminuir el estrés en el trabajo**

1. Tener relaciones cooperativas, compensadoras y agradables
2. No intentar obtener más de lo que cada uno puede hacer
3. Desarrollar relaciones constructivas y eficaces con el gerente
4. Negociar metas con el gerente
5. Estudiar el futuro y aprender cómo enfrentar eventos posibles
6. Caminar por la oficina para mantener la mente tranquila y abierta
7. Salir de la oficina para mantener la mente tranquila
8. Reducir el tiempo de concentración
9. Limitar interrupciones

## Seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos.

### Como desarrollar un programa de higiene y seguridad

1. Involucre a la administración y a los empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad.
2. Reúna el apoyo necesario para implementar el plan. Ningún plan funciona por sí solo, y que necesita un líder que proporcione recursos para impulsar el plan y hacerlo confiable.
3. Determine los requisitos de higiene y seguridad, en cada sitio de trabajo.
4. Evalúe los riesgos existentes en el sitio de trabajo.
5. Corrija las condiciones de riesgo existentes.
6. Entrene a los empleados en técnicas de higiene y seguridad.
7. Desarrolle la preocupación porque el trabajo esté libre de riesgos.
8. Mejore continuamente el programa de higiene y seguridad.

### Condiciones de inseguridad

- Equipos sin protección
  - Equipo defectuoso
  - Procedimientos riesgosos en maquinas o equipo
- Almacenamiento inseguro, congestionado o sobrecargado

- Iluminación deficiente o inadecuada
- Ventilación inadecuada, cambio insuficiente de aire o fuente de aire impuro
- Temperatura elevada o baja en el sitio de trabajo
- Condiciones físicas o mecánicas inseguras, que constituyen zonas de peligro

### Evaluación del programa de higiene y seguridad en el trabajo

Los costo y beneficios del programa de H&S deben ser monitoreados por los especialistas en RH, gerentes y, sobre todo, contar con la participación de todos los empleados. Además, el programa se debe evaluar utilizando criterios como mejoramiento del desempeño del cargo, reducción de las ausencias por accidentes o por enfermedad y reducción de las acciones disciplinarias.