

Prefacio

Fomentar en el estudiante el conocimiento de los procesos de administración de recursos humanos a través del un enfoque global de subsistema que se desarrollan en el área con el fin de propiciar acciones que apoyen y maximicen la gestión del talento humano en las organizaciones

Contenido del programa de estudios

UNIDAD I: INTRODUCCIÓN A LA MODERNA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

- ✓ Gestión del talento humano
 - Concepto
 - Objetivos
 - Proceso
- ✓ Cambios y Transformaciones en el escenario mundial
 - Era de la Industrialización Clásica
 - Era de la Industrialización Neoclásica
 - Era de la Información
- ✓ Administración el talento humano y del capital humano

UNIDAD II: ADMISIÓN DE PERSONAS

- ✓ Selección de Personal
 - Definición
 - Técnicas de Selección
 - Entrevistas de Selección: Conceptos, Tipos
 - ¿Cómo conducir una entrevista de selección?
 - Entrevista de Selección por Competencias

UNIDAD III: APLICACIÓN DE PERSONAS

- ✓ Inducción
 - Concepto
 - Objetivos
 - Elementos
 - Ventajas
- ✓ Diseño de Cargos
 - Concepto de Cargos
 - Diseño , análisis y descripción de cargos
- ✓ Evaluación de desempeño
 - Concepto
 - Métodos Tradicionales
 - Métodos Modernos
 - Aplicación

UNIDAD IV: DESARROLLO DE PERSONAS

- ✓ Entrenamiento
 - Definición
 - Proceso: Diagnostico, Diseño, Implementación y Evaluación
- ✓ Cambio Organizacional
 - Definición
 - Fases
- ✓ Equipos de alto Desempeño
- ✓ Modelo de Competencias
- ✓ Inteligencia Emocional

UNIDAD V: MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES

- ✓ Disciplina
 - Definición
 - Factores
 - Procedimientos
- ✓ Administración de Conflictos
 - Definición
 - Niveles de Gravedad
 - Administración de conflictos

UNIDAD I: INTRODUCCIÓN A LA MODERNA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Gestión del talento humano

Concepto

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo.

Objetivos

Los objetivos de la gestión de los recursos humanos deben contribuir con que la empresa produzca más y sea la mejor en fiel cumplimiento se estrategia de negocio. En ese marco la gestión de los recursos humanos busca mejorar el rendimiento del trabajo, ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñarse.

Objetivos Explícitos

Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias de la empresa u organización.
- Retener a los empleados deseables
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se involucren en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

Objetivos implícitos

Existen tres tipos de objetivos implícitos relacionados con los recursos humanos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la normativa.

- Productividad
- Calidad de vida en el trabajo
- Cumplimiento de la normativa
- Objetivos a largo plazo



Proceso



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 realizarán 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).

Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre si.

Cambios y Transformaciones en el Escenario Mundial

Era de la Industrialización Clásica

Abarca el periodo entre 1900 y 1950. La estructura organizacional típica de este periodo se caracteriza por el fenómeno piramidal y centralizador, la departamentalización funcional, el modelo burocrático, la centralización de las decisiones en la alta dirección, el establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes.

La cultura organizacional predominante estaba orientada al pasado y a la conservación de tradiciones y valores a través del tiempo. Las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como las maquinas, el equipo y el capital. Debido a esta concepción, la administración de personas era tradicionalmente denominada *relaciones industriales*.

Era de la industrialización Neoclásica

De 1950 a 1990. Se inicia a finales de la segunda guerra mundial. El mundo empezó a cambiar rápidamente los cambios se hicieron mas rápidos e intensos y poco previsibles. Las transacciones comerciales pasaron de locales a regionales, de regionales a internacionales y se volvieron cada vez más complejas. El antiguo modelo burocrático y piramidal, resulto lento y demasiado rígido frente a los movimientos que se producían en el ambiente.

La vieja concepción de relaciones industriales fue sustituida por la nueva visión de administración de recursos humanos. Las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología paso por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ella.

Era de la información

Comienza alrededor de 1990, es la época actual. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología produjo desarrollos por completo imprevistos y transformo el mundo el una aldea global.

En las organizaciones más expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante se fundamento ya no en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos. La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: La gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.

La administración de recursos humanos representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información. Ya no como recursos organizacionales que necesita ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes y sin vida.

Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Este es el nuevo espíritu y la nueva concepción. La moneda del futuro ya no será financiera, será capital intelectual. El recurso más importante de la organización se encontrara en la cabeza de las personas.

Administración del Talento Humano y del Capital Humano

Talento Humano

“Lo que ha diferenciado a las organizaciones vencedoras de sus competidores, ha sido, cada vez más, la calidad de su talento humano”

Se ha llegado a entender que hoy en día que el área funcional de recursos humanos está en una encrucijada y esto es por la exigencia existente de una mayor contribución de esta área a la contribución a los resultados finales de la organización.

Se considera que el área de recursos humanos necesita de un nuevo paradigma de actuación, se requiere de un cambio, un nuevo papel mucho más estratégico y generador de resultados positivos para la organización y como contrapartida una nueva mentalidad, un perfil renovado de los profesionales del área.

A continuación una enumeración que lleva a pensar en la adecuación del área de recursos humanos a los nuevos tiempos:

1. un nuevo paradigma: de la era industrial a la era del conocimiento,
2. las radicales transformaciones en la naturaleza del trabajo,
3. los nuevos conceptos sobre el capital intelectual,
4. la necesidad de autocrítica sobre el área de recursos humanos, que necesita ser juzgada más por su futuro que por su pasado.

El capital humano

Se entiende por capital humano al conocimiento que posee cada individuo, entendiéndose que a medida que el individuo incrementa sus conocimientos de esa misma manera crecerá su capital humano.

Las actitudes son la base del capital humano, en estas se pueden constatar la conducta de las personas la cual entra a jugar un papel importante en el mundo interno de los recursos humanos. En la actitud correcta está el primer paso hacia el ascenso dentro de la organización ya que esta no se logra solo teniendo conocimientos únicos e indispensables, sino que de la adopción de una actitud correcta con relación a su medio circundante.

Las actitudes son soft, la parte que no se ven, pero que no dejan de ser imperceptibles, entre estas actitudes se pueden mencionar las ganas que se perciben del empleado, su deseo y disposición de hacer las cosas, son competencia inherente a las personas y esto configura nuestra manera de actuar frente al trabajo, por lo que se afirma, es la base del capital humano.

De manera que en la actitud es una de las claves para desarrollar un buen capital humano, de nada sirven los programas de entrenamiento y capacitación a la persona, si esta no tiene la actitud positiva para que esta aporte sus ideas a la organización.



¿Son el concepto de Talento humanos y de Capital humanos algo diferente?

El concepto de recursos humanos, se refiere a las capacidades o se tiende a valorar el trabajo y las habilidades físicas, dándole a la diferenciación o personalización del trabajo una importancia mínima, en la que se considera a nadie imprescindible. **El concepto del capital humano** se toma más en cuenta el valor diferenciador de las personas, en el cual se toma muy en cuenta el aporte de cada uno creando un valor personal, a través de sus aportaciones, conocimientos y experiencias. De ahí se infiere que existe una evolución en la forma y en el concepto de la creación de valor, se pasa de la destreza física o el uso de la fuerza, a la destreza intelectual o conocimiento.

UNIDAD II: ADMISIÓN DE PERSONAS

Selección de Personal

Definición

La selección de personal es un proceso mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de recursos humanos de una compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo.

Técnicas de Selección

Los expertos en selección de personal acostumbran a utilizar métodos que les guían en la elección del candidato ideal con el objetivo de conocer su grado de adecuación al puesto. Estos procedimientos habitualmente se componían de la lectura y clasificación de curriculum, realización de una o varias entrevistas personales y, en algunos casos, se complementaba con el desarrollo de una prueba –grupal o individual- en la que los candidatos deben demostrar que saben hacer lo que dicen que saben hacer.

Sin embargo, debido al avance general de la tecnología y la aparición de herramientas que agilizan la gestión de procesos de selección, la consolidación en el mercado de redes sociales profesionales, y la creciente necesidad de las empresas de tener una buena reputación ahora también en el mundo digital se ha cambiado el modo en el que se buscan nuevos talentos.

La idea de que los propios trabajadores sean, junto con los clientes, embajadores de marca es el eje sobre el cual, desde hace no mucho tiempo, los departamentos de recursos humanos han evolucionado. Ahora la empresa se entiende como un organismo que debe demostrar a la sociedad por qué es un buen lugar para trabajar a través de la creación y consolidación de su imagen como marca empleadora. De este modo, los profesionales, aun no teniendo vacantes activas, querrán formar parte del equipo humano de la entidad.

Sumado esto a la aparición de nuevos perfiles profesionales, los reclutadores ahora realizan su trabajo a través de estrategias de detección de talento personalizadas para según qué puesto con el objetivo de exprimir al máximo los conocimientos sobre los candidatos. La investigación a través de redes sociales, también personales, la comprobación de datos reflejados en los curriculum, las referencias y las averiguaciones sobre competencias y habilidades más allá de los conocimientos técnicos son ahora clave en los procesos de selección de personal.

Ahora, los procesos vienen determinados en su forma y tiempo por el sector al que pertenece la empresa y el puesto que se ofrece. Un ejemplo son los procesos de selección de perfiles relacionados con la informática. Según expertos de la consultoría de la Comunidad Laboral HR-Consulting, los procesos para el reclutamiento de informáticos tienen que ser muy ágiles ya que, al haber multitud vacantes y menos demandantes, si se procede con diferentes pruebas

dilatando la selección en el tiempo, las empresas corren el riesgo de encontrarse sin candidatos ya que habrán encontrado un lugar en otra organización.

En el escenario actual conviven por tanto las técnicas más tradicionales de selección con otras que se han ido renovando o incorporando, algunas de las cuales se recogen a continuación:

1. Búsqueda en redes sociales profesionales: incluso cuando se reciben miles de inscripciones a una oferta de empleo, puede que no se encuentre al candidato ideal. En estos casos, los reclutadores realizan búsquedas activa en herramientas accesibles 24/7. Así, aunque una persona no muestre su disponibilidad para cambiar de empleo, si su perfil encaja con el puesto ofertado, los seleccionadores tratarán de contactar con él/ella para que forme parte del proceso. Es además cada vez más frecuente encontrar perfiles antes de hacer pública la vacante.

2. Pruebas individuales, dinámicas grupales y gamificación: uno de los complementos habituales en ciertos procesos es realizar una prueba a través de la cual los candidatos deben demostrar que saben hacer lo que dicen que saben hacer. Hasta la fecha, las dinámicas de grupo para la detección de habilidades, o pruebas individuales para la resolución de situaciones dadas han sido puestas en práctica por reclutadores.

3. Gamificación que no es más que aplicar mecánicas de juego a escenarios profesionales con el objetivo, por ejemplo, de encontrar capacidades y habilidades encubiertas que de otro modo no se pudieran conocer de un candidato.

“La selección avanza hacia la identificación de perfiles profesionales que encajen en formación y experiencia con el puesto que hay que cubrir, pero también, y sobre todo, con la cultura corporativa y las necesidades a medio y largo plazo de la organización y para ello utilizamos nuevas técnicas y herramientas”, explica Javier Caparrós, director general internacional de Trabajando.com y HR-Consulting.

Un ejemplo de ello, dice Caparrós, son los cada vez más frecuentes programas de captación de talento joven, como Junior Talent GAC en el que se están implementando nuevas técnicas orientadas a detectar habilidades y competencias de los candidatos. "En este sentido, una de las pruebas finales del proceso de selección, consiste en la defensa por parte del candidato del informe que ha elaborado el consultor con la finalidad de descubrir habilidades más allá de las técnicas”, añade.

Entrevista de selección

Preguntas Claves

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica mas ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas.

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

Tipos de Entrevista

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado).

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

Entrevistas no estructuradas

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una practica común.

Lo que es aún más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas

Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

Entrevistas mixtas

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevista de solución de problemas

Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría.

Entrevista de provocación de tensión

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento.

El Proceso de Entrevista

Consta de cinco etapas:

Preparación del entrevistador

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante.

Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

Creación de un ambiente de confianza

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Ofrezca una taza de café. Aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

Intercambio de información

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. La figura incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

Evaluación

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En la figura se ilustra una forma llamada lista de verificación pos entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

Errores del Entrevistador

La figura sintetiza algunos de los errores de fondo más comunes en un entrevistador. Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves. Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o

(igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

Errores del Entrevistado

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistadores son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

Entrevista de Selección por Competencias

La entrevista por competencias (o entrevista conductual) es un tipo de entrevista que emplean los expertos en selección de personal, ya que aporta más ventajas y es más eficaz en la predicción del desempeño laboral que la entrevista tradicional.

Hacer una buena entrevista va a determinar si realmente somos aptos para el puesto al que optamos. Por lo tanto, si queremos sacar lo mejor de nosotros mismos delante del entrevistador, es importante conocer el funcionamiento de la entrevista conductual.

Entrevista por competencias: todo lo que debes saber

Durante una entrevista por competencias, y para llegar a saber si la persona entrevistada es la persona idónea para el puesto, el reclutador va a centrarse en la obtención de ejemplos conductuales de la vida personal, académica y profesional del postulante.

El experto en selección de personal, tras conocer previamente las necesidades tanto del puesto como de la organización, va a observar si la motivación, el conocimiento, las capacidades o los valores de la persona entrevistada, encajan con las necesidades de la empresa.

Analizando las claves para superarla y conseguir el trabajo

A diferencia de la entrevista tradicional, que se centra en aspectos superficiales como los conocimientos, la experiencia o el nivel educativo, la entrevista de competencias valora otras habilidades necesarias para el puesto y la organización concreta, como pueden ser: la manera de relacionarse con los compañeros, las ganas de trabajar en la compañía, la capacidad de liderazgo, etc. La entrevista por competencias, por tanto, indaga sobre aspectos más profundos que predicen de mejor manera el desempeño futuro del candidato.

El concepto de competencia

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos, las habilidades y destrezas que una persona puede poseer, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder situaciones concretas y resolver problemas que pueden surgir en el ámbito laboral. Además, hace referencia a las condiciones del individuo y sus comportamientos, y tiene en cuenta el componente actitudinal y valorativo que está presente en sus acciones.

El concepto de competencia es multidimensional e incluye cuatro componentes distintos:

- **Saber ser:** es la dimensión personal, las actitudes y valores que guían el comportamiento.

- **Saber:** es la dimensión técnica, y se refiere los datos académicos, o conocimientos que la persona posee.
- **Saber hacer:** es la dimensión metodológica, la capacidad de aplicar el saber. Son habilidades, destrezas, métodos de actuación, etc.
- **Saber estar:** es la dimensión participativa. Hace referencia a las capacidades relacionadas con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo.

El trabajo previo de una entrevista por competencias

Cuando los entrevistadores hacen preguntas basadas en competencias, están buscando respuestas que demuestren que una persona va a responder con éxito a los desafíos del puesto, que encajará en el grupo de trabajo y que usará efectivamente sus habilidades y experiencia en las tareas diarias. Por lo tanto, dependiendo de un puesto u otro, las preguntas del entrevistador pueden estar directamente relacionadas con las tareas específicas del trabajo, con sus habilidades interpersonales o con su grado de motivación que le produce el empleo.

Por ejemplo, las preguntas serán diferentes para un operario de fábrica que para un recepcionista. Cada uno de estos puestos requiere unas habilidades diferentes, unas competencias específicas. Pero además, en el caso del recepcionista, no será lo mismo trabajar en un hotel de cinco estrellas que en uno de tres. La clientela de uno u otro hotel, va a propiciar que los candidatos posean unas actitudes u otras.

Para poder definir correctamente las competencias necesarias, debe haber un trabajo previo por parte del departamento de recursos humanos o del reclutador, en el que se obtenga un conocimiento del puesto (las tareas, los horarios de trabajo, etc.) y de los aspectos de la organización que van a influir en el trabajo (por ejemplo, el clima laboral, los valores de la empresa, etc.). Toda esa información se traducirá a un lenguaje claro, es decir, se van a definir bien las conductas y las habilidades que se requieren. Esto va a permitir que el entrevistador sepa exactamente las necesidades específicas del puesto, y va a facilitar su capacidad de predicción en el proceso de selección, es decir, va a permitir saber si el trabajador encaja tanto en el trabajo como en la compañía.

¿Cómo prepararse para una entrevista de competencias?

Una entrevista es esencialmente un casting, por lo tanto, hay que ir bien preparado para evitar caer en "Los 10 errores más comunes que se cometen en una entrevista de trabajo".

Para mostrar la mejor imagen de ti mismo, he aquí algunos consejos y tips que pueden ser muy útiles de cara a superar el filtro que imponen los departamentos de recursos humanos de las empresas.

1. Conócete a ti mismo

Conocerse a uno mismo es imprescindible para hacer una buena entrevista. Anota tus virtudes y tus defectos, y piensa en lo que puedes aportar a la empresa si eres el seleccionado.

2. Investiga sobre el puesto

Debes investigar sobre el puesto que se ofrece, así podrás saber las competencias necesarias para el trabajo. Además, puedes volver a leer la descripción de la oferta para conocer las funciones y los requisitos que exige la compañía.

3. Busca información sobre la organización

Investiga sobre los valores que promueve la organización, su cultura, indaga sobre el área en el que trabajarás, etc. Seguro que mirando su página web puedes encontrar información importante.

4. Prepara las preguntas

Si has seguido los pasos anteriores, es posible que tengas una idea de las competencias más importantes para el puesto al que aspiras. Ahora puedes preparar bien las posibles preguntas que creas que pueden surgir durante la entrevista. Piensa en ejemplos de tu experiencia que demuestran que tienes esas competencias, y prepara anécdotas y ejemplos. Sobretudo explica lo que tú hiciste en la situación que vas a explicar. No necesitas aprenderte exactamente lo que vas a decir, pero puedes tener una idea de lo que te van a preguntar. De esta manera irás más seguro y responderás a las preguntas con más fluidez.

Si no estás acostumbrado a asistir a entrevistas por competencias, el modelo STAR (Situation, Task, Action, Result) puede ser útil para que estructures bien las respuestas. Una vez que tengas la competencia, piensa en la situación (situation), la tarea (task), la acción (action) y el resultado (result) de lo que vas a explicar. De esta manera vas a construir mejor las respuestas y no te olvidarás de ningún dato.

UNIDAD III: APLICACIÓN DE PERSONAS

Inducción

Concepto

La inducción de personal es el conjunto de acciones destinadas a orientar, ubicar y supervisar a las nuevas personas que entran a formar parte de una empresa. ... Antes, veremos una serie de términos muy relacionados con la inducción de personal y que son la esencia del proceso de integración del nuevo equipo de trabajo.

El proceso de inducción es el proceso de introducción o de iniciación al que se somete a un nuevo empleado cuando comienza a trabajar. Este proceso puede incluir una nueva contratación de trabajo recibiendo un paquete de bienvenida delineando las reglas de la compañía y los procedimientos, asistir a seminarios de formación introductoria y a cursos de acoso sexual, familiarizarse con la disposición de la oficina y aprender acerca de los procesos de la oficina como cuando empleados toman almuerzos y otras cosas. La mayoría de las organizaciones

también necesitan conocer nuevas contrataciones sobre cómo funcionan los sistemas de correo electrónico y la comunicación durante el proceso de inducción.

Objetivos

Los objetivos que tiene que cumplir una inducción adecuada deben ser los siguientes:

- Mejorar el rendimiento y la productividad de la empresa, y una reducción de las pérdidas.
- Servir de ayuda al nuevo empleado para que se ubique y sea capaz de actuar por sí mismo y trabajar en su entorno de trabajo de la mejor forma posible.
- Disminuir el tiempo de adaptación del nuevo empleado, con el consiguiente incremento de la productividad.
- Aumentar la motivación del nuevo empleado en una situación sensible, como es la entrada a un nuevo entorno de trabajo.
- Generarle una imagen positiva de la organización, ayudando a que se adapte de forma más cómoda y que esté a gusto, ayudando a que también se integre y se identifique con la cultura empresarial.
- Facilitar la integración del trabajador con sus nuevos compañeros de trabajo.
- Dejar claro desde un comienzo los horarios, políticas, pautas y otros temas importantes en el lugar de trabajo
- Evitar posibles errores que pueden ocurrir, a causa de una inadecuada inducción.

Como vemos, la inducción para los nuevos trabajadores es un tema muy importante en una organización. Gracias a esta logramos mejorar la experiencia de la parte más importante de una organización: sus empleados.

Si se logra que los empleados sean más felices, esto conlleva una mejora en la productividad, en el ambiente de trabajo y en las relaciones entre los empleados, lo que a su vez genera un aumento de los beneficios empresariales.

Elementos

Un proceso correcto de inducción ha de estar formado por cuatro etapas: la bienvenida, la introducción a la empresa, el proceso de formación y la evaluación y seguimiento.

Primera etapa: bienvenida e información general de la empresa

En esta primera etapa se acoge al nuevo trabajador en la empresa. En esta existen varias acciones:

Bienvenida

Se recibe al nuevo trabajador, ofreciéndole el apoyo que necesite y dándole un trato cordial con el fin de que se sienta como en casa, con confianza y se integre cómodamente.

Firma del contrato

Aquí se realiza el acuerdo formal con el empleado. Es muy importante leerlo bien con él y asegurarse de que todo queda claro.

Información sobre la cultura de la organización

Sea del tamaño que sea la empresa, debe informarse al empleado cuál es su historia, qué equipo la integra y cuál es su misión, visión y objetivos generales.

Información sobre las políticas generales

Hay que informarle sobre la hora, el día y los momentos en los que se hace el pago del sueldo, sobre las políticas de absentismo, las políticas sobre vacaciones y festividades, las reglas generales de seguridad laboral, el reglamento interno y las actividades recreativas que se realizan.

Segunda etapa: introducción del espacio de trabajo

Aquí es donde se le presenta la empresa al trabajador, se le enseña su lugar de trabajo y se le introduce a sus compañeros, entre otras acciones.

Introducción de la empresa

Presentación del espacio completo de la empresa, los distintos departamentos y sus integrantes.

Presentación del equipo

Presentar el trabajador a sus compañeros de departamento, supervisores y/o subordinados, con el fin de facilitar el primer contacto y una plena adaptación.

Presentación del lugar de trabajo

Introducción al que será su lugar normal de trabajo.

Tercera etapa: proceso de formación

Esta etapa es imprescindible para lograr una plena y eficiente adaptación del trabajador. Para ello se le deben mostrar los objetivos de su puesto, sus tareas, qué espera la organización de su trabajo y con qué departamentos tendrá más relación. En esta etapa se toma en consideración lo siguiente:

- Se informa sobre las finalidades del puesto.
- Se indican las actividades a llevar a cabo.
- Se realizan pruebas y ensayos de estas tareas.
- Se lleva a cabo un seguimiento de sus primeras acciones, y se corrige si es necesario.
- Se fomenta su participación con el fin de aumentar su confianza y lograr que se involucre plenamente en el proceso.

Cuarta etapa: control, evaluación y seguimiento

El fin de esta etapa es llevar una monitorización de la actividad del empleado, con la finalidad de comprobar de qué forma se va adaptando al puesto, y corregirle y aclararle dudas que pueda ir teniendo.

En esta fase se evalúan los resultados obtenidos, con la aplicación de la evaluación de formaciones y seguimiento a la inducción y entrenamiento, a fin de aplicar los correctivos correspondientes.

Ventajas

Tu empresa probablemente tendrá una tasa de retención más alta al inducir correctamente a los empleados ya que el proceso es la primera impresión de tus nuevos empleados de lo que serán sus puestos de trabajo y el ambiente corporativo. Según Business Balls, la inducción adecuada actúa como refuerzo a las nuevas contrataciones que hicieron la elección correcta al venir a trabajar para ti. Según la naturaleza de tu negocio, las inducciones individuales pueden funcionar mejor que las inducciones de grupo, así que puedes traer más rápidamente contrataciones actualizadas sobre las normas y las expectativas dentro de los departamentos en los que estarán trabajando. Equipar a tus contrataciones con este conocimiento también les hará más independientes como trabajadores.

Desventajas

La inducción incorrecta puede costar a tu organización al resultar en la retención de los empleados pobres. Por ejemplo, si un empleado se siente confundido o perdido después de su proceso de inducción, podría o no pedir ayuda dependiendo de su personalidad. En esta situación, podría cometer errores hasta que obtenga el protocolo adecuado, o podría llevarse a compañeros de trabajo para que la entrenen con cada problema en contra de ser

formada antes de comenzar a trabajar. Esto crea una situación de desventaja en términos de eficiencia del empleado, que puede traducirse en la productividad pobre de la empresa.

Concepto de Cargos

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama.

Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición definida en el organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos.

La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quién reporta), los subordinados (a quién supervisa), el departamento o división donde está situado y cuáles son los cargos con que mantiene relaciones laterales.

Diseño de Cargos

Incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

Definiciones de diseños de cargos.

Proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización. Información empleada para estructurar y modificarlos elementos, deberes y tareas de determinados cargos.

Para desempeñar bien un cargo:

El ocupante debe tener competencias que varían según el cargo, nivel jerárquico y área de actuación.

El ocupante debe saber manejar recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología en diferentes grados de intensidad.

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado.

Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).-

Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).-

A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.

A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante.

En el fondo, el diseño de los cargos representa el modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.

El diseño de cargos define el grado de responsabilidad o de libertad del ocupante: si el cargo ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente, o si el cargo ata al individuo a condiciones humillantes o a reglas burocráticas.

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. Esto significa que los cargos no son estables ni estáticos ni definitivos, sino que están siempre en evolución, innovación y cambio

Análisis y descripción de Cargos

Las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el ocupante necesita cumplir.

Por lo tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. La descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo.

El concepto de cargo se basa en algunas nociones fundamentales:

- Tarea: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo, en general hace referencia a cargos simples y rutinarios (trabajadores por hora u obreros).
- Atribución: es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas (trabajadores por meses o los funcionarios).
- Función: es el conjunto de tareas (cargos por hora) o atribuciones (cargos por mes) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.
- Cargo: es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional (organigrama). Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quién responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

"Un cargo puede definirse como un conjunto de funciones que ocupa una posición formal dentro del organigrama"

Descripción de cargos

Es necesario describir un cargo para conocer su contenido.

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los

objetivos del cargo (por qué lo hace).

"La descripción de cargos está orientada hacia los aspectos intrínsecos de los cargos"

Análisis de cargos

Una vez que se identifica el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se pasa a analizar el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. La descripción de cargos y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí: la descripción se ocupa del contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada.

Estructura del análisis de cargos.

La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o atribuciones que el ocupante de un cargo desempeña, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante.

Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos; cada una de las cuales se encuentra dividida en varios factores de especificaciones, los cuales son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva. Las cuatro áreas de requisitos se refieren a:

- **Requisitos Intelectuales:** tiene que ver con las exigencias del cargo, los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada.

- 1.- Instrucción básica.
- 2.- Experiencia básica anterior.
- 3.- Adaptabilidad al cargo.
- 4.- Iniciativa necesaria.
- 5.- Aptitudes necesarias.

- **Requisitos Físicos:** tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos para desempeñar el cargo adecuadamente:

- 1.- Esfuerzo físico necesario.
- 2.- Capacidad visual.
- 3.- Destreza o habilidad.
- 4.- Complejidad física necesaria.

- **Responsabilidades Implícitas:** se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones.

- 1.- Supervisión de personal.
- 2.- Material, herramientas o equipo.
- 3.- Dinero, títulos o documentos.
- 4.- Contactos internos o externos.
- 5.- Información confidencial.

- **Condiciones de trabajo:** se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño.

- 1.- Ambiente de trabajo.
- 2.- Riesgos.

Evaluación de Desempeño

Toda organización de éxito que esté modernizada y a la vanguardia de las últimas corrientes la aplica. Por eso, lo mejor es que tu empresa no se quede atrás y aproveche los continuos adelantos y mejoras que se producen en Recursos Humanos, que a su vez logran que una organización sea más competitiva y eficaz. Así que vamos a conocer qué es exactamente la evaluación del desempeño laboral.

Se trata de un tipo de instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización. De tal manera que se puede medir el rendimiento, la conducta de los profesionales que la integran y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva.

Para ello, se evalúan los siguientes aspectos del personal:

- Fortalezas.
- Capacidades.
- Insuficiencias.
- Posibilidades.
- Aptitudes.
- Problemas.
- Grado de integración.

De este modo, la empresa consigue información básica y necesaria para tomar decisiones de manera correcta y acertada. Si el desempeño coincide o supera a los objetivos fijados, habrá que alentar a los empleados para que sigan por ese camino. Por el contrario, si este no alcanza los objetivos, no hay que buscar culpables, pero sí detectar los problemas, necesidades y los factores que fallan para corregirlos y lograr lo propuesto.

Por eso no basta con hacerlo una vez y ya está. Es necesario repetirla de forma periódica, ya que una organización debe estar en constante evolución y, por tanto, también su personal. De esta manera se consigue fidelizar al trabajador, mejorar los resultados, aumentar la productividad y la calidad y mejorar las relaciones entre superiores y empleados.

¿Qué es lo que se evalúa?

La evaluación del desempeño laboral se centra en tres grandes bloques principales:

- Personalidad, cualidades y comportamiento de la persona.
- Grado de contribución del empleado a los objetivos propuestos o el trabajo requerido.
- Potencial que hay que desarrollar.

Para ello, se deben evaluar los siguientes aspectos individuales de cada uno de los integrantes de la compañía:

- Conocimiento del trabajo que desempeña.
- Grado de calidad del trabajo que realiza.
- Cómo se relaciona con el resto de personas que integran la organización.
- Estabilidad mental y emocional.
- Capacidades analíticas y de síntesis.

Una vez que conocemos los aspectos básicos, solo nos queda saber cómo llevarla a cabo. Te explicamos en qué consiste sus desarrollos.

Cómo se desarrolla la evaluación del desempeño laboral

Establecimiento de un plan de evaluación previo

Se trata de un proceso de carácter sistemático en el cual no hay lugar a la improvisación. Por tanto, se deben fijar previamente las siguientes premisas, en las que deberán basarse los evaluadores:

- Qué va a ser evaluado.
- Forma de realizar la evaluación.
- Período de tiempo que se va a evaluar.
- Período de tiempo que va a durar.
- Tiempo en el que se va a repetir (semestral, anual, etc.).
- Quién la va a realizar (por ejemplo, una empresa externa es más recomendable, puesto que los evaluadores no están influenciados por percepciones personales ni prejuicios).
- Qué medidores van a ser utilizados (calidad, oportunidades, productividad, motivación, desempeño, etc.) para poder cuantificar el desempeño.

Todo ello se debe realizar mediante un proceso que no resulte difícil ni aburrido. Y en el cual la persona se sienta integrada, comprenda que forma parte de este, entendida, ayudada, arropada y motivada para ejecutar una evaluación que le va a empoderar para mejorar su desempeño y lograr mejores resultados. En ningún momento debe ser percibido como algo negativo, si no fracasará y no servirá de nada.

Por tanto, es necesario proporcionar a los integrantes, formación y toda la información que necesiten. Cuanto mejor lo entiendan, más éxito se conseguirá.

Principios en los que debe basarse la evaluación

Debe fundamentarse en una serie de principios básicos para ser llevada a cabo. Estos son:

- Debe estar en completa unión con la estrategia empresarial.
- Debe orientarse hacia el desarrollo de los empleados.
- Los estándares deben estar basados en información sobre el puesto de trabajo de carácter relevante.
- Los objetivos deben estar claramente definidos.
- Los empleados deben participar de forma activa y estar comprometidos con ella.
- El evaluador debe aportar conocimientos, técnicas y consejos para obtener mejoras.

Indicadores que se deben usar en la evaluación

Estos van a ser fundamentales para poder medir y analizar los factores representativos como las habilidades, capacidades, productividad, motivación, etc. que son consideradas importantes en la organización.

Estos son de dos tipos:

Indicadores estratégicos

- Medición del grado de cumplimiento de objetivos establecidos.
- Corrección o fortalecimiento de estrategias.
- Orientación de los recursos.
- Estrategias de las organizaciones y formas de llevarlas a cabo.

Indicadores de gestión

- Medición de los avances logrados a través de actividades y procesos.
- Obtención de datos sobre actividades realizadas y componentes.

Métodos de evaluación

Existen diferentes métodos que se pueden usar, dependiendo de cada empresa, puesto que debe tener un diseño personalizado basado en las características y necesidades que tenga esta.

- Autoevaluación: el empleado evalúa su puesto de trabajo, su desempeño y a la organización.
- Evaluación por iguales: los trabajadores que ocupan un mismo cargo o están en un mismo nivel, evalúan a la organización, al desempeño conjunto, y el puesto de trabajo que ocupan.
- Evaluación realizada por subordinados: en este caso, ellos evalúan a sus superiores.
- Evaluación realizada por los superiores: aquí los superiores evalúan a sus subordinados.
- Evaluación de los clientes: externos a la organización, de los que con ella trabajan, etc.
- Evaluación 360º: se trata de un método que integra todas las evaluaciones anteriormente descritas. De este modo, analiza la visión total.

Organizaciones importantes que usan la evaluación del desempeño laboral

Algunas de las organizaciones más modernas, importantes y pioneras en la gestión del desempeño laboral lo usan, como por ejemplo BBVA, Coca Cola, Nissan, Google, Iberdrola, Accenture Latam, etc. En todos los casos, ha aumentado su productividad, han retenido talento y han fidelizado al empleado.

Métodos Tradicionales

Los Métodos tradicionales de evaluación del desempeño varían dentro de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

Método de Evaluación del Desempeño mediante escalas gráficas.

Este es el método de evaluación más empleado y divulgado; así mismo, es más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados.

El Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados.

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

Tipos de Escala Gráfica:

Escala Gráfica Continúa: Son escalas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación de factor evaluado.

Escala Gráfica Semi- Continúa: El tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo) se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

Escala Gráfica Discontinúa: Son Escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.

Ventajas:

- 1.- Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencilla de aplicar.
- 2.- Permite una visión integral y resumido de los factores de evaluación, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
- 3.- Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

Desventajas:

- 1.- No brinda flexibilidad al evaluador quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que este se ajuste a las características del evaluado.
- 2.- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su "campo psicológico".
- 3.- Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.

Método de Elección forzosa:

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. Se deben realizar frases y luego escoger "forzosamente" una o dos ellas, la que más se ajuste al integrante del grupo.

Se rechaza a nivel individual y grupal, porque es muy rígido y por el hecho de elegir forzosamente, van a ver respuestas que no se ajustaran a las características reales de la persona. No se rescatan las cualidades que se pueden potenciar en una persona. Se necesita una complementación de la información.

Ventajas:

- 1.- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización.
- 2.- Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

Desventaja:

- 1.- Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
- 2.- Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan solo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
- 3.- Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carecen de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etc.

Método de Evaluación del Desempeño mediante Investigación de Campo.

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevista de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con los cuales se evalúa el desempeño de estos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Ventajas:

- 1.- Cuando va precedida por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, así mismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
- 2.- Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
- 3.- Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problema.
- 4.- Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.

Desventajas:

- 1.- Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluaciones.
2. Lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

Método de Evaluación del Desempeño mediante Incidentes Críticos.

Este es un método que no se preocupa de las características situadas, dentro del campo de normalidad sino exactamente en aquellas características muy positivas o muy negativas.

Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto los negativos deben corregirse y eliminarse.

El método que finalmente será utilizado a nivel grupal, será una mezcla del método de Investigación de Campo y el método de los Incidentes Críticos.

Se rechaza a nivel individual y grupal algunos aspectos porque, es muy rígido no nos permite ver a las personas que se desarrollan normalmente, para ayudar a potenciarlas, tiene opciones muy extremistas.

Se utilizaran aspectos a nivel grupal tales como: utilizar el método de la campana de Gauss y la vamos a dividir en tres aspectos, los cuales en todas las fases los vamos a corregir y potenciar.

Método de Comparación de Pares.

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método se pueden utilizar factores de evaluación.

Se rechaza el método por que discrimina, no podemos distinguir en que área cada uno es mejor, ya que se pueden presentar distintas cualidades en las personas y nos hace difícil distinguir uno de otro.

Método de Frases Descriptivas.

Este método utiliza frases para definir el desempeño de cada integrante y el evaluador solo debe elegir aquellas que a su juicio este de acuerdo con las características de la persona.

Método de Autoevaluación.

Es el método mediante el cual se le pide al integrante del grupo hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño.

Método de Resultados.

En este método se notas obtenidas en notas esperadas

Métodos Modernos

MÉTODOS MODERNOS

- EPPG (Evaluación Participativa por Objetivos)
- métodos de evaluación 360
- método de evaluación por competencias

EPPG (EVALUACIÓN PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS)

Es un método que se está adoptando actualmente en las organizaciones ya que es un sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente


Evaluación de

contrastará las cada cátedra con las (promedio 5,5).

ETAPAS

- Se hace un consenso con el gerente de los objetivos que se deben alcanzar en un tiempo estipulado, se debe tener en cuenta que estos objetivos sean metas alcanzables, medibles y que los resultados beneficien a todos en general.
- El compromiso del empleado en aceptar los objetivos estipulados por el consenso o por el acuerdo. Este compromiso se puede estipular en un contrato de desempeño.
- El paso a seguir después del compromiso del empleado, es la negociación de los recursos que se necesitan para poder cumplir y alcanzar los objetivos planteados por el consenso. Los recursos pueden ser materiales, grupos de trabajo, retroalimentación, entrenamientos.
- El comportamiento del empleado. Es decir que métodos, técnicas o estrategias desempeño el trabajador para alcanzar los objetivos, en esta etapa el trabajador tiene la libertad de utilizar sus propios medios para llegar a los resultados adquiridos por la negociación.

- Monitoreo. Tener el control y el seguimiento de los resultados de la evaluación del desempeño en los objetivos alcanzados y a si verificar los costos beneficios involucrados en el proceso.
- La retroalimentación es uno de los aspectos más importantes del sistema porque al evaluado se le informa de cómo va su desempeño con el fin de que pueda mejorar su rendimiento laboral aplicándole acciones de mejora.

<h3 style="text-align: center;">VENTAJAS</h3> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejora la administración y la planeación orientada a resultados ➤ Mayor compromiso por parte de los empleados ➤ Se mejora la medición de resultados y emprender acciones correctivas ➤ Alto nivel de objetividad ➤ Fomenta la planeación de los recursos. ➤ Se mejora la comunicación entre responsable y colaborador. <h3 style="text-align: center;">DESVENTAJAS</h3> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se corre el riesgo de establecer metas verificables. ➤ No es fácil establecer objetivos concretos y que se puedan medir. ➤ Requiere una formación específica en el evaluador. ➤ La definición de objetivos lleva mucho tiempo. ➤ Abuso de metas cuantificables. 	<h3 style="text-align: center;">MÉTODO DE EVALUACIÓN 360</h3> <p>El método de evaluación 360 es una herramienta que utiliza la organización con el fin de recolectar información de múltiples fuentes (Jefe inmediato, autoevaluación, colega y cliente interno) que nos permita apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los colaboradores con el fin de mejorar los resultados del desempeño y efectividad de los empleados de la Organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Medir el Desempeño del personal. ➤ Medir las Competencias. ➤ Diseñar Programas de Desarrollo. 
--	---

<h3 style="text-align: center;">VENTAJAS</h3> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fomenta la comunicación frecuente y transparente ➤ Brinda información completa de las competencias. ➤ Motiva a una cultura organizacional con un clima más participativo y con orientación positiva hacia el cambio y la mejora continua. ➤ Ofrece un punto de vista más acertado y amplio ➤ Incrementa el autoconocimiento de los colaboradores <h3 style="text-align: center;">DESVENTAJAS</h3> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe la posibilidad de que cause tensión entre los colaboradores. ➤ Recibir retroalimentación de todas las fuentes puede ser abrumador ➤ Fomentar la evaluación y crítica no objetiva ➤ Al ser una evaluación cualitativa y amplia se vuelve más complejo obtener resultados y datos concretos. ➤ Requiere más planeación y capacitación para asegurar un proceso consistente a lo largo de la organización. 	<h3 style="text-align: center;">MÉTODO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS</h3> <p>La Evaluación por Competencias es un planteamiento que busca identificar, desde un marco contextual y conceptual, la importancia y utilidad de la evaluación para el proceso de enseñanza-aprendizaje, de modo que no sólo se prepare al alumnado en conocimientos, sino también para afrontar situaciones de la vida.</p> <p>La evaluación de competencias laborales, como herramienta de la certificación, es el proceso por medio del cual se recopilan suficientes evidencias sobre el desempeño de un individuo, conforme a las especificaciones establecidas en una Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL) para determinar si el individuo es competente o todavía no lo es en el desempeño de determinada función laboral</p> 
--	--



Aplicación

La entrevista de evaluación del desempeño permite sacar conclusiones sobre diferentes aspectos:

- Permanencia en la empresa o medidas de despido.
- Compensaciones. Adecuar la política de retribución a la responsabilidad de cada puesto y a la contribución que cada empleado realiza a la empresa, pudiéndose apreciar necesidad o posibilidad de incentivos salariales.
- Adecuar el trabajador al puesto. Con la realización de un seguimiento de las aspiraciones a largo plazo de la persona y planteando la oportunidad de inclusión en nuevos proyectos.
- Mejora de la relación empresa/empleado. Al tener el trabajador conocimiento de lo que la empresa piensa sobre sus esfuerzos.

- Promociones y formación. Obtener información más profunda sobre la carrera profesional del empleado y hacia donde espera llegar a largo plazo, detectando posibles necesidades de desarrollo y especialización.
- Control y redirección sobre conductas.
- Aspectos de mejora. Permitiendo discutir estrategias para superar deficiencias y eliminar posibles disonancias entre empleado y dirección.

Hay que alejarse de la emisión de juicios de valor durante estas entrevistas pues lo que realmente se busca es realizar un análisis del pasado para así poder proyectar una mejora en el futuro.

A la hora de realizarlas pueden aparecer impedimentos que hagan que los resultados no sean del todo satisfactorios, tanto por parte de los empleados como del profesional que las lleva a cabo. Por ello es muy importante que exista una buena comunicación interrelacional entre ambas partes para que juntos puedan realizar un buen análisis.

Aspectos a tener en cuenta en la evaluación del desempeño

Hay que tener en cuenta los siguientes aspectos en la realización de toda entrevista de evaluación del desempeño:

1. Preparación. Es una parte fundamental de la persona encargada de realizarla. Se deben de elaborar una serie de preguntas que vayan en consonancia con lo que se necesita conseguir de cada empleado. Además se debe buscar un lugar neutral para realizarla, dónde se asegure que no haya interrupciones, para así favorecer la comunicación.
1. Entrada. Es mejor no citar con anterioridad al empleado para evitarle posible estrés. Es mejor llamarlo informalmente y de manera cordial. En los primeros minutos se intentará romper el hielo con alguna conversación de baja importancia. Luego, establecer el objetivo de la conversación que se va a llevar a cabo.
2. Desarrollo. Realizar preguntas abiertas, en búsqueda de información y de datos. Esta parte variará dependiendo de cada caso particular, pidiendo información sobre cualquier cosa que se necesite saber cómo las tareas a realizar, la calidad y cantidad de estas, planificación, iniciativa, satisfacción con la jornada laboral, ...
3. Tratar aquellos aspectos que se pretenden mejorar y acordarlos, así como planteamientos de inclusión en nuevas tareas, ámbitos o proyectos.
4. Hacer una mención a los puntos fuertes y positivos del trabajador, para darle ese sentimiento de que es valorado por la empresa.
5. Finalmente, realizar un cierre cordial para dejar una sensación de satisfacción.

Además, esta herramienta sirve como indicador de calidad de la propia función de recursos humanos ya que así analizan sus resultados en tareas como la selección de personal, el análisis de puestos o la difusión de la cultura empresarial, entre otras. De esta manera determinan el redefinir estrategias para la mejora de su ejercicio.

Lao – Tzu, uno de los filósofos más relevantes de la civilización china, defendía que la verdad universal erradicaba en el cambio permanente. Es muy destacado uno de sus libros llamado “*Tao*”, del que es destacable la frase: *Para dirigir personas, camina detrás de ellas.*

UNIDAD IV: DESARROLLO DE PERSONAS

Entrenamiento

El entrenamiento es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.

El entrenamiento implica la transición de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Podemos decir entonces, que el entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, y sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc.

En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse, este entrenamiento debe permitir el desarrollo del capital humano, al mismo tiempo que a la organización.

Proceso

PROCESO DE ENTRENAMIENTO

Necesidades a satisfacer	Diseño del entrenamiento	Conducción del entrenamiento	Evaluación de Los resultados
Diagnostico de La situación •Objetivos de la organización. •Competencias necesarias. •Problemas De producción. •De personal. •Resultados de La evaluación Del desempeño	Decisión sobre La estrategia Programación del entrenamiento •¿ A quien entrenar? •¿Cómo entrenar? •¿Qué aspectos Entrenar? •¿Cuándo entrenar?	Implementación o acción •Conducción y aplicación del programa de de entrenamiento a través de: •Gerente de línea •Asesoría de RH •Ambos •Terceros	Evaluación y control •Monitoreo del proceso •Evaluación y Medición de resultados •Comparación de la situación actual con a situación anterior

Cambio Organizacional

El cambio organizacional es aquella estrategia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

Para poder tener el conocimiento de cuándo hacer cambios en la organización se necesita tener una buena planeación, tener bien identificado cuales son sus defectos, identificar problemas y errores que la organización sufre, y tener reflejado un enfoque de las consecuencias del cambio a producir.

Para efectuarlo se requiere responder a las preguntas

- ¿Por qué cambiar?
- ¿Para qué cambiar?
- ¿Cuál es la dirección del cambio?

Fases del cambio organizacional

1. **Evaluación del entorno:** Identificar los cuatro factores del entorno que son mayormente responsables de estimular el cambio organizacional; estos son los clientes, la tecnología, los competidores y los trabajadores. Otros factores que podrían ser una presión para que las organizaciones cambien son la globalización, los avances tecnológicos y las acciones de grupos de interés importantes, como serían los accionistas, las autoridades reguladoras, los sindicatos y los grupos de acción política.
2. **Determinar la brecha de desempeño:** Una brecha de desempeño se refiere a la distancia que separa lo que la organización está haciendo de lo que quiere hacer. Cuando los administradores determinan la brecha de desempeño pueden presentar respuesta clara a la pregunta ¿Qué anda mal?
3. **Diagnóstico de los problemas de la organización:** El objeto del diagnóstico de la organización es identificar la naturaleza y el grado de los problemas para obtener conocimiento de las razones que explican las brechas del desempeño antes de tomar medidas. Este responde a la pregunta ¿Por qué hay brechas del desempeño?
4. **Articular y comunicar una visión del futuro:** Los esfuerzos por producir un cambio que tienen éxito están guiados por una visión clara del futuro. Mientras los líderes no hayan formulado una visión clara y convencida a otros de que se unan a ellos para dedicarse a esa visión, no podrán generar el entusiasmo ni los recursos que se necesitan para un cambio cultural de gran escala.
5. **Desarrollar un plan de acción:** Si bien las inversiones en la planeación a menudo producen mejoras significativas en la productividad, muchas empresas inician actividades para producir un cambio significativo sin un plan de acción inmediato integrado.
6. **Anticipar y reducir la resistencia.**
7. **Monitoreo del cambio:** A medida que se desarrolla el proceso del cambio, los administradores deben monitorear las reacciones de los empleados y también los resultados. Deben vigilar las medidas del estrés de los empleados, la satisfacción del cliente, el desarrollo de nuevos productos, la participación de mercado, la rentabilidad y otros resultados a efecto de poder evaluar las consecuencias de corto plazo y también las de largo plazo.¹

Opciones y tipos de cambio

Las opciones de cambio es el entorno en el que la organización es justificada, es decir en la categorías en las que se dividen. Tener las opciones de cambio bien identificadas es de gran importancia, de esta manera será más fácil hacer los cambios que la empresa requiere, comúnmente las empresas se encuentran divididas en las siguientes áreas: tecnología, estructura (grupos y equipos de trabajo), ambiente físico, y la gente (habilidades y desarrollos).

Los tipos de cambios son aquellos en los que las personas van evolucionando o cambiando la rutina a la que ellos estaban acostumbrados, estos son los cambios radicales (caso de emergencia), los planeados son para la mejora de la organización y el estructural es el que aparenta que todo este en un equilibrio y para todo haya un proceso ya dispuesto y el cíclico

Equipos de Alto Desempeño

Son equipos dentro de las organizaciones que tienen marcados objetivos muy claros, y que, además, conocen a la perfección, los pasos a seguir para su consecución. Más allá de los resultados (que sin duda alcanzan), un equipo de Alto Rendimiento, está formado por personas que se encuentran muy motivadas, pero que también están altamente satisfechas con el trabajo, con las relaciones interpersonales, y con las recompensas.

Equipos de Alto Desempeño: líderes integradores y miembros comprometidos.

Huelga decir que en el mundo actual de los negocios, muchas organizaciones empresariales, necesitarían contar con estos equipos. Aunque una cosa es cierta: la empresa debe ser capaz de reconocer que los miembros de un equipo de alto rendimiento, no sólo cumplen con los objetivos relacionados con la misma, sino (y sobre todo) con las metas del propio equipo. Y es lógico, porque la mejora interna siempre se vislumbra en el exterior.

Sabemos que no todo el mundo es capaz de trabajar en equipo, que la individualidad tiene sus ventajas... Pero cuando el líder “recluta” a un trabajador para formar parte del equipo de Alto Rendimiento, y éste acepta, se espera de él (o de ella) el esfuerzo y la cooperación a fin de lograr resultados. A priori, no hay perfiles tipo en los integrantes en estos equipos, pero un buen líder, deberá fabricar la fórmula de alquimia y conocer las estrategias para formar, motivar y tomar decisiones relevantes para el desempeño en equipo.

Características de un equipo de alto rendimiento.

Como en otros equipos de trabajo, se observa una colaboración estrecha entre sus miembros, y la disponibilidad para trabajar conjuntamente, de manera que podríamos explicarlo como si fueran piezas de un puzzle que debe formar una imagen. Sin embargo, puede que las piezas de este puzzle tengan apariencias dispares, porque los miembros responden a una interdisciplinariedad y variedad notables, y además, esta diversidad es reconocida. Al final lo que queda (y es lo importante) es una imagen consolidada.

En un equipo de alto rendimiento, sus miembros están comprometidos, cohesionados, motivados, asumen roles distintos, conocen las metas a trabajar, están muy integrados, y sobre todo son personas bien formadas y capacitadas.

El liderazgo en un equipo de alto rendimiento.

Hablamos de líderes no autoritarios que conocen los objetivos a cumplir, y son capaces de establecer mecanismos para que esto ocurra...; también conocen las necesidades particulares de los miembros del equipo.

Son integradores, capaces, manejan a la perfección la Comunicación y las técnicas de motivación; también saben que estar al timón conlleva muchas responsabilidades, y que el barco (el proyecto) debe llegar a puerto. Por esto último, en ocasiones se ven obligados a tomar decisiones sobre cambios de asignación de tareas, o permanencia en el equipo de alguno de sus miembros.

Y me gustaría apuntar hacia una cualidad que Kouzes y Posner señalaron como inseparable de la figura de un buen líder: se trata de la credibilidad.

¿Cómo formar un equipo de Alto Rendimiento?

Hay ciertas cualidades de los líderes que resultan muy útiles y necesarias a la hora de formar un equipo de alto rendimiento: saben influir, saben dar un sentido al trabajo en equipo, saben integrar a los miembros escogidos, saben ser equipo (frente a creerse únicos). Sin embargo, antes de que el futuro equipo tenga un líder, la propia empresa habrá sabido transmitir una forma de desempeñar las tareas “en equipo”, porque si el equipo no forma parte de la cultura de la organización, se estará creando artificialmente un mecanismo; y ésta no es la forma de que los trabajadores lleguen a comprender la esencia de esta forma de trabajar.

Para formar un equipo de alto rendimiento.

- Busca profesionalidad, especialización y capacidad de trabajo en equipo.
- Escoge sus miembros entre las personas que saben superar sus debilidades y potenciar sus fortalezas.
- No tienen que ser perfectos, deben tener capacidad de adaptación.
- Deja claras tus expectativas y los objetivos a lograr. Procura que los demás entiendan cuáles serán las recompensas.
- Valora la especialización de los integrantes de ese equipo.
- Prepárate para proporcionar feedback continuado y para supervisar los avances.
- Que se note que estás dentro del equipo y que sabes introducir mejoras en la comunicación y relaciones, para que todas y todos estén a gusto.

Para finalizar, quiero mencionar, que una vez formado el equipo, es el momento de tejer relaciones y trabajar la confianza. Posteriormente se mantendrá la cohesión y se definirán los roles. También será útil responder a expectativas de los miembros y exigir compromiso. Un equipo de trabajo está siempre mejorando, innovando y progresando, ése es el carácter que posibilita el éxito.

Si estás buscando cómo hacer evolucionar a tu equipo de trabajo hacia el Alto Rendimiento, nuestros programas de Team Building están especialmente concebidos para la adquisición de las competencias fundamentales del Alto Desempeño. Descubre cómo podemos ayudar a tu equipo a subir al siguiente nivel de Rendimiento.

Modelos de Competencia

Las competencias son habilidades y aptitudes que algunas personas dominan mejor que otras y debido a esto demuestran mejor desempeño ante determinadas situaciones.

Las competencias genéricas son los comportamientos que cada persona debe tener para pertenecer a una organización, y las competencias específicas son las propias de cada área y varían entre puestos y áreas según sus requerimientos.

Estas pueden identificarse cuando un colaborador tiende a diferenciarse de los demás en las situaciones cotidianas del entorno laboral, debido a la puesta en práctica de sus habilidades y conocimientos, pero sobre todo por la manera adecuada de enfrentar los temas ordinarios y extraordinarios que se presentan. Un empleado es más competente en la medida en la que se diferencia del empleado promedio.

También podemos identificar las competencias mediante evaluaciones, que pueden ser escritas, orales, prácticas, situacionales o reales.

Los elementos transversales importantes a tomar en cuenta para la evaluación de las competencias son:

- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Planificación y gestión del tiempo.
- Utilización de tecnologías de la comunicación y la información (TIC).
- Toma de decisiones.
- Comunicación oral y escrita.
- Habilidades interpersonales.
- Resolución de problemas.
- Razonamiento lógico y crítico.

El modelo de gestión por competencias es un modelo gerencial mediante el cual se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo, y contempla el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los empleados.

Las ventajas de usar este modelo son:

- Los empleados son conscientes de su responsabilidad compartida para el desarrollo de sus competencias.
- El establecimiento de métodos de evaluación medibles a los cuales se les puede dar seguimiento de cerca.
- La adecuada ubicación del personal en los puestos y asignaciones donde podrán emplearse a fondo y tener mejor desempeño.
- Definir perfiles de trabajo acorde con las expectativas y necesidades de la empresa.
- Mayor productividad.
- Aumenta la empleabilidad de los colaboradores.
- Mejora el método de selección de personal.
- Mayor motivación del personal.
- Contribuye a la disminución de la rotación de personal.

Para implementar con éxito esta práctica hay que identificar cuáles son las competencias genéricas de la organización en base al análisis del negocio, sus estrategias y sus metas; esto nos ayudará a identificar cuáles serán las competencias que deben aspirar tener todos los empleados y hacia dónde dirigir los esfuerzos y capacitaciones. Es importante hacer una definición detallada de los descriptivos de puestos, herramienta imprescindible al momento de identificar las competencias de los diferentes perfiles.

Una vez que los descriptivos de puestos estén alineados con la misión y línea estrategia de la empresa, se dispondrá de la base para definir mejores planes de reclutamiento, capacitación y desarrollar planes de carrera para los empleados.

El método de evaluación por competencias es fundamental para las organizaciones porque permite alinear el proceso de captación de talentos a la estrategia, el desarrollo personal y profesional de los empleados, y el aumento de la productividad en sentido general al permitir equipos de trabajo más eficientes. También incrementa la motivación y satisfacción del personal, y se constituye en la base para un sistema de remuneración justo y equitativo, pues permite valorar los puestos con criterios objetivos y cuantificables.

Un enfoque del Modelo de Gestión por Competencias

Una vez analizado brevemente el concepto de competencia, vamos a trabajar su utilidad dentro de la empresa a través del denominado Modelo de Gestión por Competencias entendido como:

“Un modelo de gestión integral de RRHH que, a través de las competencias, busca la mejor adaptación entre la organización y las personas, de cara a la consecución de los objetivos empresariales”

El enfoque más extendido sobre el modelo, es aquel que considera dos perspectivas diferentes que convergen en la elaboración de un mismo inventario de competencias:

- **Los puestos** (u otro nivel organizativo como funciones, procesos,...): Definición y nivelación de las competencias requeridas para cada uno de los puestos.

- **Las personas:** Detección y nivelación de las competencias de las personas.

A partir de este momento se puede llevar a cabo los análisis de adecuación de las personas de la organización a los puestos de la misma. Este enfoque es el que va a permitir a su vez desarrollar toda la gestión de personas (selección, formación,...) en torno al Modelo definido.

Objetivos de un Modelo de Competencia

Los principales objetivos de un Modelo de Gestión por Competencias son los siguientes:

- **Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa.** Quienes realmente poseen la llave para alcanzar los objetivos estratégicos son las personas. El modelo de gestión por competencias ha de establecer un marco de referencias para los empleados que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa, traduciendo en comportamiento de hoy las necesidades organizativas del mañana.
- **Mejorar la adecuación persona-puesto.** La obtención del perfil competencial de los puestos y de las personas, supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos. Al posibilitar el modelo esta comparación, nos permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.
- **Integrar las distintas funciones de RRHH dentro del Modelo.** Entendiendo como las principales funciones de RRHH selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación, el modelo para ser efectivo tiene que utilizar las competencias como “lenguaje común”. De este modo, desde que una persona es candidato a un puesto, las pruebas de selección han de estar diseñadas en base al perfil competencial de la posición vacante. Una vez que esa persona pase a ser empleado, se harán patentes una serie de necesidades formativas para mejorar el desempeño y en un futuro, pasar por distintas pruebas de identificación de potencial que configuren su plan de desarrollo profesional. Así mismo, periódicamente, su responsable directo le definirá unos objetivos cualitativos (vinculados al proceso de evaluación) que actualicen su perfil competencial y finalmente, incluso podrá ser retribuido en parte por el logro de dichos objetivos.

Aplicación de la gestión por competencias

Descripción de puestos Se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos tanto de uno como de otra. A través del enfoque de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, medio y largo plazo:

Corto plazo. Considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.

Medio plazo. Analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Asimismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.

Largo plazo. Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por tanto, de la organización.

Tipos de competencias

Por similitudes temáticas entre competencias:

Se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central:

Comunicación: Capacidad para hablar en público; expresión oral y escrita fluida.

Gerencia/gestión: Planificación, dirección de equipos, liderazgo, resolución de conflictos.

Influencia: Motivación, relaciones públicas, trabajo en equipo.

Solución e innovación: Capacidad de aportar sugerencias, creatividad, capacidad de síntesis, orientación a resultados.

Logro y acción: Consecución de objetivos individuales o de grupo.

Servicio: Actitud disponible, puntualidad, orientación al cliente.

Características de las competencias

Al determinar el modelo de gestión por competencias que se implantará en la organización, hay que tener presente cuáles son las características que deben poseer las competencias, con carácter general:

Adecuadas al negocio

Adecuadas a la realidad actual y futura

Operativas, codificables y manejables

Exhaustiva

Terminología y evaluación

De fácil identificación

Importancia de la gestión de competencia

La dinámica competitiva de los tiempos modernos demanda de los profesionales de la administración, nuestro caso de estudio, el contar con conocimientos adaptados a la realidad y el presente, que permitan garantizar a las empresas su éxito, el cumplimiento de su misión. La gestión por competencias es un modelo en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas capacidades para el crecimiento personal de los empleados. En cada puesto, hay algunas personas que tienen un desempeño más efectivo que otras. La mejor manera de descubrir las características que se relacionan con el desempeño efectivo en una organización consiste en estudiar a quienes tienen un desempeño superior.

Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional refiere a las capacidades y habilidades psicológicas que implican el sentimiento, entendimiento, control y modificación de las emociones propias y ajenas.

Una persona emocionalmente inteligente es aquella capaz de gestionar satisfactoriamente las emociones para lograr resultados positivos en sus relaciones con los demás.

¿Cómo surgió la inteligencia emocional?



A pesar de que varios psicólogos ya habían señalado la insuficiencia de los elementos cognitivos y racionales como únicos indicadores de inteligencia, **el concepto surge en 1983 con el psicólogo Howard Gardner**, quien considera a los test de coeficiente intelectual como insuficientes para lograr una apreciación de la inteligencia.

Existen dos formas elementales de inteligencia emocional:

- **La inteligencia interpersonal.** que implica entender y comprender las emociones de los otros y tener la habilidad de reaccionar según el estado anímico del otro.
- **La inteligencia intrapersonal.** que se refiere a la comprensión de las propias emociones, de tenerlas en cuenta al momento de tomar decisiones y ser capaz de regular las emociones según la situación.

La difusión del concepto entre la población, a partir de la divulgación científica llevada a cabo por diversos académicos (entre los que cabe destacar al psicólogo Daniel Goleman, autor del libro más vendido sobre el tema), fomentó la aparición de seminarios, talleres y cursos vinculados al aprendizaje de la inteligencia emocional, que se generalizaron rápidamente en la sociedad, especialmente en el ámbito empresarial, proveyendo técnicas y herramientas para reforzar las habilidades intra e interpersonales.

La divulgación del concepto también impulsó la aparición de numerosos test, con el objetivo de medir, calcular y comparar las habilidades emocionales de las personas, pero al no ser las características afectivas y sentimentales de fácil medición, muchos de estos test no cuentan con aval científico.

Ventajas de La Inteligencia Emocional

Existen ciertas habilidades prácticas que se manifiestan con mayor intensidad en las personas emocionalmente inteligentes, tales como la empatía, la capacidad de motivación (tanto hacia uno mismo como hacia los demás), la autoconciencia, la capacidad de controlar la exteriorización de las emociones, el liderazgo, entre otras. Generalmente, estas habilidades son utilizadas como indicadores de la inteligencia emocional, cuando se quiere medir esta habilidad psicológica.

La inteligencia emocional desempeña un papel central en el éxito o el fracaso de todo tipo de relaciones humanas, desde las sentimentales y familiares hasta los vínculos laborales.

También es un factor determinante en el funcionamiento de las organizaciones, ya que la empatía, autocontrol emocional y motivación de las personas puede condicionar el trabajo en equipo, haciéndolo más o menos eficiente y satisfactorio.

Estas habilidades también son importantes en la capacidad de las personas de convencer, manipular e incluso dominar a los demás (los líderes tienden a ser personas emocionalmente inteligentes).

Este concepto también ha tenido un enorme impacto en el ámbito educativo, introduciendo la cuestión de los elementos emocionales en la relación entre docente y alumno, y la importancia que esto tiene al momento del *aprendizaje cognitivo*. Tanto la inteligencia emocional del docente como la del alumno tienen

Respaldo Científico

Los estudios científicos sobre la inteligencia emocional se enfocan tanto en la vida personal de los individuos, y su aprendizaje emocional durante la infancia y adolescencia, como sobre factores biológicos y anatómicos, tales como el papel desempeñado por la amígdala y el hipocampo en la evolución de las emociones o la importancia que cumplen las hormonas.

En la literatura científica existen dos grandes modelos de inteligencia emocional:

- **Modelo mixto.** que combina habilidades emocionales con elementos de la personalidad.
- **Modelo de habilidad.** que se centra exclusivamente en el procesamiento emocional de la información obtenida del entorno o de la introspección.

Mientras el primer modelo está más difundido gracias al marketing y la publicidad, el modelo de habilidad cuenta con más apoyo dentro de la comunidad científica.

UNIDAD V: MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES LABORALES

Disciplina

La disciplina laboral es el conjunto de acciones tendiente a lograr el acatamiento del código de conductas tendientes a lograr el acatamiento del código de conducta de la empresa por parte de todos sus integrantes. El propósito de las acciones disciplinarias es asegurar que el comportamiento y desempeño de los trabajadores se ajusten a los lineamientos conductuales de la empresa.

El acatamiento de las políticas, normas y reglamentos no solo se logran a través de la aplicación de acciones disciplinarias para los que se desvían de ellas, sino a través de recompensas para aquellos que las respetan.

Tipos de disciplina laboral:

Preventiva

Un primer tipo de disciplina es la llamada preventiva, en la cual la organización hace todo lo posible para que los empleados cumplan las normas y procedimientos para evitar inconvenientes. Se busca con esto fomentar la autodisciplina en vez de imponer métodos para evitar desordenes o futuros problemas.

El departamento de personal de la compañía debe velar por la disciplina preventiva, desarrollando programas para evitar el ausentismo o los accidentes, o comunicando a los empleados las nuevas reglas que deben cumplirse dentro

de la organización. Así mismo debe explicarlas y apoyarlas para que exista una perfecta concordancia entre lo que se busca y lo que se hace.

El mismo departamento de personal debe cuidar el reglamento, ajustándose claro está, a los derechos que tenga el personal ya que no es conveniente crear prohibiciones sin sentido u otras que puedan causar un malestar general en los trabajadores. Es decir, más que normas, recomendaciones de cómo puede realizarse de una mejor forma una actividad o labor.

Correctiva

Un segundo tipo de disciplina es el que se conoce como correctiva en donde se realiza una acción o procedimiento después que se ha infringido una norma. Con esto se busca que el error no se vuelva a cometer y se garantiza que la regla nunca más será rota. La acción disciplinaria más común que se toma en estos casos es sancionar a la persona que generó el problema, ya sea suspendiéndolo o advirtiéndolo para que no vuelva a cometer la falla.

Sin embargo, no basta sólo con castigar. Dicha acción debe sustentarse para que reine un clima de justicia y equidad. Si una falla fue cometida por un mensajero y otra por un supervisor, no debe existir desigualdad al momento de sancionar a ambas personas. Con esto se genera un ambiente en el cual todos los empleados notarán que se aplican las mismas normas en toda la organización.

Propender porque se aprenda de las fallas y no castigar severamente al infractor. Estrategia que debe utilizar una compañía cuando uno de sus empleados quebranta una norma

De todas maneras la noción de castigo como tal debe ir desapareciendo dentro de la cultura empresarial. En vez de reprender, la disciplina correctiva debe educar, corregir, alentar a los empleados para que los errores no se vuelvan a repetir. De lo contrario se creará un ambiente de insatisfacción, rechazo, temor y apatía tanto al supervisor como a las reglas que éste representa.

La acción más drástica que puede tomar una empresa ante la falta de uno de sus empleados es la de terminar el contrato laboral. Antes de tomar esta grave decisión debe existir un análisis detallado por parte de la gerencia para evitar que se esté cometiendo alguna injusticia o arbitrariedad. En algunos casos, esta determinación se toma con total consentimiento de la persona afectada, ya sea porque desea cambiar de empresa y ve que tiene mejores posibilidades, laborando en otra compañía.

Cuando no existe un sustento sólido que justifique una sanción, el sindicato de la empresa entra a hacer parte del «juego» y lucha porque no existan injusticias que perjudiquen los intereses de sus afiliados. Para evitar enfrentamientos con la agrupación, lo aconsejable es actuar siempre bajo las leyes existentes al interior de la organización.

En ciertas ocasiones se presenta el caso en que una persona comete equivocaciones reiteradamente, sin atender las recomendaciones o advertencias que se le hacen. Es aquí cuando se debe implantar un sistema de disciplina progresiva

Progresiva

En donde a medida que se van cometiendo fallas, se va incrementando el grado de castigo, empezando por una simple amonestación verbal hasta llegar, si es el caso, a la terminación del vínculo laboral.

Estas medidas graduales se utilizan para darle tiempo al empleado que corrija su «marcha» y se de cuenta que está cometiendo errores muy seguidos. Sin embargo, en algunas situaciones como el hurto o la agresión física, se procede de inmediato a despedir al individuo.

Como vimos anteriormente, una correcta implantación de la disciplina es necesaria para evitar que se incumplan las reglas o normas dentro de una organización. Lo más importante es que las acciones que se vayan a tomar no perjudiquen al infractor sino que le enseñen y lo eduquen para que en el futuro no vuelva a reincidir en su error.

Factores de la Disciplina



Procedimientos

Se entiende por procedimiento disciplinario el conjunto de pasos que se deben seguir cuando se considera que en representación de la organización se debe actuar contra un empleado por infracción de una norma de la organización o porque sus resultados han empeorado, hasta tal punto, que es necesario proceder a una acción correctora.

El procedimiento debe garantizar los derechos del empleado afectado, sin perjuicio de la potestad que tiene la organización para exigirle que cumpla con sus obligaciones.

Cada organización debe establecer su propio procedimiento pero, para ello, debería tener en cuenta aspectos como los siguientes (Armstrong, 2001):

- — La política de la compañía debe considerar que:
 - • Se debe actuar sólo en los casos en los que haya una buena razón y evidencias claras y demostrables de la acción a sancionar.
 - • La sanción debe ser proporcionada a la naturaleza de la falta cometida.

- • Debemos ser congruentes con actuaciones anteriores que hayamos tenido ante situaciones similares.
 - • Los empleados tienen derecho a ser representados por las personas que decidan a lo largo de ese procedimiento y a ser informados exactamente de aquello de lo que se les acusa y en base a qué pruebas.
 - • Los empleados y sus representantes tienen derecho a apelar sobre los hechos de los que son acusados, pudiendo aportar pruebas en contra o motivos que justifiquen los comportamientos.
- La compañía es responsable de que las reglas básicas sean públicas y accesibles a todos los empleados.
- El procedimiento de actuación normalmente seguirá las siguientes 3 etapas:
- • Advertencia informal: en primera instancia y ante faltas leves el empleado será simplemente advertido verbal o informalmente de la falta cometida (habitualmente a través de su superior directo).
 - • Advertencia o aviso formal: cuando la falta sea grave o se repitan faltas leves sin atenderse las advertencias informales, se procederá a una advertencia por escrito de carácter formal. Normalmente se requerirá al empleado que acuse recibo de la misma y se trasladará, a las instancias oportunas, copia de esta. Aparecerá en esta fase ya la opción de apelar sobre la advertencia o sus hechos y, normalmente corregido el comportamiento causante, el documento suele ser destruido pasado un tiempo.
 - • Actuación disciplinaria posterior: si pese a los avisos y advertencias el empleado persiste en los comportamientos sancionables, se procederá a actuar según lo que se establezca para cada tipo de falta de acuerdo a las normas internas (reglamento de régimen interno) o generales de naturaleza laboral.
- Apelaciones: en todas las circunstancias el empleado afectado puede apelar en cualquier fase del procedimiento. Sus derechos deben ser garantizados en todo momento y, en especial, si en las decisiones sancionadoras se incluyen criterios no legítimos o procedimientos injustos.

Administración de Conflictos

Por conflicto se entiende aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicausal y dentro de una organización, dicho conflicto genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e inefectividad. La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones de la compañía, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la organización (obstaculización en el logro de los objetivos propios de la organización a través de los procesos internos que le son propios).

Con respecto a las dimensiones del conflicto laboral, existe una cierta confusión en cuanto a las causas y las manifestaciones, y en ciertos casos estas tienden a confundirse. De cualquier modo, dentro de este trabajo dicha dificultad será obviada y se expondrá cada tipo de conflicto de acuerdo a su contexto particular y a las implicaciones que encierran las interacciones de las partes envueltas en la confrontación.

A grandes rasgos, algunos de los principales conflictos dentro de la organización son:

1. Conflictos entre la Sede Central y sus Subsidiarias.
2. Conflictos entre jefes de departamento.
3. Conflictos entre el jefe y sus subordinados (y viceversa).
4. Conflictos entre personas de un mismo departamento.

5. Conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros.
6. Conflicto entre el individuo y su trabajo.

Los conflictos pueden ser de orden intrapersonal (propios del "yo") o interpersonal (propios de un grupo de personas que forman una organización). Existen algunas condiciones que predisponen para el conflicto:

1. Diferenciación de actividades: "los objetivos e intereses diferentes (inclusive los antagónicos) tienden a provocar conflictos"
2. Recursos compartidos: la necesidad de repartir recursos que de por sí son escasos puede generar luchas de intereses ante la necesidad de cumplir metas u objetivos.
3. Actividades interdependientes: "Cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros".

El conflicto puede tener diversas consecuencias:

Positivas:	Negativas (puede llegar a ocurrir...):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimula a las personas (energiza). 2. Fortalece sentimientos de identidad. 3. Despierta la atención ante los problemas. 4. Pone a prueba las estructuras de poder dentro de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad. 2. Presión grupal (aumenta cohesión). 3. Desvío de energías productivas. 4. Bloqueo de iniciativas ajenas. 5. Tensión circular y fricción en las relaciones interpersonales.

Niveles de Gravedad

Niveles de gravedad

Conflicto experimentado

- *Provoca sentimiento de hostilidad, ira, temor, recelo entre ambas partes.
- *Suele ser velado, no del todo exteriorizado

Conflicto manifiesto

- *Muestra claramente sus señales en el comportamiento de al menos una de las partes.
- *Se le conoce también como conflicto abierto

Niveles de gravedad

Conflicto percibido

- * Las partes perciben su existencia
- * Hay alguna opción de interferirlo o bloquearlo
- * También se le llama latente.

La Administración del Conflicto

Paso 1: Identifica la causa del conflicto laboral

Una de las razones por las que se genera un conflicto laboral es porque los trabajadores no saben qué se espera de ellos. ¿Un jefe de equipo está molesto porque sus empleados no están consiguiendo sus objetivos? El bajo rendimiento puede estar provocado por puro desconocimiento. ¿Dos empleados no paran de discutir por las tareas,

alegando que es responsabilidad del otro hacerlas? Vale la pena que se elabore un listado con las funciones de cada puesto y se defina quién tiene el poder de decisión en estos casos, solo así podremos solucionar un conflicto laboral.

Paso 2: Deja que ambas partes se expliquen

No es la primera vez que se observan trabajadores descontentos con sus jefes al ver que les exigen más sin obtener nada a cambio. En estos casos, para solucionar un conflicto laboral es esencial que cada uno exprese sus necesidades y se escuchen mutuamente para ponerse en la piel del otro, por tanto, el enfoque debe ser siempre transparente y sincero.

Paso 3: Consigue un acuerdo entre ambas partes

Decidir quién tiene razón y quién se equivoca no es resolver un conflicto laboral, sino encontrar una solución que se ajuste a ambas partes. Para solucionar un conflicto laboral, lo mejor es centrarse en las necesidades de cada persona y acercar posiciones hasta que se genere una situación *win-win* en la que ambas partes se ven parcialmente beneficiadas. No te olvides de detallar el procedimiento a seguir y hacer hincapié en los puntos donde ambas personas estén de acuerdo (como puede ser las consecuencias negativas si no se consigue solucionar el problema).

Paso 4: Determina un plan de acción con su seguimiento

Cuando hayan llegado a un acuerdo, asegúrate que ambas partes están realmente implicadas al solucionar un conflicto laboral y fija una reunión a las dos o tres semanas para comprobar si, efectivamente, ya han podido solucionar el conflicto laboral y ambas partes pueden desempeñar su trabajo con normalidad. Si, por el contrario, el conflicto sigue sin solucionarse, ten a mano otras alternativas preparadas.

Además, junto a las reuniones de seguimiento también es recomendable acordar acciones concretas para resolver ese problema. Si simplemente te dicen «solucionad este comportamiento» te quedas exactamente igual.

Paso extra: Trabaja la cultura de empresa y los valores de los empleados.

Cada vez es más relevante para las empresas trabajar la cultura y los valores. El encaje cultural y los hábitos positivos que suman a la cultura de la empresa pueden ahorrarte muchos conflictos entre empleados y dolores de cabeza. Y la forma de trabajar estos valores puede ser muy divertida. American Express lo hizo con un juego de misiones. La Tienda Home con un juego de cromos, y esta empresa con un Candy Crush sobre comunicación interna. Aquí puedes encontrar más casos de éxito de videojuegos aplicados a la empresa y a la comunicación interna.

Técnicas para el manejo de conflictos

1) Arbitraje:

Es propia de los conflictos graves o de aquellos que requieren una solución rápida. Los protagonistas delegan en un tercero, cuya autoridad puede estar ligada a la estructura de la empresa o ser ajena a ella, el diseño de una solución. Suele centrarse en reclamaciones y demandas y es posible que las partes no queden del todo satisfechas.

2) Facilitación:

Se recomienda para conflictos de gravedad baja o media. Una persona neutral ayuda a que las otras dialoguen y resuelvan sus diferencias de forma diplomática e intentando satisfacer sus distintas demandas. Dicha persona no impone la solución, sino que ésta es el resultado del consenso de todos.

3) Indagación:

Las partes solicitan la intervención de una o varias personas neutrales para que éstas hagan sus valoraciones sobre el conflicto. Después de esta etapa, se suele dar paso a otra de recomendaciones para evitar que el desacuerdo aumente.

4) Mediación:

Más formal que la facilitación, es un recurso útil para aquellos conflictos laborales que han llegado a un punto muerto. La persona mediadora suele ser ajena al asunto y su función es crear el clima propicio para que las dos partes se entiendan. Algunas veces son los protagonistas del conflicto los que solicitan la presencia del mediador, pues su relación no da ni siquiera para sentar las bases de un diálogo.

ACTIVIDADES PROPUESTAS

UNIDAD I

Explique la diferencia entre Talento Humano y Capital Humano

UNIDAD II

Cuales son los errores más comunes que se cometen en una Entrevista de Selección

UNIDAD III

Considera usted que es importante la Inducción de Personal en las Organizaciones

UNIDAD IV

De que manera afecta al personal de una Empresa el Cambio Organizacional?

UNIDAD V

Conflicto 1: Quizás no le des demasiada importancia, pero la tiene. La mayor parte de las empresas sufren lo que podemos denominar volumen alto en espacios pequeños. Por fin, el colaborador encuentra un momento para concentrarse. Le va bien y piensa que será un día muy productivo. Sin embargo, su compañero de al lado empieza a hablar por teléfono –ya sea conversación familiar como laboral, el resultado es el mismo.

Conflicto 2: Suele ser uno de los problemas más virales dentro de las empresas. Nos referimos a empleados negativos que propagan un sentimiento tóxico entre sus compañeros. El estado anímico de los colaboradores resulta vital para obtener buenos resultados empresariales. Ha de existir un equilibrio emocional en la plantilla de trabajo. El fin último, es centrarse en el producto y no despistarse con problemas irrelevantes que surjan por el camino. En definitiva, ser inteligente. Sin embargo, en muchas empresas suelen existir ciertas personas que tienden a mostrar una actitud pesimista y negativa que impide el buen funcionamiento de lo demás.

Conflicto 3: Cada vez está dejando de tener protagonismo en las empresas, pero aún suele ser motivo de falta grave para muchos empleados. Las distracciones e impuntualidad son obstáculos que impiden el transcurso de una productividad adecuada y correspondida con los plazos de entrega de los proyectos. Además, se trata de uno de los conflictos más contagiosos entre los colaboradores. Comienza llegando tarde uno pero rápidamente se extiende este hábito tan perjudicial, generando un ambiente en el que el empleado que llega pronto se convierte en un *bicho*

raro. Y el problema se extiende a la imagen del líder, al que su equipo termina por perderle el respeto y la legitimidad.

De acuerdo a los tres conflictos anteriormente planteados, cual sería una posible solución a cada uno de ellos?

BIBLIOGRAFÍA

“Administración de Recursos Humanos” Idalberto Chiavenato

“Administración de Personal” Gary Dessler

“Gestión del Talento Humano” Idalberto Chiavenato

