

MANUAL DE HERRAMIENTAS PRÁCTICAS



DE GESTIÓN HUMANA

ESCUELA TÉCNICA ROSARIO

TÉCNICATURA DE GESTIÓN HUMANA 2021

Quedan prohibidos, dentro de los límites establecidos en la ley y bajo los apercibimientos legales previstos, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, ya sea electrónico o mecánico, el tratamiento informático, el alquiler o cualquier forma de sesión de la obra sin la autorización previa de los titulares. Con el respectivo respaldo por la inscripción N° 913 en el Libro N° 40 de Derechos de Autor, en la Biblioteca Nacional.

Prólogo

La gestión humana ha sido desde siempre el combustible que ha alimentado a la evolución humana en su proceso de integración en metas conjuntas. Desde siempre las civilizaciones se han organizado en pro de un fin común, de una ideología, en seguimiento de un líder, de un sueño, y siempre las personas y su gestión, han marcado las grandes diferencias en los hitos de la historia y es hasta nuestros días que este sensible arte es un factor clave para la vida en sociedad.

El presente manual es tan abarcativo como sintético, desde un punto de vista práctico es esa justa síntesis de la que se logra el disparador preciso en el lector a la hora de tomar decisiones e identificar oportunidades claves en el área de la gestión humana.

De fácil lectura y comprensión el manual está dirigido a mandos medios y a todo aquel que tenga personal a cargo o sea parte de un equipo de gestión humana.

Un manual de vanguardia, que abarca desde la elaboración de estrategias a fin de obtener una gestión eficiente de los colaboradores, al desarrollo de planes de capacitación, pasando por la ejemplificación esquemática de diferentes técnicas, sistemas y procesos, la incidencia y manejo de los presupuestos, con foco en obtener un beneficio tangible para la organización, sus colaboradores y su posicionamiento en el mercado como marca empleadora.

La autoría del manual nace de la necesidad detectada por un grupo de alumnos que han querido ofrecer al mercado de trabajo una herramienta de utilidad práctica, fruto de su intelecto en combinación de su aprendizaje constante. Una clara prueba de trabajo en equipo, integración y la búsqueda inteligente de sinónimos en la visión de cada uno de sus integrantes.

Un manual de bolsillo que se funde con una lectura de referencia y consulta diaria como guía y rumbo de todo profesional de gestión humana.

Les deseo la mejor gestión en todas las etapas de sus vidas, con cariño.

Docente. Lic. JuanMa Torres

Índice

Prólogo	Página 3
La inducción	Página 5
Capacitación preventiva	Página 9
Capacitación correctiva	Página 15
Capacitación para el desarrollo	Página 17
Estrategias y proyección	Página 23
Sistema de evaluación	Página 31
Evaluable de desempeño por resultados	Página 35
Entrevistas	Página 46
Motivación	Página 49
Referencias	Página 53
Autores	Página 55

La inducción

¿Qué es la inducción?

La inducción es definida por Alles, como la etapa puente entre el momento en que la persona inicia la relación laboral y cuando se hace cargo efectivamente de su puesto. Se entiende por inducción el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos colaboradores para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo. También podemos observar el proceso como un conjunto de procedimientos e iniciativas que una empresa lleva a cabo para que un nuevo colaborador que acaba de llegar, se inserte de manera rápida en la estructura empresarial, es decir, para que el nuevo colaborador, aprenda los métodos, las técnicas de trabajo y conozca cómo funcionan.

“La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización de desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal” Chiavenato (2007); La inducción es preponderante en la empresa, entonces comenzar el trabajo en la empresa con una adecuada preparación es imprescindible en estos días. Por esto, la inducción en la empresa es una actividad que se realiza una vez y tiene por objetivo dar a conocer información básica del funcionamiento, de modo que el nuevo colaborador se familiarice con la compañía, los compañeros de trabajo y directivos. Así mismo la inducción hace conocer la cultura, la historia y las políticas corporativas.

Etapas del proceso de inducción



En el proceso de inducción se distinguen dos etapas: **la inducción general**, como el proceso productivo y las políticas generales de la organización. En esta etapa se presenta la empresa a la que entraron a trabajar, qué objetivos tiene, que estructura, a quién recurrir para solucionar un problema, cuáles son las actitudes no toleradas y funciones esperadas. La segunda etapa es **la inducción específica**, que es la orientación que se les debe brindar a los trabajadores cuando ingresan a la empresa. La información específica es el oficio a desarrollar dentro de la compañía donde se profundiza en el cargo que le corresponde, así como factores de riesgos a los que se estará expuesto.

¿Cuándo comienza la inducción?

La inducción comienza antes que la persona empiece a trabajar, una persona que comienza en un nuevo puesto necesita orientación a su trabajo y a la organización. El colaborador debe estar informado de su horario de entrada, de cómo debe ir vestido y cómo será la dinámica de su primer día. De esta manera la persona evita perder tiempo y recursos tratando de resolver por sí sola algunas dudas. Una medida para preparar la llegada de un nuevo integrante es informar a los equipos sobre su incorporación; lo ideal es informar sobre las responsabilidades que esta persona cumplirá; el perfil de su cargo y objetivos.

¿Cómo efectivizar la inducción?

En general las organizaciones tienen programas formales de orientación; algunas utilizan un método más informal, en el cual el gerente asigna al nuevo colaborador a un miembro con experiencia del grupo, quien presenta al recién contratado a los compañeros y le muestra dónde se localizan las cosas importantes. Los gerentes tienen una obligación de integrar eficiente y efectivamente a cualquier nuevo colaborador. La forma de llevar a cabo la inducción puede ser en una reunión o incluso vía correo electrónico.

¿Cuánto tiempo dura el proceso de inducción?

Puede durar desde un día hasta semanas dependiendo del tipo de puesto, de la complejidad técnica y funcional. Los conocimientos son relativamente fáciles de desarrollar. La manera

más adecuada y efectiva de mejorar esas capacidades es mediante el entrenamiento y la capacitación.

¿Qué elementos integran la inducción?

Para que sea realmente beneficiosa la inducción debe incluir elementos como:

- Organigrama.
- Historia.
- Misión y visión.
- Valores de la empresa.
- Presentación de los productos o servicios que ofrece.
- Plan de desarrollo.
- Aspectos relativos al contrato laboral.
- Recorrido por las instalaciones.

También se informa respecto de las metas de la compañía, su historia, filosofía, procedimientos, y reglas. Es importante no saturar de información y sí motivar a los nuevos trabajadores.

Evaluación de la inducción

Luego de finalizar el proceso de inducción, antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos. Esta evaluación se hace con base en los documentos de registro donde consta que se recibió la capacitación por parte del trabajador.

Beneficios de la inducción:

- Mejora el rendimiento de los trabajadores.
- Disminuye las dudas de los nuevos colaboradores.

- Facilita el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación.
- Mejora de la imagen de la compañía al demostrar la preocupación por su personal.
- Fortalece el compromiso con la gestión empresarial.

Capacitación preventiva

Para comenzar a desarrollar este apartado, debemos contextualizar a que se enfrentan las empresas constantemente y respecto a la necesidad de capacitar preventivamente a los ya colaboradores y los que ingresaran a futuro.

Las empresas buscan constantemente nuevas estrategias para seguir en competencia con las demás, pero a veces se encuentran con problemáticas que genera que se necesiten preparar y capacitar a sus colaboradores o hacer llamado a nuevos colaboradores para manejar esas situaciones de cambio.

¿Qué es la capacitación preventiva?

"Está orientada a prever los cambios que se producen en el personal, debido a que sus actividades laborales, se vuelven rutinarias y su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. El objetivo de esta capacitación es la de preparar al personal para asimilar las nuevas técnicas de trabajo, mediante nuevos recursos." (Dayan Salinas Rodríguez- Clara Sofia Maldonado. Año 2014).

Podemos observar que la capacitación preventiva genera modificaciones en la empresa u organización, a diferencia de la capacitación continua, esto forjará innovaciones en el organigrama (es aquel que se encarga de llevar un orden dentro de la organización; relacionando las diferentes funciones de cada uno de los puestos) de la misma teniendo así que reestructurar costos, diseños y estructura empresarial.

Esta formación está integrada por los siguientes elementos:

- Hacer un diagnóstico.
- Establecer cuáles son las prioridades.
- Definir los objetivos.
- Armar cronograma de capacitación.
- Iniciar la capacitación.
- Evaluar el proceso.
- Certificar la participación.

Para tener un buen manejo y planificación de la capacitación, debemos tener en cuenta todos los puntos nombrados previamente y cumplirlos de la manera más efectiva posible.

Como este tipo de capacitación genera cambios y el organigrama se aplica en todo el funcionamiento de la empresa podemos decir que al aplicar la capacitación preventiva la empresa va a tener cambios y será necesario una reestructuración en su organigrama.

Hay que realizar una capacitación pensada, dependiendo del panorama de la empresa es cómo se va a planear, ya que no es lo mismo capacitar un colaborador antiguo, que a un candidato en proceso de reclutamiento.

“Tener buena planeación para obtener buenos resultados”

Para que los resultados sean favorables hay que trabajar en base a los 7 elementos de la capacitación, por lo cual hay que hacer un diagnóstico para reconocer el fallo o deficiencia que haya y así tomar acción sobre la problemática haciendo un análisis del mismo, para planificar el plan de mejora y así cumplir los nuevos objetivos. Para poder iniciar la capacitación correspondiente es de suma importancia planear el costo que ésta tendrá, y así generar un presupuesto anual.

Razones por las que la empresa se ve frente a la necesidad de capacitar preventivamente:

Como se puede observar al principio del texto las empresas se enfrentan a diferentes circunstancias por las cuales tienen que aplicar la capacitación preventiva para el mejor funcionamiento de ella.

Cuando esto sucede la empresa tiene que tomar varios factores en cuenta ya que esto definirá el éxito. Se generan grandes brechas y pérdidas si no se prevén posibles fugas, buen planeamiento del presupuesto anual (ya que no todas las capacitaciones tienen los mismos costos, lapso de tiempo y el valor dependerá del puesto al cual se pretenda aplicar) y que los resultados a los cuales se llegan por medio de la capacitación, den los frutos que se plantean al momento de proyectar la capacitación.

Consideramos que existen tres circunstancias que son más cotidianas en la empresa y hacen que la misma requiera capacitar preventivamente a sus colaboradores:

1. El primer caso a considerar es cuando la empresa tiene la necesidad de reclutar personal y el mismo tiene una capacitación previa.
2. En el segundo caso, es cuando la empresa debe reclutar nuevo personal, pero este no está capacitado para la labor.
3. En el tercer caso, tenemos al colaborador antiguo.

¿Cómo actuamos frente a estas circunstancias?

1. Nuevo colaborador con capacitación previa

Siempre que planeamos reclutar nuevos colaboradores es obligación hacer un presupuesto anual.



En este caso no será necesario incluir la capacitación para cubrir el puesto asignado ya que este trae consigo las herramientas para trabajar; esto no quita que en un futuro requiera capacitación ya que el mercado y las empresas de competencia generan presión y cambio.

Otro punto a tener en cuenta es hacer un replanteo del organigrama ya que esto dependerá de si el nuevo colaborador cubrirá un puesto que genere un departamento nuevo en la empresa o si continuará siendo un puesto ya existente.

Dentro de esta posibilidad puede haber una variable en la cual se trata de nivelar al nuevo recluta y así adaptarlo al funcionamiento de la empresa. En este caso, hay que planificar el presupuesto anual y agregarle el costo que tendrá la capacitación dependiendo de la duración y el puesto al cual se quiere formar.

Mida usted el costo!

2. Nuevo colaborador sin capacitación previa

Para comenzar, si un colaborador al cual se recluta no tiene capacitación para cubrir su puesto, se debe ver lo siguiente:

Al igual que en el caso anterior hay que crear un presupuesto anual, donde estará incluido:



En este caso se debe considerar la posibilidad de fuga que puede haber, ya que si los colaboradores capacitados tienden a irse solo habría pérdidas y no se lograrían ver los beneficios que se deberían generar con la capacitación. Esta gran brecha es una problemática muy recurrente.

Las empresas tienen que considerar todas las posibles pérdidas para así prevenirse, ya que es de suma necesidad mantenerse en el mercado de la mejor manera posible.

Junto con la capacitación y las previsiones necesarias la empresa capacitará al colaborador en su manera de trabajo para que el nuevo recluta se desempeñe favorablemente.

3. Antiguo colaborador con necesidad de capacitación

Este último caso es muy frecuente, debido a que el mercado y la competencia hacen que las empresas tengan que adaptarse a los avances.

Es de suma necesidad que el rendimiento de la empresa se incremente para así mantenerse en el mercado. Cuanto más actualizados estén los colaboradores y la empresa, mejor va a ser su rendimiento.

El factor que más afecta en cuanto avances, es la tecnología; la misma está en constante cambio y eso ejerce presión sobre las empresas, ya que estas nuevas tecnologías brindan mejor rendimiento.

Debido a esto es necesario estar en un aprendizaje continuo; este concepto lo lleva a la práctica de una manera muy precisa Deming.



El ciclo de Deming es un sistema que utilizan las empresas para lograr un proceso de mejora continua, se utiliza en las empresas que buscan incrementar sus estándares de calidad y funcionar de una manera más eficaz. Si se aplica correctamente ayuda a las empresas a mejorar sus niveles de rendimiento y productividad.

Es un ciclo que está formado por cuatro fases: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Deming en su concepto de mejora o aprendizaje continuo plantea que para obtener una mejor calidad hay que reconocer los errores y así poder “retroceder” y retroalimentarse para mejorar. Esto se debe aplicar las veces que sea necesario en la vida de la empresa y así obtener una mejora continua.

Aplicando el círculo de Deming, la influencia del mercado y las competencias en la empresa se puede concluir que hay que actualizar a los colaboradores cada vez que sea necesario para mantenerse en el mercado.

Como en los puntos anteriores es necesario hacer un presupuesto anual donde esté incluido el costo que tendrá la capacitación.

A modo de conclusión es necesario tener en cuenta que, sin importar la situación, hay que realizar un presupuesto anual que aparte del salario, bonos, canastas, entre otros, también esté incluido el costo de la capacitación, el cual dependerá del tiempo de duración y el puesto al cual se aplique la capacitación.

También hacer una reformulación del organigrama para un mejor desarrollo de la empresa, debido a que como se mencionó anteriormente, la capacitación preventiva genera modificaciones en la organización.

Y como punto final, es de suma importancia hacer un análisis y prevenir las posibles fugas al capacitar, ya que si esto pasara la empresa perdería la inversión y no obtendría ningún beneficio.



Fuga de capacitación = Fuga de capital

Capacitación correctiva

La capacitación correctiva se define como la evaluación o estudio diagnóstico para determinar el desempeño y así determinar factibles soluciones a través de la capacitación.

Fuente de información para medir el desempeño:

- Observaciones personales.
- Reportes estadísticos.
- Reportes orales.
- Reportes escritos.
- Los gerentes pueden detectar problemas de desempeño y área de mejoras mediante el control del mismo.

Evaluación de desempeño para una empresa pequeña:

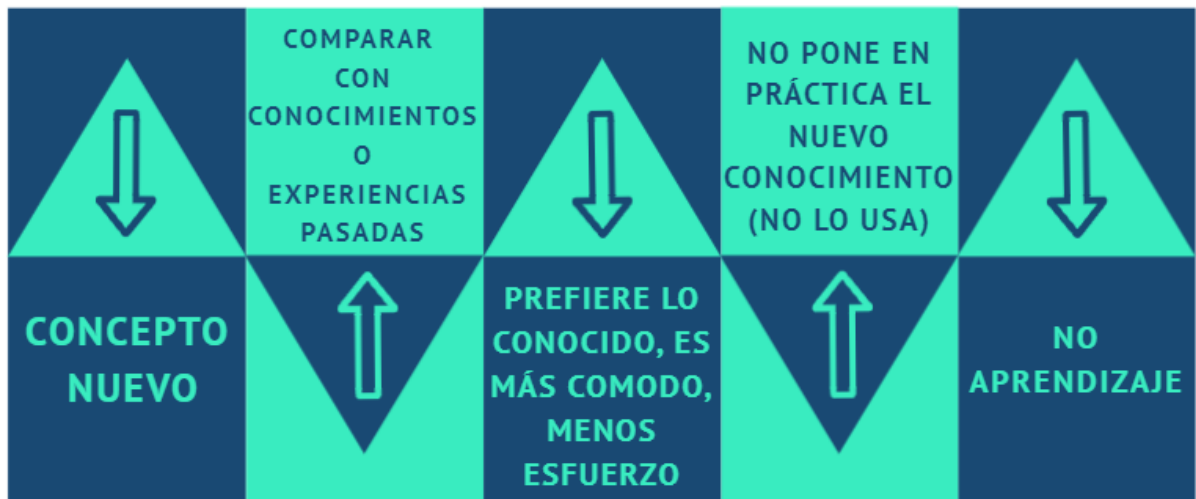
- Criterio de revisión de desempeño. Evaluar el trabajo del colaborador basándose en calidad y cantidad, en relación con los requisitos del puesto.
- Calificación de desempeño: debe calificar el desempeño del colaborador constantemente.

Como evaluar el rendimiento:

- Medir el aprendizaje sobre la base de preguntas o ejercicios.
- Evaluar el comportamiento durante las actividades.
- Medir los resultados de entrenamiento de la capacitación.

Razones por lo cual se necesita una corrección:

- Muchas veces no se genera el aprendizaje, para que éste se genere, es necesario que dejen de lado los conceptos que poseen e internalicen nuevos conceptos, recién en ese momento que se realice la comparación con los conocimientos preexistentes, en ese proceso muchas personas “pierden el hilo” y la comprensión no se produce.
- Proceso de no aprendizaje.
- Costumbre, aplica su propio método o el de un compañero, no el predispuesto por la empresa.
- Desempeño no esperado.



Soluciones para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados

- Observar y/o escuchar al colaborador.
- Llamado de atención o guía, estos pueden ser escritos o hablados en privado.
- Brindar asesoramiento o una nueva capacitación.
- Tomar acciones administrativas.

Beneficios de estas soluciones

- Escuchando al colaborador, de esta manera se genera confianza e importancia para el mismo.
- El llamado de atención se realiza en lo privado para no generar conflictos entre colaboradores, de esta manera se genera la confianza del mismo y además no se produce gastos para la empresa.
- Más allá de que la empresa genera gastos, se asegura tener un colaborador bien capacitado para beneficio de la organización.
- Trasladar a otro sector donde hay posibilidad que se desempeñe mejor siendo beneficioso para la organización, además le da la posibilidad a otro colaborador de ocupar ese puesto.

Capacitación para Desarrollo

Cuando se trabaja con organizaciones hay que tener en cuenta que las mismas cambian constantemente; ya sea por el paso del tiempo, por factores tecnológicos, por sus objetivos y fines, por las personas que lo integran. Viéndolo desde el departamento de G. H. (Gestión Humana) es importante destacar que las personas también cambian, se desarrollan, aprenden, enfrentan desafíos y esto influye en los cambios de la organización, por eso la importancia de capacitar los colaboradores para su desarrollo, motivarlos a crecer, a desafiarse a sí mismos.

Al hacer mención al desarrollo se proyecta un cambio intencional, planeado con anticipación.

La organización es un conjunto de personas que cumplen determinadas actividades, con un fin en común, entonces si el colaborador se capacita, se motiva y así se desarrolla, la organización cambia y tiende a avanzar.

“...si se implementan buenas prácticas de recursos humanos la organización contará con mayor capital intelectual...” (Martha Alles, 2015)

El capital intelectual de la organización son los activos derivados del mercado, los relativos a la propiedad intelectual, aquellos que tienen relación con los colaboradores, los métodos y procesos de trabajo, la cultura organizacional y los valores. Al hacer mención al activo que tiene relación con los colaboradores, vemos nuevamente que las organizaciones necesitan que las personas que las integran se desarrollen, capaciten y motiven para que se incrementen los demás activos de la empresa.

Aquí la importancia de los objetivos, desde el departamento de G. H., de abordar el desarrollo de las personas, por un lado, la participación en el logro de los objetivos de la organización y, por otro lado, cubrir las expectativas que tengan los colaboradores de todos los niveles de forma individual.

Las políticas de desarrollo de las personas formarán la visión sobre la empresa, que se denomina **marca empleadora** o **marca del empleador**, es decir, la opinión que sobre la

empresa se tenga en el mercado. Alcanzar esta marca significa la construcción de una imagen positiva en el mercado, tanto para los colaboradores actuales como futuros.

Los diferentes programas de desarrollo en relación a los colaboradores que se deseen implementar en la empresa deben seguir un modelo sistémico.

Cada organización tiene una visión única y característica que llevar adelante:



Es importante que todos los planes de desarrollo que se implementen estén en sintonía con la visión de la empresa y para implementarlos es necesario que la empresa tenga una secuencia determinada para que estos planes sean eficaces.

Secuencia para la implementación de planes
Medir y evaluar capacidades. En cada organización debe de haber subsistemas que provean mediciones suficientes que permitan conocer las diferentes capacidades de los colaboradores, tanto en nivel general, como específicos a una tarea o cargo concreto.
Programas de desarrollo dirigidos a tener colaboradores preparados frente a posibles sucesiones o promociones
Programas organizacionales para el desarrollo de las personas
El rol de los jefes. Los jefes directos de cada colaborador tienen una función preponderante en el traspaso de conocimientos de manera directa.

Esta secuencia se aplicará a la organización en su conjunto y esto permitirá conocer los distintos niveles de adecuación de los colaboradores a sus puestos y su mayor o menor potencial para afrontar nuevas responsabilidades.

Con el tiempo de implementados los planes de desarrollo, los colaboradores acceden a los nuevos puestos con las competencias, conocimientos y experiencias necesarias para desarrollarse de manera eficiente y eficaz.

Que los colaboradores accedan a nuevos puestos de trabajo, requerirá que, en la evaluación de desempeño, se constate que reúnen las cualidades necesarias para el puesto que podría ocupar, y no necesariamente va a depender que realice bien su trabajo actual, ya que al realizar una evaluación de desempeño en el puesto que ocupa en la actualidad, el colaborador, puede estar sobre calificado para el mismo; pero esto no siempre significa que se ajuste a un nivel superior.

Si se considera a un colaborador para ocupar una nueva posición, se pueden medir las competencias comparándolas con lo que exige el puesto que se le quiere asignar a futuro. Para esta consideración, se debe tener en cuenta: conocimientos, experiencia y competencias.

Otro punto importante relacionado con el desarrollo, es el implemento de tecnología. La misma es necesaria, y más aún cuando se cuenta con muchos colaboradores en la organización. Pero, ¿cómo saber qué tipo de tecnología utilizar? La forma adecuada para definir esto, es tener en cuenta los detalles necesarios para la organización, el contenido de cada programa según sus objetivos y necesidades; recién luego de esto, adquirir un sistema informático acorde. Es muy frecuente que las organizaciones adquieran un sistema informático que incluye herramientas y se basan en ellas para implementar programas, dejando de lado, muchas veces, el contenido sobre el que se debe trabajar.

Siguiendo con capacitación para el desarrollo, es importante tener en cuenta el mapa y ruta de talentos, porque por medio de estos es que se visualiza el proceso interno de la organización.

El mapa, son las capacidades tales como experiencia, competencia, conocimiento, entre otras, que la organización lleva registrada, sobre sus colaboradores y la ruta, tiene que ver con la visión y estrategia de la organización, a causa de estos es que se elige qué programa de desarrollo es el más adecuado. Esto último se hace en base a tres temáticas: resguardo de capital intelectual, generador de talento organizacional (que es donde se encuentra el plan de carrera) y aprovechamiento de la experiencia de los colaboradores con más experiencia.

Existen herramientas que ayudan con los programas de desarrollo de personas, internos. Entre los más conocidos, podemos encontrar: la rotación de puestos; asignación a grupos especiales; asignación a nuevos proyectos; asignación como asistente de posiciones de dirección; paneles de gerentes para entrenamiento.

Los programas de desarrollo de personas, tienen objetivos principales como el de preservar el capital intelectual, retener a sus mejores integrantes. Esto a los colaboradores les permite desarrollarse y realizarse personalmente. Para esto se requiere planificación e inversión.

La organización busca, generalmente, retener a sus mejores integrantes, los programas de desarrollo son los que pueden beneficiarlos, pueden influir en gran parte ante la comparación que hacen los colaboradores sobre las ofertas. La motivación de parte de la organización a sus colaboradores también es clave, dado que estos se pueden sentir seguros, que se los considera dentro de la organización.

Tener en cuenta los proyectos personales de cada colaborador, es un punto importante también. No todos los integrantes de la organización se enfocan en un mismo objetivo. Muchos buscan crecer como profesional, otros buscan trabajar de lo que les gusta, otros no quieren responsabilidades mayores a las que tienen, entre otra variedad de posibilidades, que se encuentran buscando la motivación del colaborador por medio de "encuestas de satisfacción personal y encuestas sobre valores y proyectos personales."



Programas para el desarrollo de los colaboradores.

En el momento de la implementación de los programas para el desarrollo de los colaboradores, si bien todos pueden ser prometedores e interesantes se debe determinar cuáles son los necesarios y relevantes de acuerdo a la visión de la organización y de acuerdo al nivel de los colaboradores y el momento específico de la organización.

Programas de sucesiones y promociones.

Por promociones se entiende la decisión de ascender a un colaborador a un nivel superior al actual, esta promoción puede ser planeada y producto de los planes de desarrollo establecidos por la empresa o por una decisión tomada en el momento por una necesidad que se presenta.

Las organizaciones necesitan contar con dos tipos: de carrera, la del **tipo gerencial** donde el ascenso se da de manera vertical y la **de crecimiento** o especialista donde el colaborador profundiza los conocimientos en un cargo específico y los distintos niveles para ambos tipos de carrera, la gerencial y la de especialista se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.

Una vez que se defina al alcance, se deberán establecer pautas que determinen que colaboradores serán incluidos en el programa, hecho esto se establecen planes individuales de desarrollo específicos para cada uno.

Programas de entrenamiento

El entrenamiento puede definirse como un proceso de aprendizaje por el cual los colaboradores adquieren competencias y conocimientos específicos para alcanzar los objetivos establecidos. Estos planes se centran en el aprendizaje personalizado o acompañado por un colaborador con mayores conocimientos o por un jefe directo que llevará a cabo **planes de mentoría**, en la mayoría de los casos el foco está en aprovechar la experiencia de los jefes para transmitir cultura organizacional. En las organizaciones se puede decir que la cultura y la experiencia siempre están presentes, estos planes permiten un aprovechamiento productivo de ambas, la idea es que sean buenos tanto para los involucrados como para la organización en su conjunto.

Programas de desarrollo

El objetivo de estos es formar personas dentro de la organización que estén preparadas para nuevas responsabilidades y funciones cuando sean necesarias, es una fuente de aprovisionamiento interno de talentos. Aquí se incluyen los **Planes de Jóvenes Profesionales, de Personas Claves y de Carrera**, cualquiera de esta toma las habilidades de los colaboradores y mediante la formación las potencia para que puedan alcanzar su máximo desarrollo.

Dentro de los programas se destaca el **Plan de Carrera**, este define esquemas de crecimiento escalonado, las personas que transitan estos programas van cumpliendo etapas y siguiendo una ruta.

Pasos para desarrollar un Plan de Carrera



El costo en los planes de desarrollo

Beneficios de implantar un Plan de Carrera	
BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS	BENEFICIOS PARA LOS COLABORADORES
➤ Retención del talento	➤ Mayor estabilidad laboral
➤ Menor rotación de personal	➤ Disminución del estrés
➤ Fidelidad de los equipos	➤ Incremento salarial
➤ Mayor productividad	➤ Posibilidad de ascenso
➤ Reducción de costos	➤ Autoevaluación
➤ Mejora de desempeño	➤ Crecimiento personal y profesional
➤ Mejora la MARCA EMPLEADORA	➤ Estimulación laboral continua

Es importante tener presente que el personal capacitado es un activo para la empresa desde muchos puntos de vista, cuanto más capacitados estén los colaboradores más se reduce el margen de error, la organización contará con personal capacitado ante cualquier necesidad prevista o imprevista, además los colaboradores se desempeñan más motivados generando un mejor ambiente laboral.

El no capacitar a los colaboradores genera un costo a la organización.



Estrategia y Proyección

“Todas las organizaciones definen su estrategia. Unas siguiendo procedimientos más sofisticados, otras más intuitivamente. En cualquier circunstancia, se determina un rumbo a seguir y un propósito a alcanzar, y luego se diseñan planes para lograrlo”. (Martha Alles, 2015)

La necesidad de planear en las organizaciones es tan obvia y tan grande, que es difícil encontrar alguien que no esté de acuerdo con ella. Pero es aún más difícil aplicar los procesos de planeación en el recurso humano de las organizaciones, si no se cuenta con las técnicas necesarias para hacerlo.

La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos. La evolución de la economía y de los mercados, en la población y los valores y en la legislación, está obligando a las organizaciones a prepararse y en la medida de lo posible a anticiparse a los cambios. Estos nuevos retos exigen a los especialistas de G. H., a elaborar planes, en los que los objetivos a corto, mediano y largo plazo, estén vinculados a los planteamientos generales de la organización.



Capacidad de adaptación.

Si pensamos en la gente, es decir, en los colaboradores como el diferencial competitivo por excelencia en las empresas, en líneas generales permitirán orientar al responsable de G. H. a establecer criterios para repensar el lugar que tiene cada organización en particular y la forma de comenzar a realizar los cambios apropiados según las propias realidades, para lo cual es imprescindible ser visionario y proactivo; teniendo la capacidad para integrarse a una empresa del futuro.

La estrategia empresarial exige planeación. La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad deben ser sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización si quieren sobrevivir en un ambiente de cambios.

El cambio organizacional no debe ser aleatorio sino planeado.

Planeación estratégica

La teoría neoclásica inició en 1960, la administración estratégica. La literatura sobre estrategia organizacional es vasta y en aumento, desde **Sun Tzu quien escribió “El arte de la guerra”** en el siglo IV A.C, pasando por varios autores Robbins, Alles, Serna plantea que “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”, Chiavenato (1995), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la situación que se espera en el futuro, determina la dirección de la empresa, y desarrolla los medios para realizar la misión.

Cómo crear una planeación estratégica en Gestión Humana

Un 71% de los ejecutivos considera que sus colaboradores son el factor más importante para el éxito económico de su empresa. **Es muy fácil entonces comprender la importancia del proceso de planeación y estrategia en la G. H.**

Sin embargo, a pesar de la evidente necesidad que existe de planificar los recursos humanos, muchas organizaciones parecen no prestar demasiada atención a todo esto. Y luego las consecuencias son desastrosas. La estrategia para ser aplicada comprende un conjunto de jerarquías que se encuentran en diferentes niveles y perspectivas de tiempo, que deben integrarse y coordinarse. En la parte superior, los planes estratégicos alcanzables en el largo plazo (en general de 5 años), y la planeación de operaciones, seguidos con los planes de mediano plazo que dan origen a los planes detallados de corto plazo.

El desarrollo de un plan estratégico de G. H. permite comprender y comunicar las contribuciones de las funciones de recursos humanos y dar forma a las expectativas que tiene la empresa sobre esta área.

Objetivos de la planeación de recursos humanos.

Los objetivos básicos de la planeación de recursos humanos son:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

La planeación estratégica de recursos humanos es una actividad en la que deben estar involucradas todas las áreas clave de la empresa:

- Altos mandos o ejecutivos, responsables y colaboradores.
- Apostar por el cambio y la adopción de herramientas tecnológicas que puedan hacer posible la ejecución de una planeación estratégica.
- Resultados orientados con la responsabilidad de toda la empresa porque en ella se concentran decisiones de amplio alcance, ejemplo: **los sueldos y salarios, el reclutamiento, el desarrollo de los colaboradores, la capacidad del personal de la empresa, entre otros.**

En las organizaciones suelen surgir obstáculos, los más comunes son:

- **La resistencia al cambio** suele generar ansiedad en los individuos o grupos.
- **La oposición** a los objetivos y políticas.
- **La incertidumbre** acerca del futuro.
- **La falta de delimitación** clara en las responsabilidades de los involucrados en el plan.

Evaluar la capacidad actual de recursos humanos

El primer paso en el proceso de planificación de recursos humanos es evaluar el talento actual con el que cuenta la empresa. Antes de hacer cualquier movimiento para contratar nuevos colaboradores, es importante comprender el talento que ya tienes a tu disposición desarrollando un “inventario” de habilidades para cada uno de tus colaboradores actuales.

Previsiones de recursos humanos

Una vez que tengas un inventario completo de los recursos que ya tienes a disposición, es hora de comenzar a pronosticar las necesidades futuras.

¿Necesitará tu empresa aumentar sus recursos humanos en número? ¿Tendrá que atenerse a su personal actual, pero mejorar su productividad mediante la eficiencia o la capacitación en nuevas habilidades? ¿Hay colaboradores potenciales disponibles en el mercado?

Desarrollar estrategias de talento.

Es hora de comenzar el proceso de desarrollar y agregar talento nuevo, una parte crucial del proceso estratégico de gestión de recursos humanos.

Revisar y evaluar

Es aquí cuando se determina si el plan ha ayudado a la empresa a alcanzar sus objetivos en factores como la producción, las ganancias, la retención y satisfacción de colaboradores, etc. Si todo funciona sin problemas, es recomendable continuar con el plan, pero si hay obstáculos en el camino, es prudente evaluar qué aspectos pueden adaptarse mejor a las necesidades de la empresa.

Existen tres formas en que el Técnico de G.H. puede trabajar de la mano con la gerencia para formular y ejecutar una planeación estratégica:

1. Analizando las oportunidades y amenazas externas.

El departamento de G. H. puede dar información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento en cuanto a la competencia, etc. En este punto, la gerencia determina qué proyectos podrían imitarse o cuáles no tener en cuenta en la propia empresa.

2. Analizando las fuerzas y debilidades internas

Un escenario muy común en las empresas que pretenden implementar nuevas estrategias es ejecutar planes para los cuales los colaboradores no están capacitados. Es necesario, antes de tomar cualquier decisión la gerencia y los encargados de G. H. deben asegurar que los colaboradores están capacitados para los planes de la empresa y que son capaces de cumplir las tareas que van a ser asignadas.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	Capacidades distintas. Ventajas naturales. Recursos superiores.	Recursos y capacidades escasas. Resistencia al cambio. Problemas de motivación del personal.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	Nuevas tecnologías. Debilitamiento de los competidores. Posicionamiento estratégico.	Altos riesgos. Cambios en el entorno.

3. Analizando la ejecución del plan

Es evidente que el departamento debe participar fuertemente en la ejecución del plan estratégico de la compañía, y **algunas formas en las que puede aportar gran valor es, por ejemplo, dando pautas importantes si existen políticas de reducción de trabajadores, pagos e incentivos por desempeño, capacitación a los colaboradores, planes de sucesión etc.**

Los planes de carrera son estrategias indispensables para retener a los trabajadores y motivarlos, ya que actualmente no se busca únicamente la remuneración económica, sino que se valoran más los beneficios adicionales como por ejemplo el salario emocional.

Es importante conocer **las expectativas y metas que tienen los colaboradores**, esto llevará a poder iniciar un mapa profesional para ellos dentro de la compañía y de esta manera se aumentará la retención del talento humano clave.

“El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización”. (Idalberto Chiavenato, 2006)

Situación de la empresa frente al mercado

¿Dónde está situado mi negocio en el mercado? Conocer donde está posicionado es algo fundamental, tanto para poder garantizar la supervivencia de la empresa, como para evolucionar en el mercado siguiendo alguno de los caminos adecuados posibles. Tener información y respuestas sobre algunas preguntas como:

¿Quiénes son mis competidores? ¿Cuál es mi cuota de mercado?, ¿qué nivel de servicio doy y cómo lo valoran mis clientes, mejor o peor que al de mi competencia?

A veces se cree saber todas estas respuestas o que carecen de importancia, lo cual es un error muy peligroso. Optar por la estrategia de tirar para adelante no impedirá que ocurra lo que tenga que ocurrir.

¿Cómo determinar la posición de la empresa en el mercado?

La mejor información de cómo está posicionada la organización en el mercado es la que se obtiene preguntándoles directamente a los clientes. Ellos son los que perciben la oferta de manera global, tanto la de la empresa como la de la competencia. Un estudio realizado por el departamento de marketing o por una agencia, es una herramienta para ver cómo se encuentra la empresa frente a la competencia, esto ayuda a ver la competencia desde otra óptica sin la influencia de los prejuicios o por los límites de la mente.

Debido a que en la actualidad existe una tendencia hacia una mayor participación de la gestión de los recursos humanos en la gestión de la organización, la planificación de los recursos humanos es una de las áreas más importantes y que ha experimentado un crecimiento más rápido.

Sistema de Evaluación

Este modelo valora la satisfacción de los colaboradores de una empresa por encima de su rendimiento. La idea es que un trabajador satisfecho y autor realizado **será un colaborador más útil y productivo**.

¿Qué es un sistema de evaluación?

Un sistema de evaluación es mide de forma objetiva e integral la conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad. En términos generales podemos decir que evalúa cómo es la persona, cómo se desempeña, sus logros y su eficiencia.

Esta evaluación sirve también para comprobar el grado de cumplimiento de las expectativas y los objetivos propuestos a nivel individual. A medida que nos acercamos en el tiempo vemos que la tendencia de esta evaluación se dirige también a evaluar a las personas en ambientes colectivos y cualquier aspecto relacionado con el desempeño.

Habilidades blandas

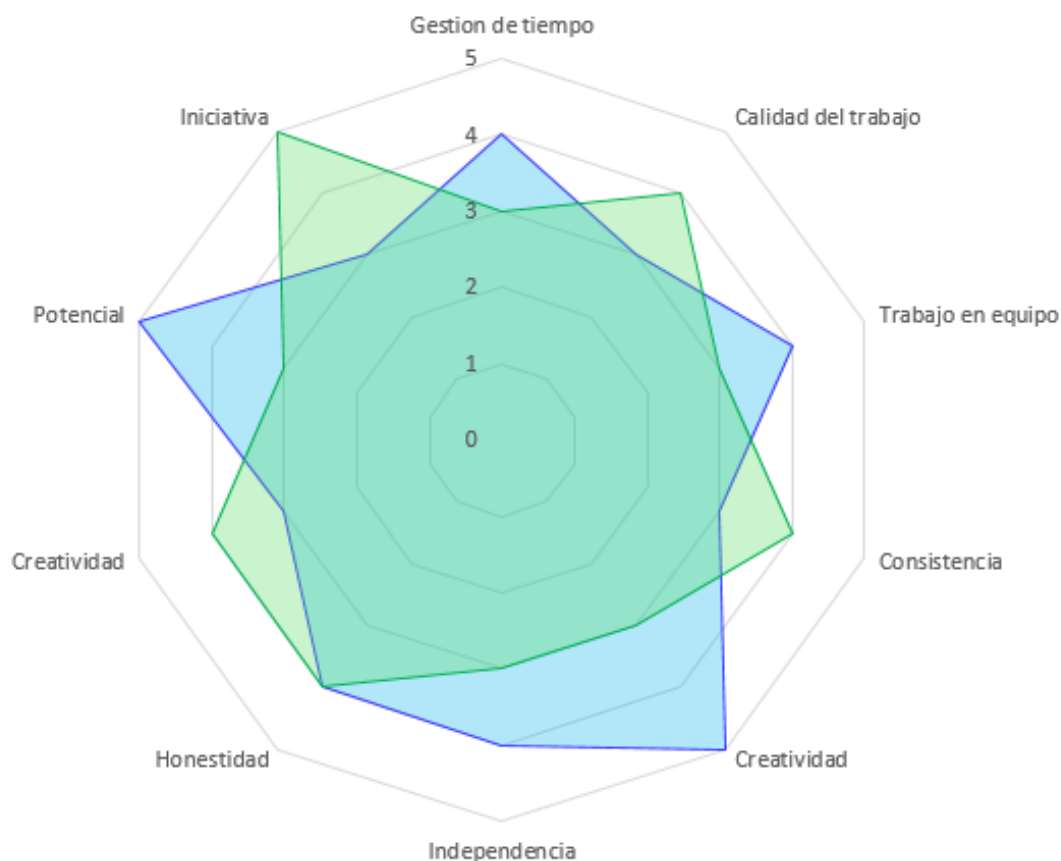


Imagen de estudio 1

Ejemplo datos arrojados

Este sistema permite obtener datos muy fiables y permanentemente actualizados sobre el rendimiento laboral de una empresa. Mostrará diferentes indicadores para ofrecer una fotografía exacta del rendimiento de la plantilla en general y de cada colaborador individual, generando ventajas tanto para la organización como para los colaboradores pues incentiva buenas prácticas y reconoce el trabajo de cada uno.

¿Para qué sirve?

Este sistema sirve para evaluar el rendimiento de cada colaborador frente a sus tareas a realizar, sus aptitudes, su comportamiento solo y en equipo; formando una descripción concisa de cada uno. De esta manera se obtiene reflejado el nivel individual y general de la empresa. Se puede medir todos los parámetros profesionales y que toda la información sirva para el negocio: ya sea para solucionar conflictos, para mejorar la productividad o para formar al colaborador.

Lo más importante es que sea un proceso continuo, para que tenga una utilidad completa para la empresa. La evaluación arrojará datos variados, generando métodos para ayudar a mejorar tareas y crecimiento profesional; no es un método para castigar ni para buscar errores.

Este sistema de evaluación permite valorar alguna de las siguientes habilidades y conceptos:

- El rendimiento y el potencial.
- Anticipar **problemas de integración** de un colaborador en la estructura empresarial o en un determinado proyecto.
- Identificar tanto los **fallos y debilidades** como los **éxitos y puntos fuertes** de cada trabajador.
- Retroalimentación objetivo para **gestionar el talento y desarrollar a los (colaboradores de carrera)**.
- **Analizar la contribución del trabajador a la empresa**, si de verdad otorga valor a la entidad con sus tareas e ideas.
- **Calidad del trabajo y relaciones con los compañeros.**

Distintos tipos de evaluación:

Modelo de evaluación por objetivos

Se establecen unos objetivos y se evalúa en base a su cumplimiento. Como se ha comentado es el primer modelo de evaluación del desempeño y poco a poco se han comenzado a evaluar más aspectos clave del negocio y el trabajo.

Modelo de evaluación por competencias

Es uno de los modelos más utilizados en el mundo empresarial actual. Su objetivo es medir el desempeño de cada integrante de una organización **sobre la base de las competencias requeridas por el cargo que ocupa**, es decir, respecto a las habilidades y aptitudes **que necesita para desempeñar su trabajo.**

Modelo de evaluación por incidentes críticos

Este método se basa en la idea de que en el comportamiento humano existen ciertas **características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos.** Por tanto, este modelo se basa en observar cuando la conducta de un colaborador origina un éxito o un fracaso en algún área de su trabajo.

Según este modelo cada trabajador tendrá que ser observado sobre **el prisma coste-beneficio que hace para la compañía.**

Reuniones uno a uno

Reuniones periódicas e informales entre responsable y colaborador, ambos plantean los problemas a solucionar, cómo enfrentarlos o posibilidades de formación para superar esas situaciones, formación y cualquier tipo de medida necesaria. Siempre buscan el progreso.



Imagen de estudio 2

Ejemplo de Evaluación. Ana es la evaluada por distintos sectores de una organización y se culmina con su autoevaluación.

Evaluadores de desempeño por resultados

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de su futuro desarrollo. Proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona según su esfuerzo y así determinar la relación costo-beneficio.

¿En qué consiste?

Desempeño del cargo (no en general) en el comportamiento del rol del ocupante del cargo. Varía de persona a persona porque es extremadamente situacional.

Variables determinantes

- El valor de las recompensas.
- La percepción de las recompensas en función del esfuerzo individual que el colaborador está dispuesto a realizar.
- Habilidades individuales.
- Capacidades individuales.
- Percepción del papel individual a desempeñar.

Beneficios

- Localizaciones de problemas.
- Supervisión de personal.
- Integración del colaborador en la organización o al cargo en la actualidad
- Desacuerdos.
- Desaprovechamiento de colaboradores con potencial más elevado.
- Motivación.
- Desarrollo de políticas de recursos humanos adecuadas a las necesidades de la organización.

¿A quién se le puede otorgar la responsabilidad del proceso de evaluación?

1. Gerente

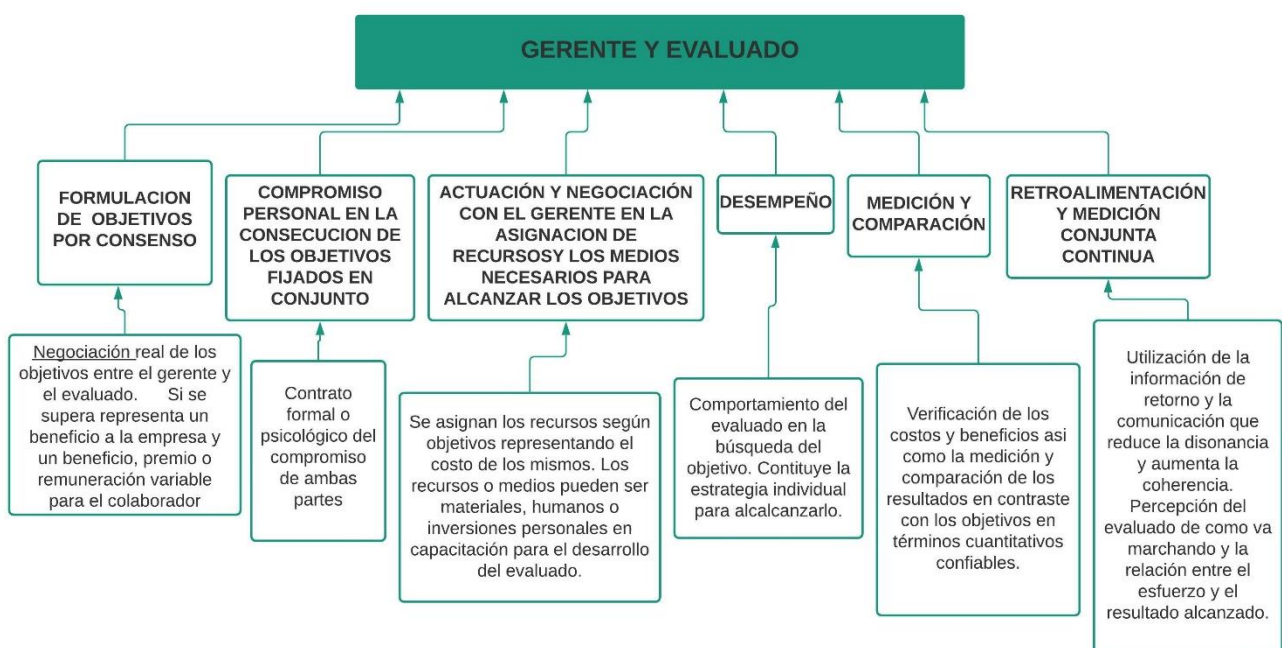
Es responsable del desempeño de los subordinados y de su evaluación ayudado por la asesoría del órgano de gestión de personal que establece los medios para la evaluación en función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema donde cada jefe mantiene su autoridad en línea evaluando el trabajo de sus subordinados.

2. Colaborador

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación teniendo en cuenta los parámetros establecidos por el gerente o la organización.

3. Colaborador y Gerente

En la actualidad se está adaptando un esquema dinámico y avanzado de Administración de desempeño. Aquí surge la administración por objetivos (APO) con nuevos elementos y sin problemas de las partes involucradas, ahora las APO son democráticas, participativas e involucran y motivan. Esta evaluación no comienza por la apreciación del pasado sino por la preparación del futuro y se orienta hacia la planeación del desempeño futuro. Busca orientarlo hacia fines negociados y establecidos con anterioridad rodeado de mediciones apropiadas y comparativas con coherencia, retroalimentación y evaluaciones continuas.



4. El equipo de trabajo

Se evalúa el desempeño de cada miembro y se programa las medidas necesarias para la mejora continua definiendo sus objetivos y metas.

5. El órgano de gestión del personal

El mismo responde por la evaluación de personal de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la evaluación de desempeño de cada colaborador, la cual se procesa y se interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de G. H. Es un proceso centralista que exigen reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y flexibilidad. Su desventaja es que trabaja con medias y medianas y no con el desempeño individual de cada persona se basa en lo general no en lo particular.

6. Comité de evaluación

Está formado para este fin. Constituido por colaboradores permanentes o transitorios pertenecientes a diversas dependencias o departamentos. La evaluación es colectiva.

Los miembros permanentes como el presidente participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o supervisor. Una desventaja de esta práctica es el juzgamiento en lugar de la orientación y el mejoramiento del desempeño.

En la actualidad la tendencia es desplazar la responsabilidad por la evaluación de desempeño hacia el mismo individuo, junto con la participación gerencial para establecer los objetivos que deben alcanzarse.

7. Evaluador de 360°

Cada colaborador es evaluado por las personas de su entorno que participan en su evaluación reflejando cada punto de vista en el trabajo de las personas el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores y clientes internos.

Objetivos de la evaluación de desempeño

La selección de personal es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima y la evaluación de desempeño es una clase de inspección de calidad en la línea de montaje. Esta relación de semejanza entre cosas distintas se refiere a la posición pasiva,

sumisa y pesimista del colaborador que está siendo evaluado con relación a la organización en la cual es parte y el enfoque rígido, mecanizado y limitado del ser humano.

La evaluación no se puede reducir a un juicio superficial y unilateral del jefe es necesario profundizar y establecer puntos de vista en común acuerdo. Si modifican el desempeño el evaluado debe saber acerca de los cambios planeados, porqué y cómo debe de implementarlo.

Los objetivos fundamentales son:

1. Permitir condiciones de medición de potencial humano.
2. Permitido como una importante ventaja competitiva de la empresa cuya productividad se puede desarrollar de manera indefinida dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento teniendo en cuenta los objetivos organizacionales e individuales.

Beneficios de la evaluación de desempeño

Cuando un programa está bien planteado proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el colaborador, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el gerente:

- Evalúa a los colaboradores con base en variables y en factores de evaluación neutralizando la subjetividad.
- Propone medidas orientadas a mejorar el desempeño.
- Comunica a los colaboradores para que comprendan y sepan cuál es su desempeño.

Beneficios para los colaboradores:

- Conocen los aspectos de comportamiento que más valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocen las expectativas del jefe, sus fortalezas y sus debilidades.
- Saben las medidas que toma el jefe y las que el mismo deberá de tomar por su cuenta.
- Evalúan su desarrollo y autocontrol.

Beneficios para la organización:

- Puede evaluar el potencial humano.
- Puede identificar colaboradores que necesiten perfeccionamiento en determinadas áreas y seleccionar a los que pueden ascender o transferir.
- Ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.

Métodos de evaluación

Estos varían porque cada empresa debe de construir su propio sistema para evaluar el desempeño de los colaboradores que cambian según el nivel y las áreas de asignación. Ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, trabajadores mensuales o jornaleros, vendedores, etc. Cada uno sirve para determinar objetivos específicos. Es importante la adecuación para la obtención de resultados.

Obtiene datos e información que pueden registrarse, procesarse y canalizarse. Es un sistema de comunicación que actúa en sentido horizontal y vertical.

La evaluación de resultados es parte importante del proceso del planeamiento estratégico en la gestión de personas. Ese método de evaluación es basado en la comparación entre los resultados previstos y realizados, teniendo como parámetro los indicadores de desempeño definidos. Es posible identificar las necesidades de desarrollo, corrección de problemas e incentivar la mejora continua y también proveer datos para subsidiar procesos de promociones y adecuaciones salariales, siguiendo las directrices de la Política de Remuneración.

Sus principales objetivos son:

- Alinear las metas individuales, de los equipos y áreas a los objetivos estratégicos del negocio.
- Acompañar y desenvolver continuamente los gestores durante su trayectoria profesional.
- Identificar colaboradores que están con resultado insatisfactorio y que necesitan desarrollo.
- Identificar colaboradores que están con un resultado igual o superior al que es requerido.

- Consolidar la cultura del diálogo en los equipos de la organización.

Pasos y responsabilidades para implantar el proceso de evaluación

1. **Configurar parámetros:** El Administrador controla las funcionalidades que influyen en el proceso de la evaluación de resultados.
2. **Importar datos:** el administrador o sector de G.H. importa los datos necesarios para viabilizar el proceso de evaluación de resultados.
3. **Generar evaluaciones de resultado:** para que los formularios sean creados es necesario generar las evaluaciones para los colaboradores que serán evaluados en el ciclo.
4. **Mantener ciclo:** el sector de G.H. parametriza las reglas definidas en el ciclo.
5. **Definir metas:** el proceso de evaluación de resultados inicia con la definición de las metas individuales, acordadas entre evaluador y colaborador que serán acompañadas y trabajadas durante el ciclo vigente.
6. **Aprobar metas:** después la definición de las metas, la aprobación de ellas es de responsabilidad del colaborador y del evaluador.
7. **Revisar metas:** el sector de G.H. define un período para la revisión de las metas durante el ciclo para que los evaluadores y colaboradores realicen esa etapa e identifiquen posibles alteraciones en las metas registradas en el inicio del ciclo o la adición de nuevas metas.
8. **Evaluar resultados:** el evaluador brinda los resultados de la evaluación y encamina para la aprobación del colaborador.
9. **Aprobar resultados:** después de la aprobación del colaborador en los resultados medidos, el proceso de evaluación de resultados es finalizado. Cuando la empresa no posea la aprobación de los resultados por el colaborador, la evaluación es finalizada después que el evaluador ingrese las notas en cada meta.

Principales métodos tradicionales.

Método de las escalas gráficas.

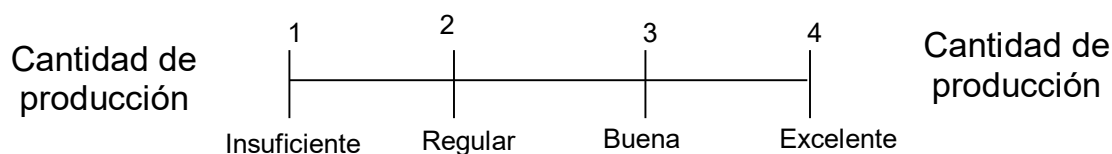
Es el más utilizado y divulgado, se exige mucho cuidado al utilizarlo con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador.

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores previamente definidos y graduados. En las filas horizontales se ubican los factores a evaluar y en las columnas los grados. Cuanto mejor sea este resumen mayor será su precisión.

Escalas gráficas continuas: Solo definen su extremo. La evaluación puede situarse en cualquier punto intermedio.

Escalas gráficas semicontinuas: Igual a las escalas gráficas continuas excepto que se incluyen los puntos intermedios.

Escalas gráficas discontinuas: La posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad.



Ejemplo aplicado:

Escala de desempeño individual

Supervisor:
Colaborador:

Indicadores de evaluación	Destacado 4	Eficaz 3	Suficiente 2	Insuficiente 1	Observaciones	Puntos
Habilidades técnicas	☐	☐	☒	☐		
Experiencia	☒	☐	☐	☐		
Formación	☐	☒	☐	☐		
Iniciativa	☐	☐	☐	☒		

Ventajas del método de las escalas gráficas

- Fácil comprensión y sencilla.
- Visión resumida e integrada de los factores de evaluación más destacados según la empresa y las distintas situaciones.
- Poco trabajo en el registro de evaluación.

Desventajas

- Poca flexibilidad. El evaluador debe ajustarse al instrumento y no el instrumento al evaluado.
- Sujeto a distorsiones o interferencias personales según el campo psicológico del evaluador.
- Tiende a rutinizar y generalizar resultados.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.

Método de elección forzada (Force Choise Method)

Desarrollado por técnicos estadounidenses durante la segunda Guerra Mundial para escoger oficiales de su país para ascenderlos, se buscaba lograr un sistema de evaluación que neutraliza el efecto Halo, el subjetivismo y el proteccionismo del método de escala gráfica que permite obtener objetivos válidos. Al aplicar el método de elección forzada se obtuvieron resultados.

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos en frases descriptivas de alternativas de tipo desempeño individual. En cada bloque compuesto de dos o tres frases, el evaluador por fuerza debe elegir solo una o dos.

Ventajas

- Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina la generalización.
- Aplicación sencilla y sin preparación previa por parte de los evaluadores.

Desventajas

- De elaboración e implantación compleja, exige planificación cuidadosa y demorada.

- Método comparativo y discriminativo, representa resultados globales. No da resultados específicos por individuo.
- Cuando se utiliza en G. H. requiere información complementaria acerca de necesidades de capacitación, potencial de desarrollo etc.
- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus colaboradores.

Método de investigación de campo

Se desarrolla con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato evaluando el desempeño y buscando las causas, los orígenes y los motivos del mismo mediante el análisis de los hechos y situaciones. Generalmente se realiza con la asesoría de la especialista el cual realiza una evaluación inicial, un análisis complementario con mayor profundidad, la planeación del plan de acción a realizar y el seguimiento del caso.

Ventajas

- Favorece la retroalimentación de la información vital para el planeamiento estratégico y solución de problemáticas.
- Múltiples usos.
- Mejor visualización de la estructura empresarial real, capacidades y habilidades del personal.
- Evaluación profunda imparcial y objetiva.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función del staff de evaluación.
- Es el método más completo.

Desventajas

- Elevado costo operacional.
- Proceso lento.

Evaluación de desempeño Nombre: Cargo: Departamento:	Aspectos positivos Buen relacionamiento interpersonal Capacidad de liderazgo Tiene ideas innovadoras Facilidad de argumentación Buen trabajo en equipo Espíritu emprendedor	
	Aspectos negativos Deficiencias de comunicación Comete muchos errores Dificultad para el manejo de números Mentalidad conservadora y limitada Carencia de visión general Lentitud para la toma de decisiones	

Método de incidentes críticos.

Método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses. Se basa en que en el comportamiento humano existen ciertas características **extremas** capaces de conducir a resultados positivos o negativos. Es decir, se concentra en las excepciones.

Método de comparación por pares.

Se comparan a los colaboradores en pares, de dos en dos. En la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación.

Comparación de los colaboradores en cuanto a la productividad	Laura	Juan	Marta	Pedro
Laura y Juan	x	x		
Laura y Pedro			x	
Marta y Pedro		x	x	
Laura y Marta				x
Juan y Marta	x			
Juan y pedro		x		x
Puntuación	2	3	2	2

Método de frases descriptivas

Este método es ligeramente diferente al método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (+ o S) y las que no (- o N).

Entrevista

La entrevista personal es la prueba más utilizada en los procesos de selección y la que más peso tiene en la decisión de contratación. Se trata de un encuentro con el representante de la empresa y el futuro colaborador, en la que se evalúa la aptitud e idoneidad del candidato para desempeñar un puesto de trabajo. Se recomienda siempre el trato amable y considerado hacia el participante, se debe prever de un lugar privado, silencioso y lo más cómodo posible, de este modo el postulante se sentirá cómodo y se obtendrá un mejor resultado de la entrevista.

Es un factor fundamental en toda entrevista la objetividad por parte del entrevistador, es decir no debe comprometerse emotivamente ni dejarse influir por el entrevistado.

Es parte fundamental la planeación anticipada de la entrevista para ello se debe tener bien definido el perfil de cargo el cual debió ser elaborado en conjunto con el cliente interno o futuro jefe. Además, se recomienda realizar una buena lectura del curriculum del candidato a entrevistar así de esta manera contar con toda la información posible para el momento de la entrevista.



Al momento de agendar las entrevistas es importante destinar tiempo suficiente para la misma, hay que tener en cuenta que pueden generar retrasos del entrevistado o el entrevistador, que se puede necesitar tiempo extra para analizar la información o que la entrevista puede ser más extensa de lo planeado. Además, es necesario tener claro los objetivos de la misma, se recomienda hablar claro pero no demasiado fuerte, tomar una postura cómoda e iniciar con preguntas como:

- **Cuénteme sobre su historia laboral.**
- **Cuénteme como es un día típico en su trabajo.**

Además, se debe tener presente que el mejor entrevistador es el que nota lo que el postulante está sintiendo.

A la hora de formular las preguntas, estas deben ser precisas y específicas, no es conveniente personalizar de forma tal que el entrevistado se pueda sentir acusado o juzgado. El éxito de la entrevista depende de cómo se pregunta y de saber escuchar.

Se recomienda:

- Formular preguntas que sean comprendidas fácilmente.
- Realizar una sola pregunta a la vez.
- Evitar que las preguntas condicionen las respuestas.
- No formular preguntas directas hasta tener la convicción que el entrevistado está dispuesto a facilitar la información deseada.
- Formular inicialmente preguntas que no induzcan a eludir la respuesta ni a generar una actitud negativa.



Para el **desarrollo de la entrevista** debemos tener en cuenta las siguientes claves:

- Terminar un tema antes de comenzar el siguiente.
- Alentar al postulante a variar la elección de ejemplos para cubrir distintos aspectos, cómo actividades sociales, hobbies, trabajo y estudios.
- Ser receptivo otorgando siempre la posibilidad al entrevistado de expresarse.
- Evitar la dispersión del candidato.

- Repetir lo que el candidato dice para estar seguro de haber comprendido bien.
- Tomar nota de lo relevante después de la entrevista.

Cierre de la entrevista

Es importante antes de finalizar la entrevista preguntarse si se conoce todo lo necesario en relación con el postulante.

Se puede cerrar la entrevista con frases como:

¿Tiene alguna/otra pregunta?

El paso siguiente es...

Se recomienda con amabilidad crear un clima de cierre, brindar la sensación de que se cubrió todo lo que se pretendía explorar y que la entrevista ha sido satisfactoria. Indicar próximos pasos del proceso, disponibilidad para próximas entrevistas y datos para localizar al postulante.

ENTREVISTAS

PASOS A EVITAR EN UNA ENTREVISTA	IMPORTANTE RECORDAR EN UNA ENTREVISTA
Hablar demasiado: El entrevistador debe hablar como max. 30% del total de la entrevista.	Detectar las situaciones difíciles
Demostrar acuerdo o desacuerdo con lo que el entrevistado diga	Despejar los espacios en blanco en la historia laboral
Intimidar al candidato	Conocer la razón por la cual el entrevistado se fue de sus empleos anteriores
Usar terminología que el candidato pueda no entender	Las motivaciones del cambio
Demostrar superioridad	La remuneración actual o última y la remuneración pretendida
Las interrupciones en persona o por teléfono	Expectativas del postulante, las que expresa y las que no

Motivación

La motivación es el proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de un fin, hay tres elementos claves: energía, dirección y perseverancia.

El elemento, energía, es una medida de intensidad, un colaborador motivado pone mayor empeño y trabaja más duro. Este desempeño debe de estar en la dirección correcta para que beneficie a los propósitos de la organización. El esfuerzo bien dirigido, de manera consciente hacia las metas de la organización es la clase de empeño que la empresa quiere en sus colaboradores. Por último, la motivación tiene una parte de perseverancia. La organización necesita que los colaboradores persistan en dar su mejor esfuerzo para alcanzar las metas.

Promover altos niveles de motivación en el desempeño laboral es una parte importante de la organización.

Existen varias teorías sobre motivación, una de ellas es *Teoría de la Jerarquía de las Necesidades* de Abraham Maslow. Éste jerarquiza las necesidades de las personas desde las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización. Esta teoría propone que a medida que los niveles inferiores de la pirámide; las necesidades de orden inferior; se satisfacen en su totalidad, se accede al próximo nivel de necesidades; las de orden superior. Las necesidades de orden inferior se satisfacen externamente, mientras que la de orden superior se satisface de manera interna. Basándose en estas teorías las organizaciones estimulan a que los colaboradores satisfagan sus necesidades y se motiven a alcanzar los escalones superiores de la pirámide. Pero para que la motivación sea efectiva el colaborador debe saber en qué escalón de la pirámide se encuentra y como resolver esas necesidades o superiores.



Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor

Mc Gregor insistía que para planificar dentro de la empresa debía tenerse en cuenta las dos teorías y así alcanzar a todos los colaboradores.

HIPÓTESIS

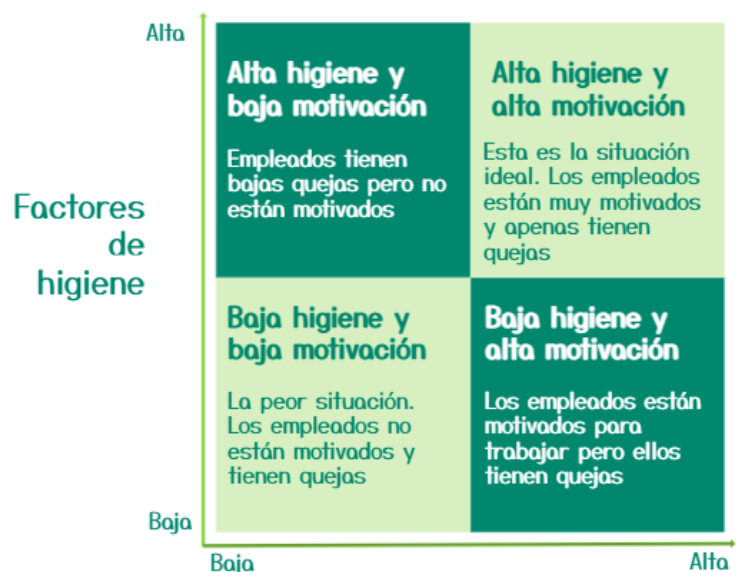
Teoría X	Teoría Y
A la gente no le gusta trabajar. Trabaja lo menos posible.	La gente necesita y quiere trabajar.
Deben ser controlados.	No necesitan control. Sienten motivación y desean perfeccionarse.
Evitan responsabilidades.	Buscan responsabilidades.
Buscan seguridad. Carecen de ambición	Toman decisiones estudiadas.

ESTILO LIDERAZGO

Teoría X	Teoría Y
Control estricto.	Participación
Poca delegación.	Delegación
Motivación basada en recompensas extrínsecas además de sanciones.	La motivación se da en el nivel social, de estima y de autorrealización así como en el fisiológico y de seguridad.

Teoría de los 2 Factores de Herzberg

Esta teoría establece que los factores que llevaban a la satisfacción laboral eran distintos de aquellos que llevaban a la insatisfacción laboral. Entonces para motivar a los colaboradores hay que tener presentes los factores de higiene y de motivación.





Teoría de las tres necesidades de McClelland.

Esta teoría establece que los colaboradores tienen necesidad de logros, tanto personales como profesionales. Tienen el deseo de hacer su trabajo mejor, de encontrar soluciones y que trabajaran más motivados si alcanzan estas tres metas y son reconocidos por sus superiores.

Existen teorías de motivación más recientes como la **de las Metas**, que establece que si se marcan metas a corto plazo el colaborador estará motivado a alcanzarlas como en una carrera de postas. La **Teoría del Refuerzo** establece que el comportamiento se da en función de las consecuencias. Con la teoría del refuerzo, los gerentes pueden influir en el comportamiento de los colaboradores, si utilizan reforzadores positivos para las acciones que contribuyan a que la organización alcance sus objetivos. **Teoría del diseño de puestos**, aquí los colaboradores diseñan puestos motivadores para que los colaboradores se esfuercen para acceder a ellos mientras trabajan para alcanzar las metas de la organización.

Existen muchas teorías para motivar al personal y es importante que se estudien y se elija la que más se adapte a la organización y a los colaboradores.

Para finalizar se recomienda:

- Reconocer las diferencias individuales.
- Hacer que coincidan los colaboradores con los puestos.
- Utilizar metas.
- Fijar metas realizables.
- Individualizar las recompensas.
- Vincular las recompensas y el desempeño.
- Verificar si el sistema es equitativo.

- Utilizar el reconocimiento.
- Mostrar atención e interés por los colaboradores.
- No ignorar la compensación monetaria.

Referencias

Alles, M., (2015), *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias*.

(3ª ed. -1ª reimp). Granica.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I., (2006), *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.).

McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. (9ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Planificación Estratégica*. (3ª ed.). McGraw-Hill.

El Insignia Blogs. (25 de mayo de 2017). *La importancia de la capacitación laboral-psicología-rrhh-2º año*. <https://elinsignia.com/2017/05/25/la-importancia-de-la-capacitacion-laboral-psicologia-rrhh-2o-ano/>

Imagen de estudio 1. (14 de septiembre de 2021). *Inducción empresarial esquema*.

https://www.google.com/search?q=inducccion+empresarial+esquema&tbm=isch&ved=2ahUKEwiovcW5z__yAhUSopUCHUjZDyEQ2-cCegQIABAA&oq=inducccion+empresarial+esquema&gs_lcp=CgNpbWcQAzoECAAQGFCz-xJY7YQTYMKGE2gAcAB4AYAB8gKIAfQKkgEHMi4zLjluMZgBAKABAaoBC2d3cy13aXotaW1nwAEB&scient=img&ei=jjBBYai-OpLE1sQPyLK_iAI&bih=754&biw=1536&rlz=1C1SQJL_esUY945UY945

Imagen de estudio 2. (14 de septiembre de 2021). *Inducción empresarial*.

https://www.google.com/search?q=inducccion%20empresarial&tbm=isch&tbs=rimg:C UKPF7IPFBm3YYcYYhLeKWZmsgIGCgIIABAA&rlz=1C1SQJL_esUY945UY945

&hl=es&sa=X&ved=0CBsQuIBahcKEwjQm5P03__yAhUAAAAAHQAAAAAQC
A&biw=1519&bih=754#imgsrc=zkOeukev5Q_zWM

Quiroa, M. (09 de noviembre, 2020). *Ciclo de Deming*. Economipedia. Ciclo de Deming -
Qué es, definición y concepto | 2021 | Economipedia

Robbins, C. (2010), *Administración* (10ª ed.). Pearson Educación.

Rodríguez, D. S. y Maldonado, C. S. (2014). *Programa de capacitación en seguridad y salud
en el trabajo, basado en los factores de riesgo laborales, de las actividades de belleza
en el sector informal del barrio San Cristóbal Norte*. Universidad Militar Nueva
Granada.

[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10875/SalinasRodriguezK
eyllyDayan2014_Programa%20de%20capacitacion.pdf;jsessionid=74C60586AC9B4
6F608065FB50C42F52D?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10875/SalinasRodriguezK
eyllyDayan2014_Programa%20de%20capacitacion.pdf;jsessionid=74C60586AC9B4
6F608065FB50C42F52D?sequence=1)

Senior. (14 de septiembre de 2021). *Proceso de Evaluación de competencias*. Proceso de
Evaluación de competencias (senior.com.br)

Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Editorial Legis.

SUN TZU. (2003). *El arte de la guerra*. Biblioteca virtual universal.

Worken talento y desarrollo humano. (14 de septiembre de 2021). *Formación y Desarrollo*.

[http://www.worken.com.gt/fyd/#:~:text=metodolog%C3%ADas%20de%20trabajo.-
,,trav%C3%A9s%20de%20acciones%20de%20capacitaci%C3%B3n](http://www.worken.com.gt/fyd/#:~:text=metodolog%C3%ADas%20de%20trabajo.-
,,trav%C3%A9s%20de%20acciones%20de%20capacitaci%C3%B3n).

Normas APA 7ma edición1 [https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-
7ma-edicion.pdf](https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-
7ma-edicion.pdf)

Co – Autores

Prólogo: JuanMa Torres

La inducción: Estela Mazza Rostán – Sabrina Geymonat

Capacitación preventiva: Aldana Román – Martha Lima

Capacitación correctiva: Elizabeth Vázquez – Lucia Garula

Capacitación para el desarrollo: Victoria Castrillo – Irene Medina

Estrategias y proyección: Ana Zabala – Daniela Muñoz

Sistema de evaluación: Leandro Gómez – Sebastián Sattler

Evaluadores de desempeño por resultados: Maria Rodriguez – Dahiana Fernández

Entrevistas: Florencia Torres

Motivación: Florencia Torres

Diseño Gráfico: Irene Medina

Diseño Tapa y Contratapa: Martha Lima

Edición Final: Irene Medina

Escuela Técnica de Rosario “Maestro Alvaro Bustos Spinelli”

Tecnicatura Gestión Humana 2021

"Ser tan flexibles como el
sauce, acompañando a los
demás como sus ramas al
viento, pero manteniéndose
firme y de pie"