



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

*ADMINISTRACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS*

DEL 02 AL 06 DE SEPTIEMBRE 2002

*APUNTES GENERALES*

CI - 248,

Instructor: Lic. Francisco Martínez García  
SECRETARÍA DE SALUD  
SEPTIEMBRE DEL 2002

# **Administración de Recursos Humanos**

Apuntes generales y  
Síntesis de lecturas

## Índice General

Introducción -----	3
1. Evolución de la función de recursos humanos -----	4
2. Estrategias para elaborar el plan de recursos humanos-----	9
3. Funciones: reclutamiento -----	19
4. Técnicas: descripción y evaluación de puestos -----	26
5. Funciones: selección de personal-----	29
6. Técnicas: los pasos en la selección de personal -----	31
7. Funciones: desarrollo organizacional -----	37
8. Lo reciente: coaching -----	46
9. Funciones: Capacitación-----	50
10. La disciplina por aprender: trabajo en equipo-----	60
11. Desarrollo de competencias laborales-----	64
12. Lo reciente: empowerment-----	69
13. Taller: Manejo de conflictos -----	70
14. El Éxito del trabajo: la medición	
15. Cuadro de Mando	

## INTRODUCCIÓN

En la sociedad en la que vivimos, todo se transforma rápidamente. El entorno evoluciona constantemente y todo lo que hoy es nuevo, mañana probablemente haya envejecido. ("La excelencia de hoy, es la mediocridad de mañana" Tom Lambert). El entorno institucional, se ve sujeto a cambios internos y externos, esto como resultado de una economía abierta, y de los avances tecnológicos en los que nos hemos visto inmersos en el siglo XX y XXI.

El directivo del S. XXI, deberá de ser el responsable de promover el cambio en su organización o unidad de negocio de la que sea responsable. Tiene como reto personal desarrollar las siguientes capacidades:

- 1) La de percibir el cambio y prepararse para el mismo;
- 2) Tener una visión clara de lo que pretende lograr y los objetivos a conseguir;
- 3) Ha de ser proactivo y anticiparse a los cambios del entorno y del sector o mercado concreto al que pertenezca;
- 4) Tener autoridad y poder de persuasión para influir en los demás y poder dirigirles en una dirección u otra; y
- 5) Realizar una labor de seguimiento y supervisión, con el fin de desarrollar las potencialidades de cada miembro del equipo del cual es responsable.

El éxito institucional viene determinado además de una buena gestión financiera y económica, por una gestión adecuada de los recursos humanos o de personas que trabajan en ella. Dirigir una institución, es más bien la acción de "crear" y de "saber canalizar" los cambios que vamos teniendo, con los recursos que disponemos, y que conocemos, mediante el cual es posible favorecer determinadas competencias como son la iniciativa, la autonomía, la responsabilidad, la capacidad de tomar decisiones, y la facilidad de relación o de trabajo en equipo. Por lo tanto, el enfoque en la administración de los Recursos Humanos en las instituciones ha ido cambiando en este último siglo de una forma significativa. Son instituciones en movimiento constante, y existen algunas claves de éxito en la administración de sus Recursos Humanos algunas de ellas se trataran de una manera breve pero representativa en el presente curso.

## 1. Evolución del concepto recursos humanos

Las grandes leyes de la evolución, aplicables a la biología, también pueden ser aplicables a los organismos sociales entre ellos, a las instituciones.

Principios:

- La organización varía con la función,
- Ambos lo hacen en respuesta a los cambios del entorno, y
- Cambios suficientemente importantes o acumulativos en éste, pueden dar lugar a modificaciones tales que un órgano se convierta en algo apreciablemente diferente de lo que era anteriormente,

Esto indica lo que está sucediendo y puede suceder con Recursos Humanos.

La función a la que corresponde el órgano que hoy se llama Recursos Humanos se configuró como tal a lo largo de la industrialización de los años 40-50-60, bajo el nombre de Jefatura o Dirección de Personal. Se estructuró siguiendo las pautas de los modelos previamente creados en USA y en Europa Occidental, basados a su vez en los principios de la llamada Organización Científica del Trabajo.

Entre sus cometidos principales cabe citar la administración de personal, las contrataciones y despidos, la negociación de convenios colectivos, el mantenimiento y control de los sistemas retributivos, de incentivos y de primas, el "negociado de sanciones" y las relaciones laborales. Era una función considerada particularmente difícil e incluso poco grata.

Para desarrollarla se consideraba como requisito más importante el poseer una formación jurídica especializada en Derecho Laboral, junto con unas buenas habilidades negociadoras. Aquel entorno y aquellas necesidades requerían un órgano de ese tipo.

A lo largo de los años 70 el modelo "Personal" va siendo sustituido por el de "Recursos Humanos", en un esfuerzo por responder mejor a los nuevos desafíos del entorno, para los cuales no estaba preparado el "Jefe de Personal". Buscando soluciones a los nuevos retos que se le presentaban, el órgano "Personal" se transformó en otra cosa. Por una parte mantuvo, confiándolas de manera creciente a un departamento especializado o externalizando parcialmente sus funciones tradicionales.

Pero al mismo tiempo, el peso de su gestión se orientó hacia nuevas responsabilidades: el clima laboral, el diseño de planes de sucesión, la modernización de los sistemas retributivos, la comunicación interna, la participación, la motivación, la calidad total, la formación de los trabajadores, el desarrollo de sus competencias, etc. Éstas nuevas funciones configuraron la identidad del nuevo órgano, que se denominó "Recursos Humanos".

Es un órgano más abierto que Personal -se beneficia de la incorporación masiva de mujeres y de una gran variedad de titulaciones universitarias-, más reconocido dentro de la organización -su director suele formar parte del equipo de dirección, cosa no habitual para el Jefe de Personal- y con mayor prestigio social.

El modelo "Recursos Humanos" ha marcado una época de casi 30 años a lo largo de los cuales ha evolucionado de forma evidente, está todavía vigente y lo adoptan la mayoría de las organizaciones que aspiran a la supervivencia en mercados abiertos. Se ha adaptado ejemplarmente a las tecnologías de la información.

Ha conseguido -o está en vías de conseguir- que directivos y jefes de todos los niveles jerárquicos asuman unas responsabilidades respecto a la gestión de las personas que ni siquiera imaginaban al inicio de esta época y a las que se han resistido con fuerza. Desde el punto de vista evolutivo ha sido un gran éxito.

Sin embargo, a lo largo de los 90, se han producido acontecimientos que hacen pensar que la época "Recursos Humanos" empieza a estar superada. No son de tipo conflictivo o traumático como fueron los que marcaron su origen, sino más sutiles. El desafío que plantean es tal que la respuesta debe consistir en una profunda modificación del enfoque mismo de la función Recursos Humanos, la cual conducirá a un cambio de época semejante al que condujo a su aparición. Personal sobrevivió transformándose en Recursos Humanos. Recursos Humanos sobrevivirá transformándose en otra cosa.

Desde la perspectiva de sus máximos ejecutivos, puede resumirse en cinco grandes claves: la cultura, la persona como referencia absoluta, la aportación de valor, la estrategia (englobando la visión del negocio y la elección de prioridades) y el liderazgo.

1.- **La cultura.** La cultura en la institución se genera casi siempre de forma espontánea y no consciente: es el conjunto de ideas básicas y valores que dan consistencia y coherencia al conjunto de comportamientos a través de los cuales la institución existe.

Suele ser síntesis y reflejo de una manera de entender la vida, el trabajo, la relación social, la economía e incluso la verdad o falsedad, lo aceptable y lo reprochable, de unas personas y/c de una sociedad en su conjunto.

Salvo excepciones, la cultura primero nace y se configura y sólo después se conceptualiza.

2.- **La persona como referencia absoluta.** Lo habitual en la forma actual de entender las cosas es considerar a las personas como un recurso -"el más valioso", se añade para estar a la altura de los tiempos- para la institución. El término mismo "Recursos Humanos" responde a esta mentalidad. El cometido principal de este órgano en su configuración actual es poner a disposición de la organización, al menor costo posible y por el tiempo necesario, los recursos que ésta precisa para cumplir sus objetivos:

a) Personas "con potencial", formadas, motivadas y dispuestas a trabajar en las actividades y del modo que les sean asignados. Es un órgano enfocado en la organización y a ella subordina las personas.

b) Basándose en las personas y considerándolas como sujeto y referencia en sí mismas, es posible alcanzar un "círculo virtuoso" y grandes beneficios ahí donde la jerarquía tradicional, utilizando a las personas como recurso, no logra salir de sus propios círculos viciosos e incurre en unos costos de coordinación espectacularmente más altos.

c) Las instituciones, en la medida en que consideran a las personas como sujeto y referencia en sí mismas, consiguen que éstas aporten a sus objetivos una cantidad de energía y de competencias de todo tipo (éstas y no las personas son los verdaderos "recursos humanos") muy superior que si las consideran recursos.

d) Cuando la persona es sujeto y no recurso, la relación entre la institución y ella cambia. La vieja relación de dependencia -"yo me hago cargo de tí y de tus necesidades y me preocupo de tí en la medida y en el modo en que convienes a mis intereses"- pasa a ser una relación entre partes iguales y libres: "yo tengo este proyecto y ésta es mi referencia cultural". Incorporándote, puedes conseguir logros personales importantes.

3.- **La aportación de valor.** Es mucho más frecuente considerar a las personas, especialmente a las llamadas "de base" como un costo que como una fuente activa de valor y de riqueza. La industrialización se ha basado mucho más en el "aprovechamiento de mano de obra barata" que en la pretensión de generar riqueza ofreciendo retos interesantes a personas con capacidad de crear valor. Sin embargo, en los últimos años, se han ido abriendo paso nuevas evidencias:

- En los entornos competitivos es clave la capacidad de "creación de valor", para el ciudadano y para el funcionario, ambos piensan en la institución en términos de creación de valor.
- Son exclusivamente las personas las creadoras de valor, no las instalaciones o las finanzas.
- Existen formas nuevas de generación de valor específicas de las organizaciones modernas:
  - la aportación de los conocimientos y de las habilidades o cualidades únicas de los trabajadores,
  - la creación y transmisión de conocimientos, la toma de decisiones,
  - la comunicación y el trabajo en equipo,
  - la aportación de iniciativas, etc.
- Cuantas más personas aporten valor por estas nuevas vías, mayor será la eficacia y la capacidad de generar beneficios en las instituciones. Los costos, siendo importante, se subordinan a la creación de valor.
- El principal beneficiario de la aportación de valor de las personas a través de las nuevas vías señaladas es la persona misma que lo genera. No sólo por la retribución económica que percibe, sino porque el fruto principal de su trabajo creador es su propia personalidad, sus propias competencias y su imagen, tanto la social como, sobre todo, la subjetiva e íntima de sí mismo.

Las nuevas tendencias que se están definiendo como respuesta a los nuevos retos del entorno la cultura de la institución, la consideración de la persona como referencia absoluta y la creación de valor serán tres líneas de actuación -tres funciones- principales en la configuración de la identidad del nuevo órgano que sustituirá al actual Recursos Humanos.

### 3. ESTRATEGIAS PARA ELABORAR EL PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El Plan de Recursos Humanos, es una técnica para determinar en forma sistemática, la provisión y demanda de empleados que serán necesarios para el logro de los objetivos rectores de la organización. La planeación permite a la organización saberse allegar del personal adecuado en el momento adecuado.

El Plan de recursos humanos se propone identificar las necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. El costo de la planeación es elevado pero sus ventajas son mayores:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la institución.
- Economizar en las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

Para la construcción de un Plan de recursos humanos, partamos de una premisa: no existen estrategias generales para todas y cada una de las instituciones, sí podemos afirmar que hay una serie de componentes generales que permiten su diseño. Para poder estudiarlos hay primero que aclarar una serie de conceptos:

- Por estrategia de recursos humanos debe entenderse: "el plan maestro y deliberado que una institución hace de sus RRHH para obtener una ventaja.
- La estrategia precede a la táctica, de ahí que la táctica pueda considerarse como: "la política o programa que permite avanzar hacia los fines estratégicos".

Hay dos tipos de estrategias:

a. **Defensiva:** para que se dé la institución debe estar en un entorno estable, permite además organizar el trabajo diversificándolo u orientada a reducir costos: Son instituciones que se caracterizan por un número de productos o servicios muy limitados. Áreas de actuación reducidas. Ambiente estable.

La gestión característica es: Orientación interna (buscan al personal mediante promoción); hacia el corto plazo; cuentan con un personal experto pero limitado; se busca la eficiencia; orientación hacia la tarea; ajuste con el puesto.

Los recursos humanos claves son: producción y finanzas. Ante todo se busca reducir costos mediante la eficiencia en el trabajo, sin pensar en el largo plazo.

- b. **Exploradora:** se da en instituciones con entorno variable, incierto. Requieren ser flexibles a los cambios, pertenecen a sectores de crecimiento rápido. Son instituciones innovadoras que buscan continuamente nuevas oportunidades. Son generadoras de cambios e incertidumbre. Usan múltiples tecnologías.

La gestión característica es: Orientación hacia el medio (están siempre atentas a las necesidades del mercado); con alto potencial de crecimiento, capacidad creativa; orientación externa (buscan los recursos en el exterior de la institución); dónde se valora y se cuenta con capital humano clave; se hacen inversiones en I+D y en Marketing. Son organizaciones más flexibles e innovadoras y por tanto, con mayor riesgo y mayor posibilidad de éxito.

A la hora de diseñar una estrategia de RRHH habrá además que diseñar:

- a. estrategias de **afectación:** reclutamiento interno o externo, contratación fija o temporal etc.
- b. estrategias **retributivas:** ¿cómo retribuimos al personal?
- c. estrategias de **formación:** ¿queremos empleados polivalentes o muy especializados? ¿o ambas cosas a la vez?
- d. estrategias de **valoración:** ¿evaluamos al personal según los comportamientos o según los resultados?

Los elementos de la planificación estratégica deben ser los siguientes:

- a. Misión.
- b. Estudio del entorno
- c. DAFO (análisis de debilidades oportunidades (interno) fortalezas y amenazas (externo))
- d. Objetivos más concretos que puedan existir
- e. Desarrollo de las estrategias que nos permitirán materializar los planes

Finalmente es importante señalar que sin la implicación total de la dirección en estos procesos y sin la comunicación constante de los avances al personal de la institución difícilmente pueden llevarse a cabo los mismos.

La condición necesaria -aunque no sea suficiente-, es una definición clara de los objetivos. Estos caen bajo las categorías de:

- > Objetivos estratégicos
- > Objetivos de operación

Los objetivos estratégicos corresponden a los altos ejecutivos de la institución. Son diseñados con el propósito de cambiar el carácter o dirección de la compañía. Es importante comenzar con los objetivos estratégicos, y luego, a medida que vayamos descendiendo, obtener el compromiso del personal responsable por el logro de salidas específicas (objetivos de operación) dentro de los plazos específicos:

### **Demanda de recursos humanos.**

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de políticas de empleo, ya que la oferta de personal tiene límites muy precisos.

### **Causas de la demanda:**

Estos factores aparecen tanto en planes a corto como a largo plazo. Algunas de estas causas son controlables por la organización, pero otras no.

- **Desafíos externos:**
  1. Económicos: si el país comienza a exportar, también la inflación, el desempleo, las tasas de interés. Se incrementan y junto con los desafíos sociales, políticos y legales: son de más sencilla predicción.
  2. Tecnología: son de más difícil predicción. Con frecuencia, la planeación de los recursos humanos se modifica debido a la introducción de nueva tecnología. En algunos casos, puede significar la eliminación de varios puestos, o puede implicar la creación de otros nuevos.
  3. Competencia.
- **Decisiones de la organización:** las principales decisiones de la organización inciden en la demanda de recursos humanos. El plan estratégico de la organización constituye la decisión más significativa. Por medio de él, toda la organización se fija objetivos a largo plazo (tasas de crecimiento, desarrollo de nuevos productos, mercados o servicios). Estos objetivos determinan el número de empleados que serán necesarios en el futuro, así como sus características.

A corto plazo, estos planes estratégicos se hacen operativos en forma de presupuestos. Los incrementos o recortes en los presupuestos constituyen el factor de influencia a corto de plazo de más alta significación en las necesidades de recursos humanos.

Los *pronósticos de operaciones* son menos exactos que los presupuestos, pero pueden proporcionar informes más rápidos sobre cambios a corto plazo en la demanda de recursos humanos.

Los *nuevos proyectos* se traducen en demandas cambiantes de recursos humanos. Una reorganización puede cambiar radicalmente las necesidades de recursos humanos. De igual manera, el diseño de puestos hace que varíen las calificaciones que es necesario pedir a los futuros empleados.

- **Cambios en la fuerza de trabajo.** (Jubilaciones, renunciaciones, despidos, muertes y licencias). La experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador para la acción que debe emprenderse, teniendo en cuenta la aparición de factores que pudieran sugerir la conveniencia de cambiar las prácticas del pasado.

### Técnicas para pronosticar.

Los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas. Pero ni siquiera las muy complejas son totalmente precisas, sólo permiten mayor grado de aproximación.

#### Técnicas de pronóstico basadas en la experiencia:

#### Pronósticos basados en tendencias:

#### Otros métodos:

*Análisis de presupuestos y planeación:* las organizaciones que necesitan planeación de recursos humanos por lo general elaboran presupuestos detallados y planes a largo plazo.

*Análisis de nuevas operaciones:* requiere que se calculen las necesidades de recursos humanos en comparación con otras instituciones que llevan a cabo operaciones similares.

*Modelos de computadora:* son una serie de fórmulas matemáticas que emplean de manera simultánea la extrapolación, la indexación, los resultados de sondeos y encuestas y los cálculos de cambios en la fuerza de trabajo.

### Requerimientos de recursos humanos.

Los pronósticos traducen las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto y largo plazos. Los planes a largo plazo son por necesidad cálculos de necesidades probables. Sin embargo, a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos.

Los planes a corto plazo son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones (que es una lista de necesidades de contratación a corto plazo, es decir, no más de 1 año). Puede componerse de cifras específicas o de niveles aproximados de necesidad. Son aproximaciones de gran utilidad, permiten a los especialistas en personal afrontar las necesidades más inmediatas, e indirectamente instituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia.

Cuando cuentan con cálculos específicos de las necesidades futuras de recursos humanos, los especialistas en personal pueden actuar de manera más activa y sistémica.

### Cálculo del suministro interno:

Los encargados de la planeación investigan y clasifican los recursos humanos presentes a fin de conocer su calificación. Esta información permite prever tentativamente qué puestos vacantes se pueden llenar con los empleados actuales.

La información se registra en un documento que recibe el nombre de *formato de promociones potenciales o inventario de recursos humanos*. Considerar a los empleados actuales para las nuevas oportunidades da a los empleados la certidumbre de que pueden progresar.

*Formato de promociones potenciales.* Los listados de promociones potenciales resumen los conocimientos y habilidades de los empleados, y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial humano con que cuenta la organización.

Los inventarios que sirven para el personal directivo son esenciales. En estos casos, suele ampliarse la forma empleada, para incluir: responsabilidad del puesto, número de empleados a cargo, presupuesto total del cargo, deberes de los subordinados, tipo de empleado que supervisa, capacitación directiva que ha recibido, labores directivas anteriores.

*Cuadros de reemplazo potencial.* Constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una institución. La información se obtiene del formato de promociones potenciales.

En una estructura muy similar a la de un organigrama, se describen varios puestos de la institución y la situación actual de varios candidatos. El potencial de reemplazo se compone de dos variables: el desempeño actual y la idoneidad de promoción. El desempeño actual se determina por las evaluaciones periódicas. Las opiniones de otros directivos y de los compañeros también pueden contribuir a la evaluación del desempeño.

Los cuadros de reemplazo potencial y los sumarios de sustitución potencial deben mantenerse en estricta confidencialidad, para proteger la privacidad de los empleados y evitar el descontento de las personas consideradas no promovibles.

#### Pronósticos sobre la oferta de recursos humanos:

No es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas. En algunos casos no se cuenta con la persona adecuada, o porque el puesto es de nivel inicial (nivel básico). En ambas circunstancias es necesario recurrir a fuentes externas de provisión.

*Necesidades externas.* El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas. El crecimiento de la organización constituye el factor principal en la creación de puestos de nivel básico, especialmente en las instituciones que alientan la promoción interna de su personal. El número de vacantes de niveles diferentes al básico depende también del apoyo que el departamento de personal brinde al personal para desarrollar su capacidad.

*Análisis del mercado de trabajo.* El éxito en la localización de nuevos contratados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas en personal. Las necesidades de personal pueden satisfacerse atrayendo a la organización a los empleados de otras instituciones. A largo plazo, el dinamismo de la comunidad en que se trabaja y las tendencias demográficas constituyen los elementos definitivos en los mercados laborales.

*Factores demográficos.* Son otro elemento a largo plazo que afecta la oferta de trabajo. Estas tendencias son predecibles.

### **3. Funciones: Reclutamiento**

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento. Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante. Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad.

#### Proceso de reclutamiento.

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el director que solicitó el nuevo contratado.

#### Entorno de reclutamiento.

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la institución.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

## Límites y desafíos del reclutamiento.

### Disponibilidad interna y externa de recursos humanos:

La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la institución, a abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras instituciones incluyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente. El reclutador puede acudir a tres índices básicos:

- **Indicadores económicos.** Permiten conocer las actuales coyunturas de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.
- **Actividades de reclutamiento de otras instituciones.** Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.
- **Las ventas actuales de la compañía y sus metas.** Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.

### Políticas y normas de la organización:

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento.

*Políticas de promoción interna.*

*Políticas de compensación.*

*Políticas sobre situación del personal.*

*Políticas de contratación internacional.*

### Planes de recursos humanos:

#### Prácticas de reclutamiento en el pasado:

#### Requisitos del puesto:

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a lo siguiente para desempeñar este puesto:

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente relevante?

#### Costos:

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.

#### Incentivos:

Las instituciones no solamente promueven sus servicios, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos.

Ejemplos: programas de apoyo a la educación formal de su personal, servicios de guardería, planes de cafetería.

#### 4. TÉCNICA: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP) no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Es un método fundamental y básico para cualquier organización. En las instituciones estamos preocupados por cuestiones tales como: políticas de selección, promoción, retribución, etc. y, sin embargo olvidamos o dejamos en un segundo plano la base de todos estos procesos: El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP)

El establecimiento de un ADP sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización. Así, hablamos de que tener una herramienta clara y sencilla determinará:

- **Los procesos de selección:** Cuando seleccionamos a alguien lo que hacemos es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, sobre la base de esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (plantearnos qué técnicas vamos a utilizar, qué pruebas vamos a pasar, cómo vamos a enfocar la entrevista, etc.)

Así, los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe.

En este sentido la utilización de este sistema es indispensable. De aquí, podemos deducir también su importancia para el reclutamiento, pues en él especificamos las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz. Y la pregunta que cabe plantearnos es: ¿Cómo reclutamos al personal, cómo realizamos un proceso de selección si ni tan siquiera conocemos lo que el propio puesto impone a su ocupante?

- **Planes de carrera y promoción.** A la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de nuestra organización es necesario conocer las necesidades futuras que tiene nuestra institución y, qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. En este sentido es necesario saber qué puestos tengo, qué puestos voy a crear, por qué los considero necesarios y, qué características han de tener aquellas personas que ocupen estos puestos.

- **Valoración de puestos de trabajo.** La valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el "peso" específico que un determinado puesto tiene, cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones. Para hacer una valoración de puestos es necesario la información aportada por el ADP. Si no sabemos cuáles son las tareas de un puesto de trabajo, ¿Cómo podremos determinar su valor?
- **Evaluación del desempeño.** Para evaluar o medir el desempeño de un trabajador es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que hace, cuáles son sus funciones, sus objetivos. Si no tenemos esta información, ¿qué variables vamos a utilizar para medir su eficiencia?
- **Formación.** Para planificar la formación necesaria para un trabajador es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar que capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello proporcionarle la formación necesaria.
- **Determinación de la responsabilidad.** Un Análisis y Descripción de puestos nos dará información acerca de nuestras responsabilidades, nuestras competencias, etc., lo que reducirá la incertidumbre que, en muchas ocasiones, tenemos al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente tenemos.
- **Clasificación y ordenación de puestos.** Como anteriormente mencionamos, la información obtenida en el ADP servirá para clasificar y ordenar todos los puestos de nuestra organización y sobre la base de ello establecer la estructura retributiva.

Existen aspectos y procesos de nuestra organización que requieren la implantación de un sistema como éste.

## 5. FUNCIONES: SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de *contratación*. La función de contratar se asocia íntimamente con el departamento de personal y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia del mismo.

Cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa.

### Objetivos y desafíos de la selección de personal.

La *información* brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los *planes de recursos* humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los *candidatos*, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Estos tres elementos determinan la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

### Desafíos de la organización:

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La institución impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Las metas de la institución se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña. Es en el mejor interés de la institución planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que contemplen factores diferentes al lucro a corto plazo.

## 6. PASOS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra.

### Paso 1: recepción preliminar de solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias instituciones. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

Los siguientes pasos de selección consisten en gran medida en la verificación de datos contenidos en la solicitud, así como los recabados durante la entrevista.

### Paso 2: Pruebas de idoneidad.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de mandos medios y superiores son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

#### Validación de pruebas:

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. Entre más alta sea la correlación entre los resultados y el desempeño, más efectiva será la prueba como instrumento de selección. Cuando la puntuación y el desempeño no se relacionan, la prueba no es válida, por lo que no debe emplearse para fines de selección.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de la demostración práctica y el racional.

El enfoque de la demostración práctica se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional se basa en el contenido y en el desarrollo de la prueba. Por lo general, el enfoque de la demostración práctica se prefiere siempre que puede aplicarse, porque elimina muchos elementos subjetivos.

Además de ser válidas, las pruebas deben ser *confiables*. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplique al mismo individuo, se obtendrán similares resultados.

#### *Diversos tipos de prueba psicológica:*

El propósito exacto de una prueba, su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba, que debe consultarse antes de emplearla. Se instruye también sobre la confiabilidad de la prueba y de los resultados de validación obtenidos por el diseñador.

#### Instrumentos para la administración de exámenes:

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Cada tipo de prueba postula un objetivo diferente.

Las *pruebas psicológicas* se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Las *pruebas de conocimiento* son más confiables, porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

Las *pruebas de desempeño* miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

Las *pruebas de respuesta gráfica* miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras). Su uso es prácticamente inexistente y no es previsible su uso extensivo.

Siempre pueden aplicarse todas las pruebas que se deseen, pero es posible que el costo no justifique la inversión.

Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible. Las pruebas de idoneidad sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes.

### Paso 3: 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 objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Constituye la técnica más ampliamente utilizada. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos.

También muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador. La validez es cuestionable porque son pocos los departamentos de personal que llevan a cabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

#### Tipos de entrevista:

Por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la institución y un solo solicitante. Es posible, sin embargo, emplear estructuras diferentes.

Una forma de entrevista en grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo evaluador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

*Entrevistas no estructuradas:* permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

*Entrevistas estructuradas:* se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad 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.

*Entrevistas mixtas:* los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada 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.

*Entrevistas de solución de problemas:* se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

*Entrevistas de provocación de tensión:* cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

### El proceso de la entrevista:

*Preparación del entrevistador:* requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, debe considerar las preguntas que seguramente le hará el solicitante. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

*Creación de un ambiente de confianza:* la labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Tiene la obligación de representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable.

*Intercambio de información:* este proceso de entrevista se basa en una conversación. Con el fin de ayudar a establecer confianza y adquirir información sobre el solicitante, algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Esta técnica establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

*Terminación:* cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado la lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner punto final a la sesión. Puede preguntarle al candidato: "¿tiene usted alguna pregunta final?" Independientemente de la opinión que se haya formado el entrevistador sobre la idoneidad del candidato, no es conveniente indicarle qué perspectiva tiene de obtener el puesto.

*Evaluación:* inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato (lista de verificación postentrevista).

#### Errores del entrevistador:

#### Errores del entrevistado:

#### Paso 4: verificación de datos y referencias.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida.

#### Paso 5: examen médico.

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia.

El empleador suele contratar los servicios de una clínica especializada en exámenes de salud a diferentes grupos de adultos.

#### Paso 6: entrevista con el supervisor.

El jefe del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

### **Paso 7: descripción realista del puesto.**

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.

### **Paso 8: decisión de contratar.**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

### **Resultados y retroalimentación.**

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etc. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la empresa, niveles bajos de evaluación y factores similares.

## 7. FUNCIONES: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### Medición del clima laboral

El esquema que vamos a seguir va a ser el siguiente: a) las diferentes herramientas existentes para estudiar el clima b) revisión del diseño de cuestionarios de clima laboral c) analizar una de las escalas de clima laboral, el WES (Work Environment Scale). Las herramientas más comunes para medir el clima son las siguientes:

Observar el trabajo. La observación directa de qué y cómo los empleados trabajan en el día a día es una forma muy precisa y completa de medir el clima organizativo. Observadores formados pueden codificar estas observaciones para dimensiones clave del clima de cada unidad. También pueden valores factores del ambiente de trabajo (físico o no) que afectan al desempeño de los empleados.

Dado el tiempo y esfuerzo que requiere este método, es también el modo de evaluación de clima más caro competitivamente. Requiere varias observaciones en áreas representativas de la organización. El número y duración de estas observaciones han de ser suficientes para minimizar la importancia relativa de variables propias de situaciones extraordinarias o poco habituales. Esto, normalmente, significa que la observación debe realizarse a lo largo de un tiempo y requiere involucrar a un equipo de observadores altamente cualificado.

Entrevistar a varios miembros de los equipos. Las entrevistas llevadas a cabo por expertos, pueden sustituir a las observaciones directas. Los datos de estas entrevistas son de muy diversa índole, lo que facilita la labor de análisis de modelos y tendencias marcadas a lo largo del tiempo con información obtenida de una sola sesión.

El tiempo de una entrevista es menor que el de la realización de una observación directa, pese al tiempo que conlleva la recogida de información y análisis de los datos de la entrevista. Es importante que los entrevistadores posean un alto nivel de cualificación de modo que puedan ser objetivos a la hora de analizar los datos, por ello la duración de la entrevista debe ser la adecuada para lograr esta recogida. .

Es necesario que los directivos muestren un alto grado de disponibilidad.

Hacer una encuesta escrita. Se trata de la forma más eficiente a través de cuestionarios por que permite recoger información de mucha gente en poco tiempo. Además la recolección de la información a través de este método no supone un importante desembolso de dinero.

### Valores fundamentales de los cuestionarios:

1. Recoger información de los propios interesados que viven el clima a través de informes realizados por éstos.
2. Rapidez
3. Practicidad y economía
4. Estandarización, tanto de los elementos a responder, como de la manera en hacerlo.
5. Permiten obtener una gran cantidad de información y así utilizar muestras amplias.

Uno de los métodos específicos para establecer diagnósticos de las situaciones dentro de la institución es el llamado barómetro de clima laboral que encuentra su base en la realización de encuestas de opinión. Estos son sus elementos:

- **Cuestionarios**, que deberán ser auto administrados y autónomos. Además podrán ser abiertos, cerrados o semiabiertos.

- **Criterios de pregunta**. Las preguntas deben ser correlativas y homogéneas. Los criterios son de tres tipos:

1. Los que pertenecen a las auditorías de clima interno: higiene y seguridad, resultados, formación, promoción y participación.
2. Los que se centran más concretamente en la comunicación interna: satisfacción por los canales informativos internos e interés y satisfacción por la información recibida
3. Los que tienen un carácter general: conocimiento de la institución e identificación con los objetivos de la institución.

- **Objeto**.

1. Objetivos de la encuesta
2. Función que cumple la encuesta
3. Muestra encuestada
4. Periodicidad

## · Resultados

1. Cómo se comunicarán los resultados
2. Asunción visible de los resultados
3. Explotación informatizada exhaustiva

El barómetro puede representarse según valores generales representativos de la institución en su conjunto o a través de segmentaciones (edad, sexo, formación, antigüedad, centro de producción, jerarquía, etc.)

El WES o Work Environment Scale. Su traducción es Escala de Clima Social en el Trabajo. (Nicolás Seisdedos) Evalúa el clima social en todo tipo de unidades / centros de trabajo, y focaliza su atención, medida y descripción en las relaciones interpersonales de los empleados y directivos, en las directrices de desarrollo personal que promueve la organización laboral y en la estructura organizativa básica del centro de trabajo.

Esta escala WES está formada por diez subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales del clima:

- Relaciones
- Autorrealización
- Estabilidad / Cambio

· Relaciones es una dimensión formada por las siguientes subescalas: implicación, cohesión y apoyo. Evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos con su trabajo así como el grado en que la dirección les apoya y el grado en que les anima a apoyarse unos a otros.

· Autorrealización, entendida como la orientación hacia unos objetivos. Compuesta por las subescalas: Autonomía, Organización y Presión que evalúan el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

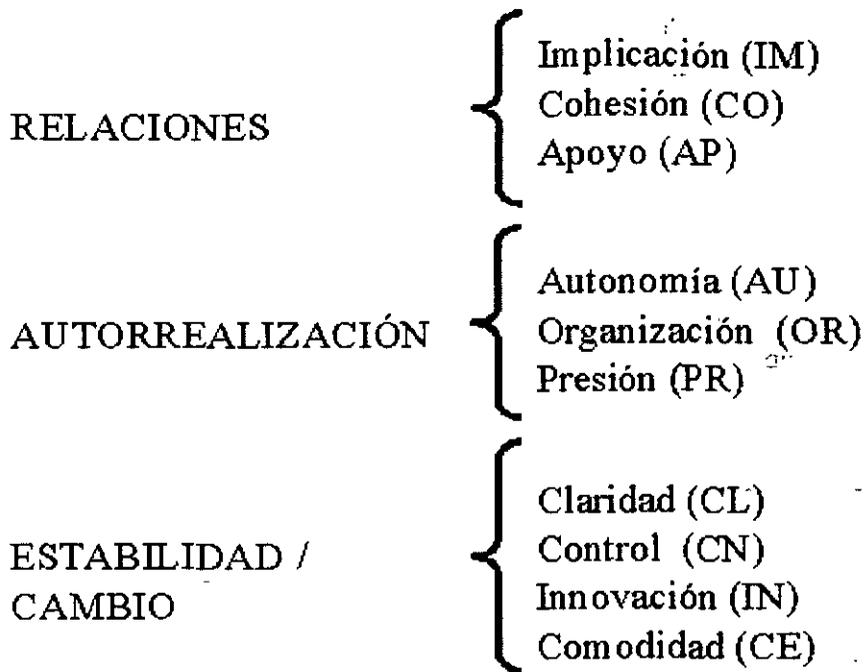
· Estabilidad / cambio. Compuesta por las subescalas: Claridad, Control, Innovación y Comodidad, que evalúan el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados; la importancia

que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente agradable de trabajo.

Descripción resumida de las diez subescalas:

- Implicación (IM): grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
- Cohesión (CO): grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con sus compañeros
- Apoyo (AP): grado en que los jefes animan y ayudan al personal para crear un buen clima social
- Autonomía (AU): grado en que anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias
- Organización (OR): grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea
- Presión (PR): grado en que la urgencia o la presión del trabajo domina el ambiente laboral
- Claridad (CL): grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo
- Control (CN): grado en que los jefes utilizan las reglas y presiones para tener controlados a los empleados
- Innovación (IN): grado en que se enfatiza la variedad, el cambio y los nuevos enfoques
- Comodidad (CE): grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable

A continuación muestro un esquema con dicha clasificación:



## GESTION DEL TALENTO

En el momento actual, el talento es el valor diferencial por excelencia y la eficiencia y eficacia va a estar directamente relacionada con la capacidad que éstas tengan para atraer, retener y desarrollar talento. La creciente importancia del talento es debida a cuatro grandes factores:

1. La creciente complejidad e incertidumbre en el mundo de los servicios.
2. Cambios sociales y demográficos: cambios en la relación entre institución y persona, el mayor nivel formativo, el dinamismo creciente, el espíritu emprendedor, etc.
3. Asimilación de la nueva realidad. Aunque el talento haya sido muy importante durante décadas, ahora es cuando esta situación se ha hecho más visible para los directivos.
4. Aparecen nuevos trabajos relacionados con la tecnología. En la mayoría de los trabajos relacionados con la tecnología, la demanda es muy superior a la oferta.
5. Actualmente se está en "la guerra por el talento" y que las instituciones que entiendan este profundo cambio serán los líderes del mañana.

Algunos casos de esta situación es lo que sucedió en los tiempos de las **empresas de Internet .com** en los que, trabajadores de empresas "tradicionales" dejaron sus puestos de trabajo para pasar a empresas de nueva creación relacionadas con las tecnologías. En sectores como la consultoría y el sector financiero se dispararon los índices de rotación hasta niveles impensables en los últimos años. Esto es lo que sucederá en las empresas en los próximos años. **Las organizaciones girarán en torno a las personas con talento y sus necesidades y no al contrario, como sucede ahora.**

Esta nueva situación de "**poder del empleado**" tiene muchas consecuencias tanto para instituciones como para trabajadores ya que se pasa de una situación en la que la institución "controla la situación" a una situación en la que es el trabajador el que la controla. Por ello, en este sentido se producirá el mismo fenómeno que se ha producido en el área de relaciones con los ciudadanos.

Actualmente todos los empleados se tratan por igual, como si todos tuviesen las mismas necesidades y expectativas. Pero esto no es cierto, por lo que aparecerá el concepto de "**segmentos de empleados**", cada uno de ellos diferente de los otros, y con propuestas de valor ajustadas a ellos tal y como sucede en el área de gestión de usuarios. Con este cambio, los problemas aparecerán por las "**diferencias internas**", reto con el que se enfrentarán las instituciones.

Por todos estos motivos, ha habido un **cambio espectacular en las competencias del departamento de recursos humanos**, pasando del tradicional reclutamiento y procesos administrativos (pago de nóminas, adelantos, etc.) a una visión mucho más global que va desde el reclutamiento a la fidelidad, pasando por la retribución, comunicación interna, planes de carrera, coaching, formación, gestión del desempeño, etc. En cuanto a la **retención**, citando el estudio de APD y Hay Group, los principales motivos de atracción del talento son el desarrollo profesional (20%), trabajar en una institución líder (14%) y trabajar en una innovadora (13%). Sin embargo, el factor de la alta retribución sólo es un motivo principal en un 7% de los casos.

Pero la **realidad del día a día es distinta**. Aunque la mayoría de las organizaciones comentan que el mayor activo de sus instituciones son las personas (un estudio de APD y Hay Group presenta que la captación, desarrollo y retención del talento se considera una prioridad estratégica para el 44% de las instituciones encuestadas), la realidad diaria difiere mucho de esta afirmación. Se necesita un cambio cultural en todos los niveles de la organización, y esto **tardará unos años en suceder completamente.**

Algunas preguntas que deben hacerse los directivos son: ¿qué motivos tiene una persona para trabajar con nosotros en lugar de con otra institución? ¿valoramos el capital humano al igual que valoramos los servicios o la reducción de costos? ¿qué mecanismos se emplean para atraer talento? ¿existe una preocupación real por el desarrollo y retención del talento? ¿qué mecanismos se emplean? ¿realmente se ha analizado el rendimiento (y por tanto la rentabilidad) de las personas? ¿están todas estas preocupaciones alineadas con los objetivos estratégicos? ¿existen procedimientos de comunicación bidireccional en la organización?

Tanto las instituciones como las personas tienen y tendrán **grandes retos en la gestión del talento**. En cuanto a las personas, necesitarán acostumbrarse a nuevos entornos laborales en los que la inestabilidad laboral y la movilidad serán constantes. En cuanto a las instituciones tendrán grandes retos con una forma de trabajo creciente.

## 8. LO NUEVO: EL COACHING

La ayuda individualizada en los programas para el desarrollo de ejecutivos, la planificación de los procesos de sucesión y el asesoramiento en materia de crecimiento profesional, es un proceso denominado COACHING, que debe poner a los directivos en contacto con sus emociones, generando el ida y vuelta comunicacional imprescindible. Para que resulte exitoso, deben existir al menos: disposición gerencial para escuchar y orientar y un acompañante calificado que orientará al directivo (coacher). Pero sin la disposición directiva no existirá el proceso aunque se implemente. Será un papel o un link virtual de e-learning, una intención, humo efímero que se disipará prontamente.

Lo esencial es que el proceso sea sincero, flexible y auténtico para que no se convierta, como tantos otros experimentos de la alquimia institucional, en capacitación vacía.

La crisis organizacional de hoy en día, gira en gran medida alrededor de la figura clásica de la autoridad y el control que dimana de ella. Los tiempos cambian. Las organizaciones están viviendo una crisis muy importante en términos de la figura tradicional de autoridad. Ésta recorre la transición entre la antigua figura del directivo /jefe a la del directivo/lider. De la centralización paternalista hacia la confiada delegación. El Jefe tradicional es alguien que manda, revisa, controla y castiga. El Jefe mira el futuro a través del espejo retrovisor y lo sigue mirando aunque piense que hace estrategia proactiva.

Este paradigma está en crisis. Es repudiado y se estimulan corrientes de cambio en los seminarios, simposios y congresos que abordan temas relacionados con personas y recursos humanos en general. Pero en la práctica sucede que..."O se hace como YO lo quiero o vas en contra de los objetivos que YO elaboré" La libertad del colaborador para utilizar su propio juicio, en general, NO EXISTE, es una gran mentira.

Un jefe suele saber mucho menos de lo que su colaborador sabe en lo que es su especialidad y por tanto le resulta difícil instruirlo y evaluarlo en lo que hace..

De esto surge la necesidad de generalizar el proceso de coaching para lograr el buscado y tan remanido efecto cascada. Desgraciadamente es más común encontrar que los mayores esfuerzos se hacen en el sentido inverso convirtiendo el efecto buscado (cascada), en el síndrome bidet que posee poquísima eficacia como apalancador del cambio.

Cada directivo supone que es un coach. Pero también sabe que la mayoría de los directivos no ha modificado sustancialmente su forma de actuar. Las razones no son difíciles de imaginar. No muchos tienen una idea clara de lo que, en la práctica, significa "coaching". A quienes saben algo del tema, es probable que les parezca atemorizante. Por lo tanto, el coaching se convierte en una de esas buenas ideas con las que muchos directivos se llenan la boca, pero que luego ignoran. Sin embargo, el coaching no es algo místico, y tampoco difícil de aprender. En realidad, todo lo que se necesita es dejar de lado algunos conceptos erróneos. He aquí los 10 mitos más comunes, y la realidad que hay detrás de ellos.

### **1-Nadie puede definir qué es el coaching**

"La definición es inherente al coaching. Significa ayudar a las personas a definir metas claras, y a establecer un plazo específico para alcanzarlas. Y las metas pueden ser desde superar un problema de interacción personal, hasta alcanzar objetivos profesionales. PUNTO CLAVE: El coaching es un proceso bien definido, que tiene puntos de partida y de llegada. Lo que resulta diferente -y lo que puede confundir a algunos directivos- es que el corazón del proceso es el potencial de una persona. Por lo tanto, el éxito no es fácil de cuantificar.

## **2-Coaching es hacer feliz a la gente**

Muchos directivos piensan que coaching significa hacer lo que ya hacen, pero teniendo en cuenta los "sentimientos" de sus empleados. "El secreto de manejar gente es conseguir que algo se haga. Esta tarea se vincula estrechamente con la misión de la organización, y para llevarla a cabo hay que ajustarse a operaciones tácticas específicas. Cuando manejo gente tengo dos focos: miro, desde atrás, el trabajo que está haciendo una persona, y después miro a la persona.

Cuando hago coaching, me concentro en la persona." PUNTO CLAVE: Manejar es asegurarse de que alguien alcance ciertos niveles de desempeño. Coaching es ayudar a esa persona a manejar los problemas por sí misma.

## **3-Coaching es, simplemente, otra manera de llamar a la tarea de un mentor.**

A juicio de algunos autores, este concepto, más que cualquier otro, aterroriza a los directivos. Pero la actividad que lleva a cabo un mentor implica una relación a largo plazo, mientras que el coaching tiene un tiempo limitado. "En la relación con un mentor el final es abierto. No involucra un contrato específico. Es como decir: 'Voy a ser su hermano mayor, y voy a estar a su lado un tiempo -por lo general bastante largo- para ayudarlo en cualquier tema que usted quiera'. Un contrato de coaching no es así. Tiene una duración determinada y trata cuestiones específicas, cuyos resultados son medibles en cada tramo del camino." El trabajo de un mentor acarrea un bagaje emocional mayor. "El concepto de mentor se asocia con el de una persona que forma a alguien a su imagen y semejanza. El de coach no tiene esa connotación", añade. PUNTO CLAVE: Un coach no establece vínculos emocionales. Un mentor, sí. Si alguien no cumple un compromiso, un mentor podría decir: "Usted me ha desilusionado". En cambio, un coach dice: "Esto es lo que usted dijo que haría, y no lo está haciendo"

## **4-Un coach es alguien que se caracteriza por alentar**

Muchos directivos piensan que el coaching es lo mismo que dar gritos para alentar a un equipo que sale al campo de juego. "No es así. Si usted se comporta así en su papel de coach, debería reconsiderar su trabajo. Todo proceso de coaching empieza con un análisis real de las debilidades y fortalezas de una persona." Un coach no es alguien que se limita a alentar. "El coaching está muy orientado a la acción. Descubra qué quiere lograr la gente en su trabajo, y ayúdela a imaginar cómo llegar a esa meta", recomienda.

**PUNTO CLAVE:** Un coach no alaba los esfuerzos de un individuo; ayuda a la gente a entender lo que deben cambiar para alcanzar sus objetivos profesionales.

## **5-El coaching demanda mucho tiempo**

El miedo a un compromiso en términos de horas de trabajo aleja a muchas personas del coaching. No están del todo equivocadas. "No consumirá todo su tiempo, pero algo de tiempo le demandará. Usted debe ser consciente de esto, y prever el que necesitará antes de aceptar el compromiso."

El coaching puede ser de tiempo limitado. "A un buen directivo le bastará con dedicar el cinco por ciento de su jornada laboral al coaching y finalmente descubrirá que esa tarea lo ayuda a ahorrar tiempo. A largo plazo, la recompensa es mucho mayor porque el coaching promueve la independencia en la gente. Usted les enseña a las personas a resolver los problemas por sí mismas." **PUNTO CLAVE:** Un proceso de coaching puede durar entre tres meses y dos años, según lo que quiera lograr la persona asistida por el coach. Durante el período de la relación, insumirá por lo menos entre 30 y 45 minutos por semana. Ese es el tiempo que usted emplea para verificar si alguien realizó la tarea solicitada, y para pensar en los próximos pasos que esa persona debe dar.

## **6-El coaching es un tipo de psicoterapia**

"Frecuentemente, los directivos eluden el coaching porque temen que encararlo les exigirá ser una suerte de psicólogos. Imaginan que tendrán que bucear en los oscuros secretos de la persona asistida. Lo cierto es que, de alguna manera, deben apelar a la psicología para entender y explicar las conductas que detectan. Pero no es necesario tener un título en esa especialidad para ser un buen coach.

Sólo hay que estar psicológicamente dispuesto a manejar cuestiones personales y emocionales. Pero esta aptitud es siempre necesaria, puesto que sin ella no se podría hacer negocios". "La terapia se concentra en un problema que debe ser resuelto, y la metodología es adentrarse en la psicología y la historia emocional de la persona. El coaching, por el contrario, indaga en el presente y está orientado al futuro". **PUNTO CLAVE:** Un coach,

Como cualquier funcionario, debe entender algo de psicología porque está obligado a motivar a la gente. Pero el coaching pone el foco en lo que hay que hacer de cara al futuro, y no en los problemas ocultos en el pasado.

## **7-Es una receta para manejar todo tipo de situaciones**

"El coaching no es mecánico. Implica el conocimiento del negocio, de la política (cómo funcionan las cosas) y la psicología del coach. Quienes fracasan en este proceso son personas que se ajustan estrictamente a un programa, una fórmula.

Generalmente dicen: 'Usted hará lo que yo le indique, le daré todo el feedback que necesite, y será un hombre o una mujer diferente'. Pero ese cambio no se producirá porque el enfoque no es lo suficientemente profundo, ni personalizado.

" PUNTO CLAVE: No hay una receta que se adapte a todas las necesidades. Así como los individuos y sus metas son diferentes, también es diferente lo que cada persona debe aprender para alcanzarlas.

## **8-No todos están en condiciones de recibir coachings**

Si una relación de coaching no funciona -por ejemplo, si alguien sometido a ese proceso no responde como se espera-, no pocos directivos suponen que la persona asistida es "inmanejable". Pero hacen falta dos para esta clase especial de baile. Y si el otro no responde, es probable que el coach esté dando los pasos equivocados. "Este es un problema típico de los directivos que subestiman el impacto de su autoridad. Si el coaching realmente no funciona, hay que tratar de descubrir qué inmoviliza a la persona asistida, sin suponer que toda la responsabilidad es suya." PUNTO CLAVE: Si un individuo no responde a sus esfuerzos de coaching, probablemente haya problemas en la relación. Antes de dictaminar que es imposible asistirlo, trate de asignarle otro coach.

## **9-La gente bien entrenada se irá de la empresas**

Algunos directivos temen que si ayudan a una persona a alcanzar sus objetivos profesionales, la alentarán a buscar nuevos horizontes. "Si y no. La mayoría de los empleados buscan superiores dispuestos a invertir en su desarrollo profesional. El coaching es una de las mejores herramientas para hacerlo. Algunas personas querrán irse y, cualquiera sea el motivo, es imposible detenerlas. Pero la mayor parte de la gente tiene recursos ocultos. Una vez que empiezan a descubrirlos, a ver de qué manera pueden aplicarlos y cómo hacen impacto en su trabajo, se entusiasman." PUNTO CLAVE: Si bien algunos empleados se irán en busca de nuevas metas, muchos otros sentirán más lealtad hacia una organización que está interesada en el desarrollo profesional de su gente.

## 10-El coaching no suma puntos a la línea de resultados

Muchos ejecutivos consideran al coaching como una "habilidad menor"; es decir, que no tiene un efecto inmediato en las cifras. "Piensan que uno se limita a escuchar, y se preguntan: '¿Cuál es el beneficio?'. Pero lo cierto es que el coaching produce resultados más consistentes que muchos otros enfoques de gestión.

Para empezar, desarrolla la creatividad de la gente. La alienta a ser más flexible, a adaptarse a situaciones nuevas. Esta clase de respuesta de los empleados puede tener un efecto sustancial en los ingresos de una empresa." Sin embargo, es necesario economizar los recursos de coaching. Los únicos destinatarios deben ser quienes, con el tiempo, harán un gran impacto en la organización. "El coaching es una inversión en una persona -dice-; y dará resultados reales, pero no cuando se trata de un objetivo de negocios inmediato. Cuando usted apoya a alguien para que cumpla las metas de ventas del próximo mes, no está brindándole coaching; eso es direccionamiento, aun si se lo llama coaching. Pero si esa persona es un gerente de ventas con alto potencial, y usted está convencido de que al cabo de dos trimestres tomará la delantera, eso es coaching." PUNTO CLAVE: El coaching puede hacer un impacto positivo en la acción de la organización, pero no a corto plazo. Hay que apuntar a quienes se convertirán en importantes activos para la empresa.

### Un coaching diferente a través de una Inteligencia diferente

El coach/lider no da órdenes sino que comparte objetivos, no sanciona; detecta, neutraliza y disuelve los obstáculos en el desempeño de las personas y equipos que están bajo su responsabilidad.

El coacher es una persona adiestrada para detectar dónde se "frena el serrucho", detecta el punto de inflexión en el cual la persona encuentra barreras que limitan sus capacidades para desempeñarse productivamente.

Las herramientas esenciales para un coaching eficiente - según mi opinión - son la aplicación correcta de la **Inteligencia Emocional**, el diálogo que modela la conciencia emocional indispensable y la confianza que posibilita la descentralización de autoridad en auténtica delegación.

Poder determinar el nivel de conciencia emocional de las personas y equipos es la habilidad prioritaria en la que opera el coach. Se determina, con adecuado diagnóstico y parametrización, qué emociones básicas caracterizan a los miembros de la organización y del equipo en el que se mueve el coach/lider. Son nuestras emociones las que nos permiten hacer, pues nos predisponen a actuar de una forma y no de otra. El flujo Emocional y su dominio posibilita logros en las personas que sin la asistencia de esta inteligencia múltiple - está probado y contrastado - no sería posible.

Esa corriente emocional es la que debe aprender a orientar el coach/lider con la asistencia del coacher. Esta tarea no es fácil, compromete profundamente y consecuentemente, obliga a quien la ejerce a no traicionarse, por ello es tan poco practicada y tan disfrazada. Debe alcanzarse una gran capacidad de diálogo, de escucha activa, de dirección consciente de la simpatía. Ese desafío rara vez se logra, pues no se practica como habilidad emocional que implica estar en el otro empáticamente. Sucede que no prestamos atención al oír al otro y en consecuencia: no escuchamos.

### El Factor "D"

Las instituciones cada vez más son determinadas y comprendidas por sus dimensiones emocionales y el nivel de conciencia emocional sobre la que se afirma. Es más fácil conducir desde el miedo que por el dominio de la emocionalidad de la confianza. Creando monstruos se manipula, y se estimula el factor D (desconfianza). Desarrollando un ámbito de confianza se otorga libertad decisoria se delega y ello motiva pero es "peligroso."

Debe sustituirse el miedo que produce desconfianza por la facultad emocional de la confianza. El verdadero coach/lider, ante todo, es un creador, generador y arquitecto de confianza. El mayor tiempo de la actividad directiva debería estar dedicado a: practicar las aptitudes emocionales (empatía, flexibilidad, dominio de las emociones, escucha activa, tolerancia, dirección consciente de la simpatía, etc.) y a motivar a la gente para que dé lo mejor de sí para la organización: Los recursos humanos no se tienen, se merecen. No sucede así. Aunque se predique lo contrario.

Esta descripción y su implementación, a través de un entrenamiento programado para el desarrollo de un coaching emocional, significan una de las llaves de oro para el éxito y como la sana crítica afirma: El éxito es voluntario.

## **9. FUNCIONES: CAPACITACIÓN**

La capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización. También hay que agregar el fenómeno llamado "explosión del conocimiento".

### **Beneficios de la capacitación de los empleados.**

#### **Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:**

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes - subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

#### **Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:**

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

## Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

## Pasos hacia la capacitación y el desarrollo.

Tanto los especialistas en personal como los directivos deben evaluar necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. La persona que tiene a cargo esta función (capacitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor.

### Evaluación de las necesidades:

El costo de la capacitación y desarrollo es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos.

Un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación (lanzamiento de nuevos productos). La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicios, tasas elevadas de accidentes de trabajo, niveles bajos de motivación. Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación pobre.

Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser detectadas por el departamento de personal o por los supervisores, o pueden plantearse solicitudes espontáneas de capacitación.

Incluso en los casos en los que los empleados se presentan espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que esos cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores. Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos:

1. **Identificación de tareas:** consiste en evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación, se desarrollan planes específicos.
2. **Encuestas entre los candidatos a capacitación:** para identificar las áreas en las que desean capacitarse. La ventaja es que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante.
3. **Técnica de participación total del capacitador y del capacitado:** consiste en un método para obtener ideas de un grupo sobre un tema determinado. Se pide a un grupo de capacitadores, mando medios y superiores que registren en una hoja todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después se pide a cada persona que exprese sus ideas y se registra cada aportación.

#### Objetivos de capacitación y desarrollo:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

#### Contenido del programa:

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. El contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes.

#### Principios de aprendizaje:

El aprendizaje en sí no es observable, son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. El aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización. El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

1. Procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño.
2. Procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, se utilizan varios principios de aprendizaje para acelerar el proceso:

- **Participación:** el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.
- **Repetición:** es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.
- **Relevancia:** el aprendizaje adquiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.
- **Transferencia:** a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas.
- **Retroalimentación:** proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso.

### Enfoques de capacitación y desarrollo.

Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

### Instrucción directa sobre el puesto:

Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, jefe o compañero de trabajo. En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

Se distinguen varias etapas:

1. Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él.
2. El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.
3. Se pide al individuo que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
4. Se pide a la persona que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión.

#### Rotación de puestos:

Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en la labor diaria, ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renunciaciones, etc.

#### Relación experto - aprendiz:

Se observan niveles de participación muy altos y transferencia al trabajo, con ventajas en la retroalimentación inmediata.

#### Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares:

Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y de la participación activa. Las conferencias permiten economía de tiempo así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más elevados.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

Existe un método de capacitación, que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta diferente de las otras: las simulaciones por computadora, generalmente en forma de juegos. Se utiliza para capacitar a directivos en la toma de decisiones.

### Simulación de condiciones reales:

Para evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas instituciones utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real (compañías aéreas, bancos y grandes instalaciones hoteleras). Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notables, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

### Actuación o sociodrama:

Obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades.

Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben los compañeros de trabajo. Esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad.

### Estudio de casos:

Mediante el estudio de una situación específica o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejanza con las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.

### Lectura, estudios individuales, instrucción programada:

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación.

Se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca integración (cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadora).

Los fascículos de instrucción programada consisten en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia tiende a ser baja.

### Capacitación en laboratorio (sensibilización):

Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. Se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición.

### Evaluación de la capacitación y el desarrollo.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad. En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. Se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Existe una gran diferencia entre los conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia efectiva. El éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los niveles efectivos que induzca en el desempeño.

#### Pasos para la evaluación de la capacitación:

1. Normas de evaluación.
2. Examen anterior al curso o programa.
3. Empleados capacitados.
4. examen posterior al curso
5. Transferencia al puesto.
6. Seguimiento.

## 10. TRABAJO EN EQUIPO

Uno de los énfasis más importantes de quienes marcan el rumbo en el management moderno está orientado a destacar la importancia del trabajo en equipo. Al punto que cada vez con más insistencia los responsables de reclutamiento de las empresas están indagando en las aptitudes para el trabajo en equipo por parte de los candidatos a ocupar posiciones vacantes.

No es necesario ahondar demasiado para comprender las razones del interés por rescatar a los individuos del aislamiento de sus cubículos. Es claro que la conformación de equipos de trabajo facilita y vehiculiza el hallazgo de soluciones y la generación de planes de acción que difícilmente puedan surgir de mentes atomizadas.

Una eventual encuesta entre líderes de empresas mostraría la coincidencia en la fe que los managers profesan hacia el trabajo en equipo. Una indagación más profunda en las prácticas cotidianas de la gran mayoría de estos mismos dirigentes empresariales revelaría, sin embargo, un gran déficit de comprensión acerca de las estrategias y los mecanismos que llevarían a sus empresas hacia el verdadero éxito en el camino del trabajo en equipo.

Y pondría en evidencia, simultáneamente, las sutiles trampas del inconsciente que obstaculizan el desarrollo de verdaderas formas de organización que legítimamente pudieran merecer el certificado de "equipos de trabajo".

Conflicto de ideas vs. conflicto a secas Si pudieran establecerse indicadores que sirvieran para medir el grado de un equipo de trabajo, uno de los que recibiría mayor ponderación sería el **conflicto de ideas**.

La libertad para plantear ideas conflictivas es vital para el descubrimiento de novedosas soluciones creativas. Las más de las veces en las empresas, sin embargo, el conflicto de ideas es sinónimo de conflicto a secas. Es decir, el conflicto se plantea en un nivel interpersonal, o incluso interdepartamental.

Si el conflicto de ideas no es adecuadamente encauzado, conducido de acuerdo con una estrategia organizacional, mantiene un signo de disolución antes que de búsqueda corporativa.

Peter Senge estableció a principios de los '90 la distinción entre **diálogo** y **discusión**, destacando la importancia de ambos componentes en el proceso de aprendizaje de los equipos. Sus conclusiones se basaban en aportaciones anteriores de David Bohm, quien reconoció el hecho de que el pensamiento es ante todo un "fenómeno colectivo".

"Nuestro pensamiento es incoherente", y no podemos mejorarlo en forma individual ya que "surge de nuestro modo de interactuar e intercambiar un discurso recíproco". "Colectivamente podemos ser más agudos e inteligentes de lo que somos en forma individual. El cociente intelectual del equipo es potencialmente superior al de los individuos". En este contexto cobra sentido cada uno de los dos momentos del aprendizaje en equipo: el diálogo y la discusión.

Suspender los supuestos Un diálogo bien encaminado ayuda a poner de manifiesto las incoherencias del pensamiento de los integrantes del equipo (incluyendo los prejuicios), al colocar a las personas en un lugar que les permite observar sus propios pensamientos como desde un lugar exterior. Este es precisamente uno de los mayores desafíos del aprendizaje en equipo, y una condición para que éste sea realmente fructífero. Por eso se propone un ejercicio (más que un ejercicio, una "disciplina" que requiere una enorme ejercitación), al que define como "suspensión de los supuestos".

Suspender los supuestos consiste en mantenerlos como colgando delante de nuestros ojos, "accesibles para el cuestionamiento y la observación", dispuestos a que sean sometidos a examinación.

Pero aquí es donde aparece una de las barreras más difíciles de vencer para lograr un verdadero clima de equipo. Porque suspender los supuestos requiere adentrarse en un terreno en el que no todos están predispuestos. Es el momento en que aparecen los mecanismos de defensa, el temor ante la amenaza de exponer nuestros razonamientos al cuestionamiento de los demás.

Los mecanismos de defensa están reforzados en la mayoría de las organizaciones empresariales por la creencia de que aquellos que ocupan posiciones clave o de liderazgo, deben tener respuestas adecuadas ante cada situación. La necesidad de aparentar un saber sin fisuras bloquea la riqueza que deviene de exponer los pensamientos propios al escrutinio de la mirada del grupo.

Un equipo efectivo debe desarrollar la capacidad de analizar no sólo lo que ocurre "afuera", en el ámbito de los negocios, sino también "adentro" del propio grupo.

Confianza como entre amigos Uno de los secretos que plantea Senge para superar estas restricciones, es la generación de espacios donde los actores puedan percibirse como colegas, y más aún, como amigos. Los integrantes del equipo deberían poder decir las cosas tal como las dirían al encontrarse con sus amigos durante una cena.

"Suspende los supuestos -dice- supone cierta vulnerabilidad. Tratarse como colegas reconoce el riesgo mutuo y establece cierta seguridad para afrontar el riesgo." Esta actitud debe venir precedida de un renunciamiento voluntario a los privilegios de la jerarquía. La jerarquía actúa como antídoto a un diálogo sin atenuantes. Pero también los extremos inferiores de la cadena de mando, más habituados a callar sus opiniones, deben renunciar a la seguridad del silencio para que todo el esquema funcione.

Es en un escenario de estas características donde puede desarrollarse sana y creativamente la segunda instancia del trabajo de equipo: la discusión. Si no existe la confianza como fundamento del quehacer grupal, la discusión degenera en un enfrentamiento con vencedores y perdedores, pero sin ningún proceso capaz de conducir a la decisión de nuevos cursos de acción.

Mientras que en el diálogo ocurre la presentación de todos los puntos de vista posibles y la búsqueda de un punto de vista nuevo y compartido, la discusión conlleva la defensa de perspectivas particulares con la finalidad de alcanzar conclusiones y tomar decisiones respecto de cursos de acción futuros.

Ambos momentos -el diálogo y la discusión- convergen y fluyen de uno a otro a través de un movimiento continuo en la vida de un equipo. Con el tiempo se va generando una confianza entre los integrantes del equipo, que nace en el momento del diálogo pero se traslada al tiempo de la discusión. "aprendemos el arte de mostrar una posición con respeto en vez de ser respetados por nuestra posición. Cuando corresponde defender un punto de vista, lo hacemos con mayor gracia y menos rigidez".

El árbitro En vista de la cultura viciada que impera en la mayoría de las organizaciones, marcada por los celos y la desconfianza mutuas, la vida de los equipos -como microcosmos de la organización en su conjunto- debe ser desarrollada a partir de un proceso de aprendizaje.

Hasta que los equipos rompan esas murallas defensivas y sus miembros alcancen el grado de confianza necesaria, suele ser necesaria la figura de un "árbitro". La función del árbitro es, fundamentalmente, la de mantener las condiciones para el diálogo, es decir, lograr que se mantenga la "suspensión de los supuestos" de todos y cada uno de los integrantes del equipo.

Pero el equipo debe aprender a prescindir del árbitro, objetivo que logrará en la medida en que adquiera el "hábito" ó la "habilidad" para mantener autónomamente las condiciones explicadas.

## 11. DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES

La diferencia entre una visión funcionalista y una visión estratégica de la gestión humana es fundamentalmente que en la primera, las actividades tradicionales de esta área (diseño de cargos, selección, gestión del desempeño, administración de la compensación, capacitación y desarrollo, entre otros) son fines en sí mismas, es decir se llevan a cabo en forma independiente, cada una tiene un propósito pero no existe conectividad ni interrelación unas con otras, cada uno logra (cuando lo hace) cumplir responsabilidades que en la práctica no agregan valor y en muchos casos no tiene ninguna relación con los objetivos organizacionales, por ejemplo cuando en una organización el área de capacitación considera que su función fundamental es promover y ejecutar programas de capacitación en sí mismos, es decir, sin obedecer a un plan estratégico, no se define cuál es la contribución de estos al desarrollo de las personas y del negocio, no se relacionan con las necesidades específicas de las otras áreas, no se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar su contribución, en fin a la postre, no es posible determinar su beneficio, lo que sí es fácil apreciar es el presupuesto ejecutado, que en esta perspectiva no va mas allá de considerarse como un "gasto" que es preciso eliminar o en el mejor de los casos reducir.

Contrastando con la concepción anterior, tenemos la VISION ESTRATEGICA la cual parte de concebir la gestión humana como un subsistema de la organización que interactúa con los demás subsistemas, recibe estímulos del entorno tanto interno como externo de la organización determinando su funcionamiento y que como todo sistema requiere de insumos, de ejecutar procesos y prestar servicios; con esta perspectiva sus procesos estarán alineados a la misión y visión organizacionales como el norte que guía los procedimientos organizacionales.

Desde este punto de vista es claro entender que la gestión humana se constituye el medio por excelencia de ayudar a la organización y a las demás áreas a cumplir con sus propósitos, a través de sus diferentes procesos: diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo y gestión del desempeño entre otros.

Concibiendo la gestión humana como un medio y no como un fin en si misma, como ya se ha analizado anteriormente, se hace necesario determinar una metodología de gestión que haga posible este propósito y es desde esta perspectiva que la GESTIÓN POR COMPETENCIAS cobra su mayor importancia, al fin y al cabo la fuerza y la competitividad de una organización están hoy en día depositadas en sus personas.

## ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

Muchas definiciones se han dado a lo largo de los años de estudio del tema, veamos:

- "Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal" .

- Richard Boyatzis, por su parte define las Competencias cómo: "Las Características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo " .

De las anteriores definiciones podemos destacar que las competencias presentes en una persona, son las que permiten un desempeño diferenciador o exitoso, es decir, no todas las personas en su desempeño podrán ser exitosas por el solo hecho de desearlo, es necesario tener ese "no se qué", o esa cualidad personal que le permite realizar una actividad en forma más exitosa que otra persona. Es individual en cuanto que cada persona tiene sus propias competencias es decir, no son copiables e imitables y son medibles en cuanto son identificables a través de instrumentos de medición confiables científicamente.

Se conocen muchas clasificaciones de COMPETENCIAS:

### DIFERENCIADORAS Y DE UMBRAL,

Las primeras son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior. El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

Las competencias de UMBRAL son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias las que han caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda

desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.

### TIPOS DE COMPETENCIAS:

Existen diversas clasificaciones, según distintos autores, sin embargo la clasificación más corriente es la que hace relación a tres aspectos básicos en el desempeño:

*Competencias Relacionadas Con El SABER:* Conocimientos técnicos y de gestión.

*Competencias relacionadas con el saber HACER:* Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.

*Competencias relacionadas con el SER:* Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Desde otro punto de vista se han clasificado las competencias como: PRIMARIAS, si se identifican en forma independiente (un rasgo de personalidad, por ejemplo) y secundarias cuando son el resultado de la interrelación de varias, por ejemplo en la capacidad para negociar como competencia intervienen varios rasgos o características primarias, algunas asociadas al comportamiento otras a la personalidad u otras al conocimiento.

Se conocen, igualmente las Competencias claves de la organización, también conocidas como Competencias Esenciales (Core-Competences), que son aquellas características organizacionales que la hacen inimitable, que aportan ventaja de eficacia y eficiencia a la institución.

### DESARROLLO DE COMPETENCIAS:

Si bien las competencias, son las que permiten agregar valor a los procesos organizacionales, es importante dejar en claro que no todas las competencias son desarrollables, por tanto aquellas que se han identificado como fundamentales deberán ser objeto de identificación en los procesos de selección de personal, entre estas tenemos: rasgos de personalidad, autoconcepto, valores, entre otras y no pretender, como tradicionalmente se ha creído que mediante programas de capacitación se pueden lograr cambios en estos aspectos.

Por el contrario existen otras competencias que se pueden desarrollar, como conocimientos, experiencia y algunas destrezas, las cuales pueden ser objeto de programas de capacitación y desarrollo; más adelante profundizaremos en la incidencia que esta teoría ha tenido en los procesos de gestión humana.

Hemos dicho que la teoría de Competencias permite que el área de gestión humana contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, desde, los diferentes procesos que la componen, veamos en la practica como es su aplicación:

## DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES OCUPACIONALES:

En las distintas fases de este proceso, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (Competencias de Diferenciación) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio, como complemento de este proceso está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

Es el caso por ejemplo de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias.

## SELECCIÓN Y CONTRATACION:

Continuando con el proceso anterior, éste está orientado a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo. El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Pasarán a un segundo plano factores tan determinantes tradicionalmente como la edad, el sexo, quizás la misma preparación universitaria básica, para dar relevancia a las competencias de diferenciación, sin importar otros factores pues son estas las que garantizaran un desempeño exitoso. Es frecuente encontrar hoy en organizaciones donde se viene implementando este concepto como los criterios de selección se basan únicamente en la identificación de aquellas competencias que previamente se han determinado como requeridas para cada cargo, y que serán condición para garantizar un desempeño altamente exitoso.

## FORMACION Y DESARROLLO:

Preocupación constante de las organizaciones y de las áreas de gestión humana ha sido la contribución de las áreas de capacitación al logro de los objetivos del negocio, ya que tradicionalmente el concepto que ha prevalecido es que su función es *planear y ejecutar programas de capacitación*, muchas veces desconociendo si existe o no potencial susceptible de desarrollar o su relación con los planes estratégicos del negocio.

Un cambio significativo que esta metodología permite en la práctica es que los programas de capacitación y desarrollo dejan de ser generales o masivos para ser diseñados según las necesidades de la sociedad (áreas, procesos o personas) es decir, están orientados a desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser exitoso.

### PLANES DE SUCESSION:

Otro proceso del cual se ocupa el área de *Gestión Humana* es lo que se ha denominado *Planes de Carrera, Cuadros de reemplazo o Planes de Sucesión* cuya intención es preparar el personal que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos, este procedimiento es mas frecuente en líneas de media y alta responsabilidad organizacionales. La *Gestión por Competencias* agrega valor a este proceso en cuanto estará orientada a identificar y desarrollar (si existe potencial para ello) las competencias que permitan movilidad organizacional, tanto vertical como horizontal con desempeños laborales de alto rendimiento.

### GESTION DEL DESEMPEÑO:

Es importante distinguir entre evaluación del desempeño, la cual ha estado asociada a calificación de resultados, realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial y la gestión del desempeño como acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño. Desde esta perspectiva será necesario entonces cotejar las características del puesto y sus requerimientos, con el curriculum vitae es decir la formación académica y profesional, así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de la persona (competencias). De lo anterior se desprenderán los planes de acción tanto de los aspectos positivos - para desarrollar potencial - como de los aspectos negativos -para corregir deficiencias.

El plan de acción estará orientado a la realización de cursos cuando se trata de apalancar la capacitación; formación en habilidades requeridas para el puesto, bien de naturaleza técnica o administrativa; definición de indicadores de gestión que serán definidos y estudiados conjuntamente y siguiendo su evolución para analizar las causas de su desviación y poder establecer los correctivos pertinentes.

## COMPENSACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS:

Tradicionalmente la retribución del personal ha estado en función de aspectos como la antigüedad o el reconocimiento de débiles diferencias en las evaluaciones de rendimiento, pero esta inversión podría ser más rentable recurriendo a la remuneración basada en competencias; esto supondría, por ejemplo, una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.

La compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto que esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una institución, lo cual se hará, sin duda, más valioso para la persona y eso le será compensado; es una forma de retribución variable.

## TECNICAS PARA MEDIR COMPETENCIAS:

Se denominan **TÉCNICAS ACTIVAS** pues en ellas el candidato crea la situación, la desarrolla, y en otras ocasiones la construye. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son:

- Entrevista: Permite interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones
- Ejercicios en Bandeja: Se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias, su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.
- Ejercicios en grupo: Busca observar a un grupo interactuando entre si y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores. Permite ver *Trabajo en Equipo, Liderazgo, Argumentación, Sensibilidad, Inteligencia Práctica, Capacidad de Escucha.*
- Presentaciones: Esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para ser preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.
- Encontrar hechos: Consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contestará preguntas suplementarias que cada candidato formule de cara a encontrar la solución al problema dado. Se evaluarán finalmente aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos.

- Ejercicios de escucha: Se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la información
- Otras técnicas: También se utilizan en la evaluación de Competencias los *Test de Aptitudes, Cuestionarios de Personalidad, Valoración de Rendimiento, Técnicas Projectivas*, entre otros.

## PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN BASADA EN COMPETENCIAS:

Sin pretender sugerir un derrotero único, y respetando el proceso propio de cada institución, la implementación de una gestión basada en Competencias obedece a un proceso que incluye las siguientes fases:

A. **CONFORMACIÓN DEL EQUIPO "PANEL DE EXPERTOS"**: Teniendo en cuenta que la implementación de la gestión por competencias es un proyecto organizacional en la medida que involucra todas las áreas e incide en los procesos que tienen que ver con las personas en toda la organización, se sugiere conformar un equipo que frecuentemente esta conformado por una persona representante del área administrativa, cuya función es avalar el proceso organizacional en este aspecto, además de su contribución desde la perspectiva de su conocimiento general de la organización.

Otro miembro de este equipo deberá ser el área de Gestión Humana como área responsable de liderar el proyecto a nivel organizacional, ya que desde su rol, le compete asesorar y acompañar a cada una de las áreas que van vinculándose al proyecto como quiera que es el área responsable de los procesos que tienen que ver con las personas a nivel de toda la organización.

Un tercer miembro será el jefe del área específica que se va analizando, pues es quien conoce a profundidad sus procesos específicos y por ende sus factores críticos de éxito (del área), además de las características requeridas en las personas para garantizar un desempeño exitoso.

B. **IDENTIFICAR EL PLAN ESTRATEGICO DEL NEGOCIO**: Si partimos de que éste direcciona el destino de la organización, lo que quiere llegar a ser, su propuesta de futuro, es necesario tener una clara interpretación de la visión y misión para así identificar en éstas *los factores críticos de éxito* acordes con los retos organizacionales, ya que éste será el punto de partida para empezar a identificar cuáles deberán ser las características organizacionales y más específicamente cómo deberá ser el personal que labora en ésta para garantizar a futuro el cumplimiento de dicho plan estratégico.

**C. IDENTIFICAR LA MISIÓN DEL AREA O GRUPO A ESTUDIAR:** Desde un enfoque sistémico, es claro que cada una de las áreas establece entre si una relación de interdependencia, y a su vez sus propósitos están orientados con la misión y visión de la organización, de tal forma que cada una de ellas cumpla una "parte" de lo que podríamos llamar, para efectos de ser más explícitos en este punto la "Macro Visión Organizacional", de éste análisis podría desprenderse entonces que cada una de las áreas define su propia misión, en concordancia con la misión organizacional, y en la cual se establece en forma más específica sus contribuciones.

Es este punto el que tomaremos como tercer paso en la implementación de una gestión por Competencias, pues es en cada área donde se debe definir en forma específica la contribución al plan estratégico de la institución. En este paso será necesario revisar todos los procesos, tareas y responsabilidades requeridas para ello y eliminar aquello que no agrega valor a la misión del área.

**D. IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS EN EL GRUPO ESTUDIADO:** Esta fase es resultado de una construcción colectiva en la cual, se identifican las competencias que "deberían" tener las personas para lograr resultados sobresalientes, es como imaginar o soñar las características deseadas en el personal, sin hacer juicios del por qué en este momento no se tienen (las Competencias), por tanto no se parte de las existentes. Después de analizar los diferentes procesos del área, se hace una relación de las competencias de diferenciación, como se dijo anteriormente son aquellas presentes en las personas, permiten un desempeño superior al considerado "normal": En esta relación se definen las competencias personales, de desempeño y de resultado.

Es muy importante tener en cuenta que cada competencia identificada debe ser medible y definida a través de indicadores tanto positivos (expresiones de lo que debe ser) como negativos (expresiones de lo que no debe ser).

**E. VERIFICACION DE DESEMPEÑOS EXITOSOS:** En esta fase se pretende identificar las competencias presentes en personas, que trabajan actualmente y se desempeñan en forma exitosa. Son aquellas personas que siempre encontramos en diferentes áreas de la organización que se distinguen por resultados altamente satisfactorios o desempeños que se consideran sobresalientes, en este caso se toman las experiencias reales y se inicia un proceso de estudio, observación y análisis para lo cual se hace uso de narraciones, experiencias, simulaciones y demás medios que en la práctica nos permitan identificar y confirmar las competencias que están presentes en desempeños exitosos actualmente. Se recomienda estudiar por lo menos 15 casos para determinar como válida una competencia para un oficio.

Este punto lo podríamos sintetizar en forma coloquial así: Es tratar de descubrir que es ese "no sé qué" que hace exitosa a alguna persona en el desempeño de una actividad. Se recomienda, en el proceso de estudio estar libre de prejuicios como sexo, raza, edad, procedencia, etc.

**ESTANDARIZACION DE LAS COMPETENCIAS:** La etapa anterior ha permitido confirmar o negar las competencias que en el paso "D" hemos considerado claves para un desempeño exitoso, este proceso obviamente demora tiempo pero permite establecer las competencias reales, de entrada (las que debe tener la persona al ingresar a la organización) y las competencias que son factibles de desarrollar. En esta fase y previo análisis del Panel de Expertos se aprueban y estandarizan las competencias para cada uno de los cargos, es decir se definen las competencias que a futuro requerirán las personas que ingresen a la organización.

El proceso completo de *Estandarización de Competencias* incluye la definición de las competencias organizacionales, funcionales (de área), específicas de grupo y de rol.

Este es un proceso que puede demorar varios años dependiendo obviamente del tamaño de la organización.

**La formación ha ampliado su concepción y presencia.**

Inició centrada en la creación de conocimientos, habilidades y destrezas para la vinculación de una contratación. Ahora, además de haber pasado de un concepto inicialista a uno de formación continua, ha ampliado su significado y alcances hacia aspectos como el desarrollo tecnológico y el complejo mundo de las relaciones laborales.

En el primer caso, muchas entidades y muchos contenidos de formación se están vinculando a procesos de innovación tecnológica, apoyando actividades de investigación aplicada, control de calidad, pruebas y ensayos de laboratorio y fabricación de prototipos. Se están creando estructuras de Centros de Formación y Desarrollo Tecnológico en los que los alumnos y los funcionarios concurren y en los que la formación es a la vez comprobación y verificación.

En el segundo caso, la formación se toma cada vez más en cuenta en las complejas relaciones laborales y forma parte de la negociación colectiva al igual que los temas de higiene y salud ocupacional, remuneración y seguridad social.

Para responder a la rapidez con que los cambios están afectando el mundo de trabajo, la formación está acudiendo a nuevos enfoques de la calificación laboral. La nueva configuración de las ocupaciones y los drásticos ajustes en las formas de trabajo y en los procesos productivos han ocasionado el nacimiento de nuevas exigencias hacia los trabajadores. Muchas de estas no existían antes, en presencia de los rígidos modelos basados en la organización científica del trabajo.

Ahora la formación debe buscar la generación de competencias en los trabajadores no la simple conjunción de habilidades, destrezas y conocimientos. La configuración adquirida por las ocupaciones exige a los trabajadores un más amplio rango de capacidades que involucran no solo conocimientos y habilidades sino también la comprensión de lo que están haciendo. Paulatinamente se piden más competencias de contenido social asociadas a la comunicación, capacidad de diálogo, capacidad de negociación, pensamiento asertivo y facilidad para plantear y resolver problemas.

La formación hasta hace poco tratada y concebida como un tema aislado, se vincula progresivamente en nuestros días al paquete complejo de las relaciones laborales y forma parte en las negociaciones colectivas de igual a igual con temas como la seguridad en el trabajo, la fijación de remuneraciones, la salud ocupacional, bienestar al personal, etc.

Se está reconociendo la necesidad de formar trabajadores competentes no de cualificar trabajadores. Esta sutil diferencia evoca un conjunto de competencias (capacidad de ejecutar un trabajo) nuevas que además pueden transferirse de un empleo a otro disminuyendo el riesgo de obsolescencia y mejorando por tanto la empleabilidad.

## 12. EMPOWERMENT

Es un sistema que consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una institución a través de la delegación y de la trasmisión de poder.

El empowerment se caracteriza por promover la innovación y la creatividad, tomar mejores decisiones y enriquecer los puestos de trabajo, el proceso requiere de manera imprescindible de colaboradores entrenados para asumir las crecientes responsabilidades.

Con en el empleo de este método los individuos a nivel individual o como miembros de una organización se sienten competentes, considerándose eficaces y sintiéndose integrados en la institución, en la que asumen el nivel más alto de delegación por parte de sus superiores.

El objetivo principal es fomentar la participación activa de los individuos para construir de una forma activa y conjunta una organización, en la que los individuos sean conscientes, se sientan competentes, y sean realmente los constructores activos de su presente y futuro.

Una de las razones por la que se aplica el empowerment, es que el empleado muchas veces sabe mejor cómo resolver una situación operativa que sus superiores.

El empowerment reúne algunos requisitos para su aplicación dentro de las instituciones:

- Manejo de información, los empleados deben tener la información necesaria para tener una amplia visión de la situación
- Delegación de autoridad
- Apoyo de los superiores ante decisiones erróneas
- Ambiente que fomente las iniciativas
- Criterio, es la capacidad de tomar decisiones sin perjudicar a la institución.

En el empowerment lo fundamental es la madurez del equipo, ya que la capacidad que tiene el equipo de definir y alcanzar los objetivos están alineados con la estrategia global de la organización.

Este método recoge los siguientes beneficios:

- Aumenta la confianza de los empleados
- Aumenta la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente
- Aumenta la creatividad
- Se comparte el liderazgo y las tareas administrativas
- Se mejora la calidad del desempeño y el proceso de información
- Se estimulan nuevas ideas para la estrategia del negocio
- Se mejoran las comunicaciones
- Se crea una actitud positiva

Tanto a nivel individual u organizacional, el empowerment parte del supuesto de que los individuos deben participar y cooperar consciente y activamente en cambiar las circunstancias sociales y organizacionales para llegar a tener mayor control sobre el presente y futuro de la construcción de la organización.

### 13. MANEJO DE CONFLICTOS LABORALES

La Programación Neurolingüística (PNL) estudia la experiencia humana subjetiva, analiza cómo organizamos lo que percibimos y filtramos el mundo exterior a través de los sentidos.

Cuando negociamos mantenemos una comunicación en la cual nos creamos una imagen positiva o negativa de la otra parte según lo que percibamos de ella. Por un lado está la imagen personal pero por otro, está la imagen que se forma a través de la utilización del lenguaje verbal y no verbal.

Mediante la correcta utilización de dichos lenguajes podemos conseguir que la otra parte negociadora se cree una imagen positiva nuestra y esté predispuesto a negociar o, por el contrario, una incorrecta utilización de dichos lenguajes hace que esta imagen sea negativa e interrumpa el buen hacer del negociador.

Todos percibimos a través de los sentidos, pero la teoría de la PNL nos refleja que hay personas que utilizan con más frecuencia, en la percepción del mundo exterior, unos sentidos que otros.

Hay personas que perciben el exterior preferentemente por la vista, otros por el oído y otros por el olfato, gusto y tacto, dando lugar a los visuales, auditivos y kinestésicos respectivamente.

Conocer qué tipo de persona es la otra parte negociadora (auditiva, visual o kinestésica) nos facilita la preparación del proceso dialéctico; hay que tener en cuenta su lenguaje verbal y utilizarlo nosotros también en la comunicación. La aplicación de la PNL requiere practica y entrenamiento, el negociador debe preparar expresiones y palabras para cada tipo de personas, con el fin de que la comunicación resulte fluida y variada.

## Los negociadores visuales

Son los que perciben la realidad preferentemente a través de la vista. Cuando estamos negociando con ellos tienen que ver que se les presta atención, necesitan ser mirados. De esta manera se facilita el feed back y se ayuda a que la otra parte se cree una imagen lo más positiva posible de nosotros.

Para ganarse su confianza hay que comunicarse con ellos mirándoles a la cara, conseguiremos que se sientan atendidos y entendidos. Utilizan muchas palabras relacionadas con lo visual, se sienten a gusto cuando se comunican con otras personas que también las utilizan, por lo que cuando negociemos con este tipo de personas debemos utilizar palabras y verbos visuales como; mirar, ojear, percibir, reparar, divisar, distinguir, advertir, contemplar, presenciar, asistir.

Para detectar si la otra parte negociadora es visual o no, hay que fijarse en su modo de hablar. Por lo general, hablan más rápido de lo normal, explican muchas cosas al mismo tiempo y no terminan las frases, su tono de voz es alto, piensan en imágenes.

Toda negociación empieza por un sondeo inicial donde se tratan aspectos generales. Aquí se puede utilizar el verbo ver, y palabras como visualización, visión...

Por ejemplo: Ayer vi un artículo de vuestra compañía en el periódico local.

En el transcurso de la negociación, cuando estamos tratando aspectos importantes para ambas partes (las llamadas variables a dosificar) podemos introducir el tema con palabras y verbos que despierten su atención e interés como mirar.

Si tratamos temas importantes pero que queremos mentarlos superficialmente (son nuestros secretos en la negociación) se puede utilizar palabras y verbos más superficiales como ojear, echar un vistazo.

Si queremos tratar algo que no se ha hecho hasta el momento y es importante para nosotros, podemos utilizar el verbo advertir o reparar y palabras que despierten atractivo e inclinación hacia el tema tratado.

Cuando queremos que la otra parte se fije en algo o llamarle la atención sobre algún argumento se puede utilizar el verbo contemplar.

En negociaciones en las que hay que hacer una demostración de algún producto o servicio se puede utilizar el verbo presenciar y palabras que reflejen la situación presente, sobre todo, hablar en presente, se consigue que la persona perciba las cosas como accesibles e inmediatas.

Ejemplo:       - Te llegará dentro de dos meses.  
                  - Te llega dentro de dos meses.

Es bueno, durante todo el proceso dialéctico mantenerse a una distancia que permita a la otra parte visualizar todos los movimientos que hagamos, esto le hace sentirse cómodo.

### **Los negociadores auditivos:**

Los que perciben la realidad preferentemente a través del oído. Les gusta que se trate tema por tema, para ganarse su confianza hay que hacer pausas frecuentes, Es aconsejable utilizar palabras que describan situaciones de escucha. . .

Cuando la otra parte se está dirigiendo a nosotros hay que utilizar estímulos verbales que reflejen que se les está atendiendo y entendiendo. Son negociadores que para sentirse escuchados necesitan oír, de vez en cuando, estímulos como "aha...", "si...", "entiendo...", "eso es...", "mmmmm..."

A la hora de argumentar las variables hay que organizarlas e ir tratando tema por tema, sin prisas. Los auditivos tienden a alargar las conversaciones.

En las negociaciones cuando se tratan temas generales es bueno utilizar el verbo oír y palabras que denoten cosas sin importancia.

En el transcurso de la negociación con los temas importantes para ambos o con temas que queremos que despierten curiosidad, se debe utilizar palabras relacionadas con la escucha (oye..., escucha...) y el verbo escuchar.

Al tratar temas de interés para mi parte, utilizar palabras relacionadas con atender, prestar atención, hacerse cargo, estar pendiente.

Si una de las partes es auditiva y la otra visual es difícil que lleguen a un entendimiento, ocurre lo que comúnmente se llama "no hay feeling", "hay algo que no me convence". Esto es debido a que el visual habla más rápido, no termina las frases y trata varios temas a la vez, justo lo contrario al auditivo.

## Los negociadores kinestésicos

Personas que perciben el exterior principalmente a través del tacto, gusto u olfato. Son personas con mucha capacidad de concentración. Para ganarse su confianza tenemos que demostrarles cercanía, que estamos dispuestos a ir de su mano a cualquier lugar.

Les gusta ir despacio en las negociaciones, más aún que a los auditivos. Tratan tema por tema con una lentitud que suele poner nerviosos a los visuales.

Al principio de la negociación, les gusta saludar muy amistosamente; no se sienten incómodos si se les habla muy cerca. Habitualmente saludan dando una palmada en la espalda o te cogen del brazo para hablar contigo, también agradecen que la otra parte utilice este tipo de comportamiento. Para que se sientan a gusto con nosotros tenemos que demostrarles proximidad. No vale una llamada por teléfono para acercar posturas, tenemos que ir y estar presentes, en contacto físico.

Respecto a las llamadas telefónicas hay que considerar que, por lo general, una misma llamada telefónica dirigida a un kinestésico, con frecuencia, no da el mismo resultado que la misma llamada dirigida a un auditivo o visual. A los auditivos se les llama más asiduamente y a los kinestésicos y visuales se les visita.

En el sondeo inicial es bueno tratar temas relacionados con sus sensaciones. Siempre comenzar el diálogo preguntando ¿Cómo estas? O expresiones similares que demuestren que te interesas por ellos.

En el transcurso de la negociación debemos utilizar palabras que describan sensaciones. Los verbos más utilizados son palpar, tentar, sonar, pulsar, corresponder, competer, incumbir, pertenecer, repartir, importar, olfatear, inquirir, indagar, averiguar, investigar, oliscar, olfatear., probar, paladear, saborear, degustar, catar, agradar, placer, satisfacer, complacer, disgustar, desagradar.

Es difícil que un visual y un kinestésico se entiendan, al primero le gusta mantener una distancia prudencial a la hora de comunicarse con la otra parte, así tiene una visión general de ésta. El kinestésico sin embargo, busca la proximidad, no se siente a gusto si hay una separación más o menos amplia entre las partes.

Todo esto hay que practicarlo y se puede aprender. Socialmente nos encontramos con muchos cursos de negociación pero no todos compaginan el arte de negociar con la importancia de la comunicación. Hay que buscar un tipo de formación que desarrolle una modalidad de aprendizaje dónde se aúne conocimientos y habilidades para alcanzar dicho objetivo.