



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

**CURSOS INSTITUCIONALES**

*EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO*

Del 14 al 25 de Mayo de 2007

**APUNTES GENERALES**

CI - 082

Instructor: Lic. Luis Manuel Rodríguez Jaimes  
PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN  
SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN

Mayo de 2007

**INDICE**

1. PERFIL DEL SERVIDOR PÚBLICO.....	2
1.1 COMPETENCIAS Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	2
• ANTECEDENTES.....	2
1.2 CONCEPTO DE COMPETENCIA.....	3
1.3 DESARROLLO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS.....	6
• ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....	6
• IDENTIFICACIÓN DE LA MUESTRA.....	6
• ENTREVISTAS DE EVENTOS CRÍTICOS.....	7
• ANÁLISIS DE DATOS.....	7
• VALIDACIÓN.....	7
1.4 COMPETENCIAS Y GESTIÓN DE RRHH.....	7
1.5 LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO BASADA EN COMPETENCIAS.....	8
• ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO?.....	8
• FASE I - PLANIFICACIÓN.....	9
• FASE II - COACHING.....	9
• FASE III - REVISIÓN.....	9
• DIFERENCIAS ENTRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	9
• OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	10
• LAS COMPETENCIAS COMO ELEMENTO ESENCIAL.....	10
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	10
2.1 UBICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
Fase I Diagnóstico estratégico.....	11
Fase II Planeación estratégica.....	11
Fase III Documentación.....	11
Fase IV Ejecución y evaluación.....	11
2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	12
Objetivo.....	12
Definición.....	12
Utilidad.....	13
2.3 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	13
Definición.....	13
Características.....	13
Utilidad.....	13
Procedimiento para definirlos.....	14
2.4 MISIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.....	15
2.5 VISIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.....	16
2.6 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA ACTIVIDAD DE RH.....	16
Planeación de la estabilización y la salida.....	18
Planeación de la recolocación y el reemplazo.....	18
BIBLIOGRAFÍA TEMA 1.....	20
BIBLIOGRAFÍA TEMA 2.....	21

# 1. PERFIL DEL SERVIDOR PÚBLICO.

## 1.1 COMPETENCIAS Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

### • ANTECEDENTES

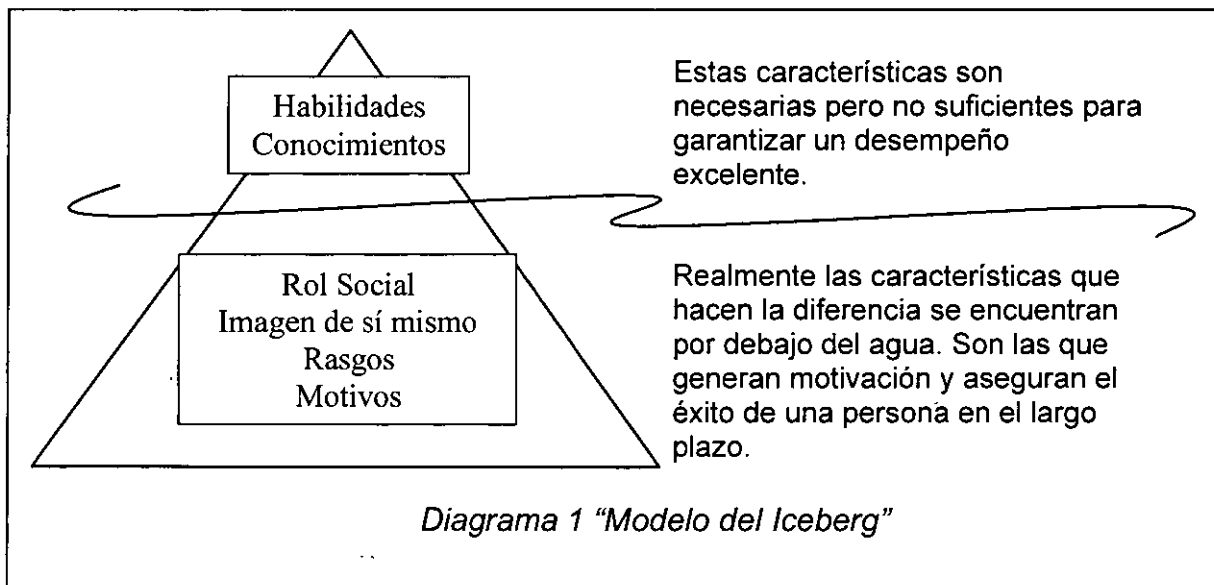
Estudiar las competencias no es nada nuevo. A comienzos de la década del 70 se publicaron un creciente número de estudios en los que se demostraba que los tradicionales test de aptitudes y conocimientos, así como los títulos y méritos académicos, no servían para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida de una persona.

Estas conclusiones llevaron a David McClelland, Psicólogo de la Universidad de Harvard, a realizar una investigación que permitiera detectar las variables que predecían el desempeño superior de una persona en el trabajo.

Lo primero que hizo McClelland fue definir dos muestras representativas para su estudio, una conformada por personas con rendimientos claramente superiores en el trabajo y la otra conformada por personas con rendimientos normales o adecuados.

Estas personas fueron analizadas con la técnica de la Entrevista de Eventos Críticos (BEI Behavioural Event Interview) que se centra en pedir a la persona que narre situaciones de trabajo críticas con un altísimo nivel de detalle. Luego las transcripciones literales de las entrevistas se analizan temáticamente para detectar las conductas que muestran las personas con actuación superior y no muestran las personas con actuación media.

Lo fundamental del enfoque de McClelland, es que el mismo se centra en el análisis de las personas exitosas, en lugar de centrarse en los elementos del puesto de trabajo, según tendían a hacer las otras investigaciones de la época.



## 1. 2 CONCEPTO DE COMPETENCIA

Una competencia es una característica personal que contribuye a lograr un desempeño excelente en un puesto/ rol determinado dentro de un contexto organizacional específico.

Las competencias identificadas para un puesto / rol determinan la diferencia entre individuos con un desempeño excelente e individuos con un desempeño promedio.

Una competencia es aquello que los individuos con un desempeño excelente demuestran:

- Más a menudo
- En situaciones diferentes
- Con mejores resultados

Una forma muy útil de describir el concepto y distinguir dos tipos de competencias es el "Modelo del Iceberg" (Ver Diagrama 1) que muestra ciertas características visibles (la punta del iceberg) y otras subyacentes pero de mayor peso y que en definitiva determinan el rumbo. Los conceptos utilizados en el diagrama pueden definirse como sigue:

**Habilidad:** Capacidad de una persona para hacer algo bien; por ejemplo, dirigir una reunión.

**Conocimiento:** La información que una persona tiene de un área particular. Por ejemplo, esto puede diferenciar al profesional que habla varios idiomas de aquellos que no lo hacen, en una reunión.

**Rol Social:** El patrón de comportamiento de una persona que es reforzado por su grupo de referencia. Por ejemplo, ser un líder a diferencia de ser un seguidor, ser un agente de cambio o resistir al cambio.

**Imagen de Sí Mismo:** El concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, personalidad y valor. Por ejemplo, verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.

**Rasgo:** Un aspecto típico del comportamiento de una persona. Por ejemplo, ser un buen escucha.

**Motivo (Tendencias naturales):** Lo que dirige el comportamiento de una persona en un área particular (logro, afiliación, poder). Por ejemplo, probablemente el mozo con un desempeño excelente tiene un interés sincero en la gente debido a su orientación hacia la afiliación.

Los más recientes avances de la investigación sobre competencias llevadas a cabo por Hay Group se han centrado en el desarrollo de escalas sobre un conjunto de 18 competencias que se dan con mucha frecuencia. Estas escalas reflejan las conductas de personas que tienen desarrolladas distintos niveles de la competencia en estudio.

El Diagrama 2 muestra un ejemplo de escala de la competencia "Flexibilidad".

**Pregunta clave: ¿Puede la persona cambiar el "chip" o dejar una tarea cuando las circunstancias así lo requieren?**

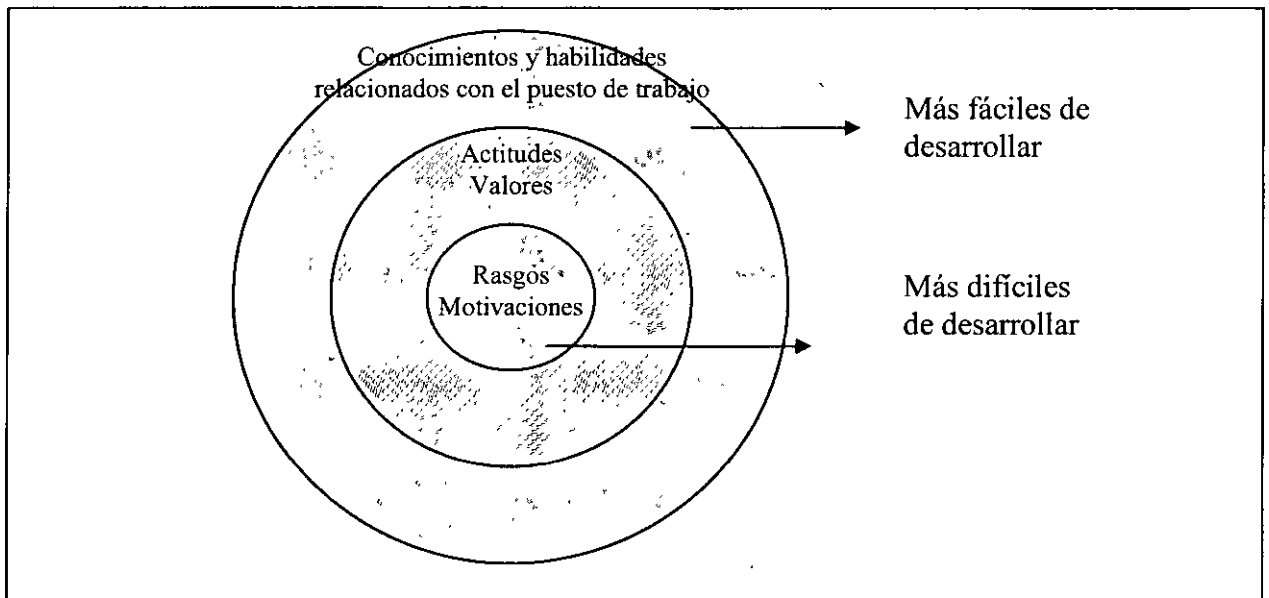
*FLEXIBILIDAD es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.*

*Esta persona:*

- 1. Acepta la necesidad de ser flexible.. Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contrarias. Comprende los puntos de vista de los demás.*
- 2. Aplica las normas con flexibilidad. Dependiendo de cada situación es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la compañía.*
- 3. Adapta su comportamiento. Decide qué hacer basándose en la situación. Actúa para adaptarse a la situación o a la persona. (Evaluar con el nivel 2 si no queda claro que la persona realiza cambios significativos basados en la situación).*
- 4. Adapta su estrategia. Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales en la propia compañía o en la empresa del diente para adaptarse a las necesidades de una situación específica.*

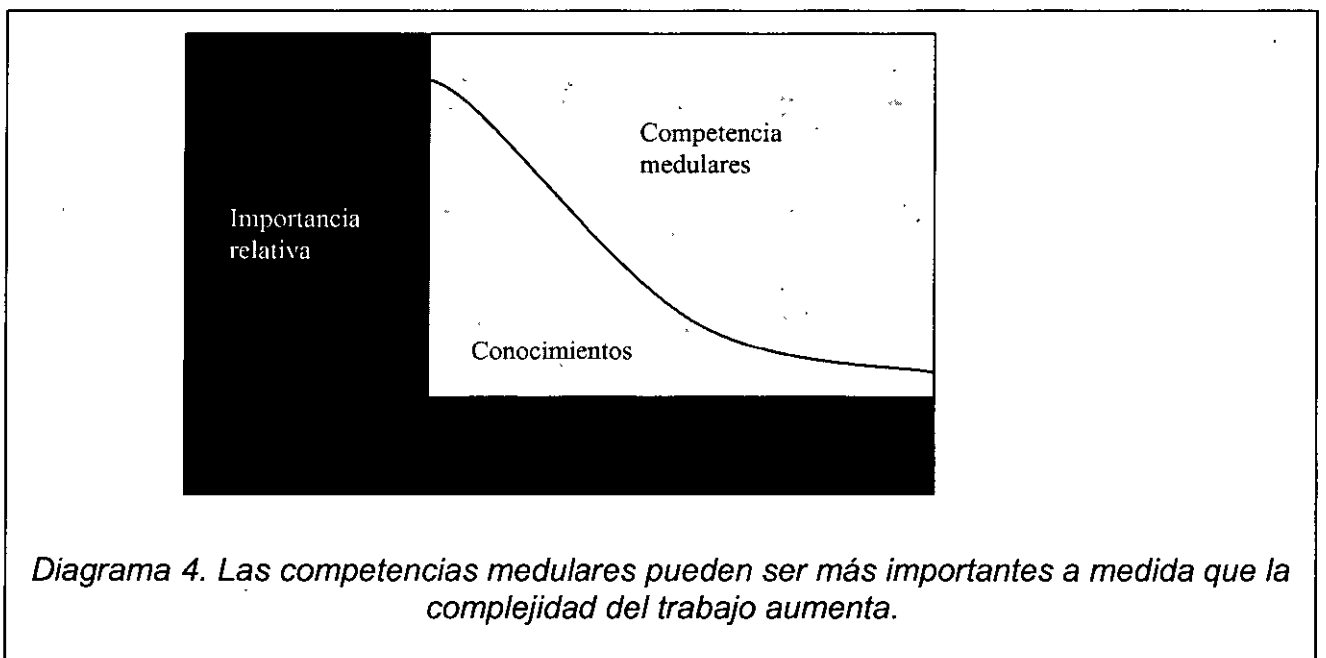
*Diagrama 2. Ejemplo de una competencia: "Flexibilidad"*

Las competencias se diferencian en la medida que pueden desarrollarse . Los conocimientos y las capacidades conductuales son las más fáciles de desarrollar. Modificar los motivos y los rasgos de carácter es posible, pero el proceso para lograrlo resulta más largo. Desde el punto de vista de costo/eficacia lo más razonable sería contratar sobre la base de motivaciones y rasgos de carácter y desarrollar los conocimientos, pero en general las organizaciones actúan al revés. Ver diagrama 3.



*Diagrama 3. Las competencias medulares ("core") son más difíciles de desarrollar*

Cabe por último destacar que la incidencia de las competencias medulares en el desempeño dentro de un puesto o rol guarda una relación directa con la complejidad del mismo. A medida que las responsabilidades aumentan y se hacen más complejas estas competencias pasan a ser determinantes y el peso relativo de los conocimientos y habilidades disminuye. Ver Diagrama 4.



*Diagrama 4. Las competencias medulares pueden ser más importantes a medida que la complejidad del trabajo aumenta.*

### **1.3 DESARROLLO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS**

El desarrollo de un modelo de competencias para una organización requiere una cuidadosa elaboración.

Los pasos a seguir pueden sintetizarse de la siguiente manera:

- **ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

Esta etapa se cubre a través de:

- Entrevistas individuales con los gerentes más representativos de la Dirección de la Empresa.
- Paneles de Expertos

El objetivo es dar una respuesta a la siguiente pregunta:

**"¿Para qué usaremos estas competencias, hacia qué resultados se van a orientar?"**.

El proceso requiere una descripción de la visión estratégica de la Compañía para el mediano plazo, identificando indicadores de resultados críticos en las siguientes áreas:

- Financiera
- Comercial
- Cultura

Para poder ser más precisos al establecer el contexto, una segunda pregunta necesita ser respondida:

**"¿Que requerirá la Compañía de las personas para poder lograr estos resultados?"**

Por lo tanto el segundo paso para establecer el contexto consiste en describir la contribución de cada uno de los puestos a estudiar al logro de estos resultados. Esto implica analizar y contrastar las tareas, funciones y resultados deseados del pasado con los que se requieren hoy de acuerdo a los desafíos actuales y anticiparse a las necesidades del futuro.

- **IDENTIFICACIÓN DE LA MUESTRA**

Se identificará las personas que en los puestos a estudiar demuestran un desempeño superior, a través de los indicadores definidos en la etapa anterior. Luego se identificará un grupo de personas con desempeño medio.

- **ENTREVISTAS DE EVENTOS CRÍTICOS**

Como se dijo, el modelo de competencias parte del supuesto de que algunas personas en una organización se desempeñan mejor que otras. Las personas con desempeño sobresaliente actúan de manera diferente y tienen características diferentes. La mejor manera de identificar estas características es estudiar a los empleados sobresalientes y luego contrastar sus características contra los empleados con desempeño normal.

Para ello es necesario en esta etapa entrevistar un número de empleados con la técnica de BEI mencionada anteriormente.

- **ANÁLISIS DE DATOS**

En esta etapa se analiza el contenido de la entrevistas y se construyen los perfiles de competencias a partir de las conductas que diferencian a las personas con rendimientos superiores.

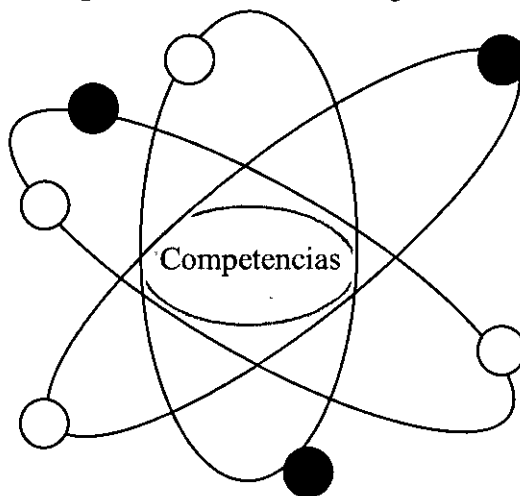
- **VALIDACIÓN**

El modelo puede validarse mediante una segunda serie de entrevistas con un nuevo grupo de personas, para comprobar que las competencias identificadas se relacionan realmente con rendimientos superiores.

#### **1.4 COMPETENCIAS Y GESTION DE RRHH**

Los modelos de competencias constituyen un núcleo en torno al cual se puede desarrollar las distintas prácticas de gestión de recursos humanos.

El Diagrama 5 muestra a las competencias como centro de gravitación que sostiene en equilibrio las prácticas de gestión de RRHH integradas como un sistema planetario.



*Diagrama 5. Las competencias como eje del sistema de gestión de RRHH*



## 1.5 LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO BASADA EN COMPETENCIAS

En una encuesta reciente llevada a cabo por HayGroup entre 1750 organizaciones, el 80% de los encuestados afirmaba contar con algún tipo de herramienta para medir el desempeño. Pero en esa misma encuesta la mayoría afirmaba que sus herramientas resultaban poco eficaces o en algunos casos ineficaces.

Lo que las organizaciones han aprendido en los últimos años es que la clave de todo está en trabajar el desempeño como un proceso integrado.

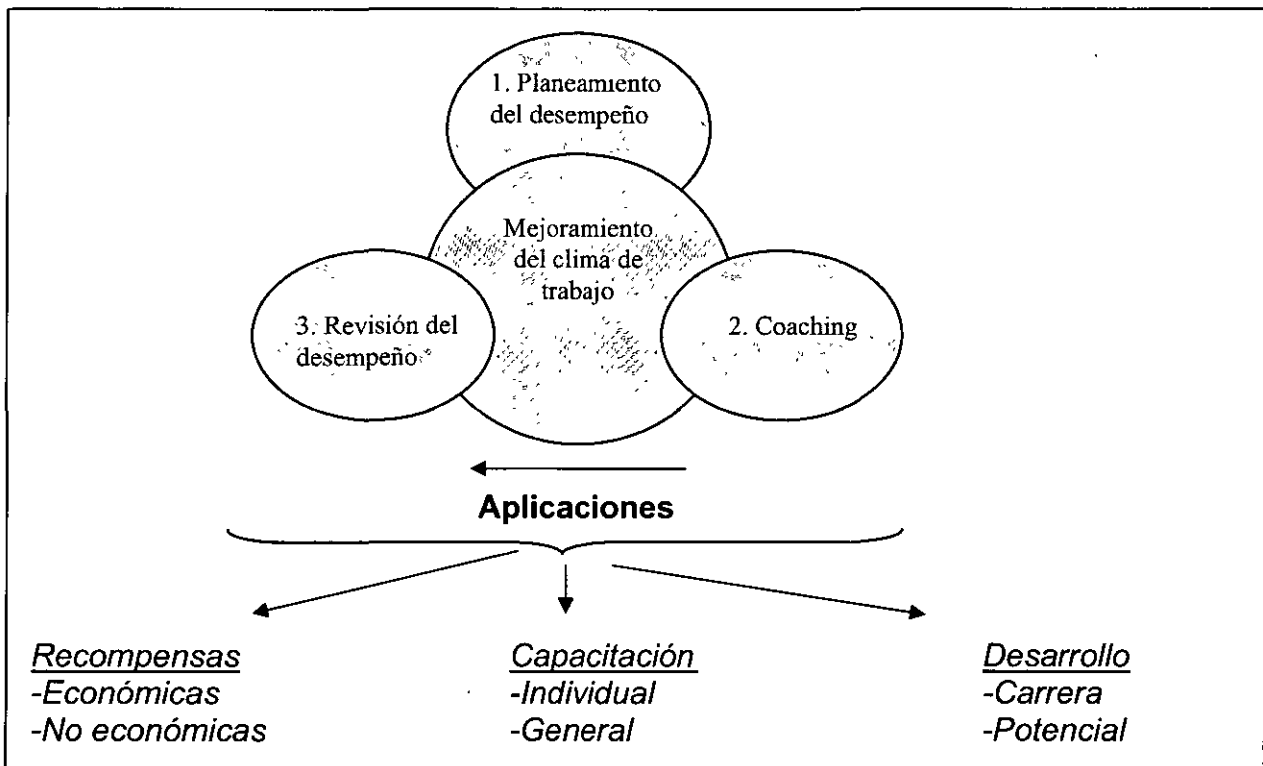


Diagrama 6. Gestión del desempeño: fases y relación con otros elementos de la gestión de RRHH

### • ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO?

La Gestión del desempeño es un proceso integrado y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión.

El Diagrama 6 propone una forma de visualizar estas fases y la integración de la gestión del desempeño con otros elementos o subsistemas de la gestión de RRHH.

---

- **FASE I - PLANIFICACIÓN**

Se identifican en forma conjunta con el colaborador las expectativas de desempeño.

Se fijan:

- Objetivos críticos, que son aquéllos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto.
- Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.

- **FASE II - COACHING**

En forma conjunta se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.

- **FASE III - REVISIÓN**

Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente.

- **DIFERENCIAS ENTRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

El enfoque de gestión del desempeño sintetizado en el punto anterior se distancia del tradicional limitado a la Evaluación del desempeño. Las diferencias pueden sintetizarse de la siguiente manera:

<b>Gestión del desempeño</b>	<b>Evaluación de desempeño</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ligado a objetivos del negocio</li> <li>• Enfatiza el proceso</li> <li>• Realizado por la línea</li> <li>• Orientado al largo plazo</li> <li>• Los resultados y las competencias son críticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los factores a evaluar se definen de manera limitada en función del puesto</li> <li>• Enfatiza la evaluación</li> <li>• Realizado por RRHH</li> <li>• Orientado al corto plazo</li> <li>• Los resultados son críticos</li> </ul>

---

- **OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

- Los empleados saben lo que se espera de ellos y como su contribución se relaciona con el conjunto de la organización.
- Generar comunicación entre el jefe y el colaborador, ya que el colaborador participa en la definición de objetivos y competencias.
- Proveer apoyo continuo a los colaboradores para que puedan lograr los objetivos y las competencias esperadas.
- Eliminar la expectativa que genera la evaluación anual de desempeño.

- **LAS COMPETENCIAS COMO ELEMENTO ESENCIAL**

En los puntos anteriores se ha destacado que en un enfoque de gestión del desempeño no sólo los resultados sino también las competencias son materia de atención y que el proceso supone el apoyo continuo para que los empleados puedan desarrollar tales competencias.

La Gestión del Desempeño no solo mira el "qué", expresado a través de objetivos cuantificables, sino también el "cómo", del cual son determinante esencial las competencias necesarias para alcanzar los objetivos.

Esto le da al sistema una visión de largo plazo orientada al desarrollo y formación de las personas en una Organización. Como síntesis puede proponerse la fórmula siguiente:

**DESEMPEÑO = RESULTADOS + COMPETENCIAS**

## **2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO**

la Gerencia de Recursos Humanos constituye un área clave de resultado, dentro de la planeación. Es por ello que el trabajo aborda la Planeación Estratégica de los recursos humanos con el objetivo fundamental de establecer dicha planeación desde las actividades fundamentales de esta gestión.

El trabajo resulta novedoso teniendo en consideración el enfoque metodológico desarrollado para la planeación de esta actividad a partir de una concepción de planeación de carreras del personal desde que entra hasta su salida así como el poder lograr la vinculación de las necesidades organizacionales e individuales mediante procesos de encajamiento como elemento relevante, dentro de la metodología abordada. Para el desarrollo de la investigación se utilizan diversas técnicas, instrumentos y métodos como son: las entrevistas, la técnica grupal en sus diferentes formas, la observación y la revisión documental de varias bibliografías que permitieron abordar el tema desde diferentes perspectivas.

---

Como resultado de la presente investigación se obtienen estrategias, objetivos y principales acciones de la gerencia de Recursos Humanos en correspondencia con la planeación global de la organización.

## **2.1 UBICACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.**

### **Fase I Diagnóstico estratégico**

#### **1. Análisis del marco normativo**

**Propósito:** Delimitar el alcance de las atribuciones y compromisos del ejecutivo para ubicar el quehacer institucional

#### **2. Análisis de entorno**

**Propósito:** Identificar las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la dependencia o entidad, así como determinar su posición actual ante estos factores.

#### **3. Identificación de actividades Institucionales**

**Propósito:** Relacionar las actividades institucionales concertadas

### **Fase II Planeación estratégica**

#### **1. Planeación estratégica**

**Propósito:** Definir los elementos clave para la realización de su quehacer institucional.

### **Fase III Documentación**

#### **1. Identificación y determinación de proyectos, procesos y servicios prioritarios**

**Propósito:** Identificar procesos y servicios, correlacionarlos con los proyectos señalados en la planeación estratégica y determinar prioridades.

#### **2. Definición de indicadores estratégicos, gestión, proyecto y servicio**

**Propósito:** Proporcionar los elementos necesarios para el establecimiento de los indicadores estratégicos, de gestión (proceso), servicio y proyecto para el seguimiento y evaluación del desempeño institucional con base en resultados.

#### **3. Análisis de procesos prioritarios**

**Propósito:** Proponer acciones de mejora para su instrumentación; en materia de simplificación y rediseño de los procesos prioritarios a través de la revisión de los mismos.

### **Fase IV Ejecución y evaluación**

#### **1. Instrumentación y ejecución**

**Propósito:** Asegurar el cumplimiento del programa de RRHH de la dependencia o entidad, a través de la implantación y operación de las estrategias y acciones que hayan sido definidas

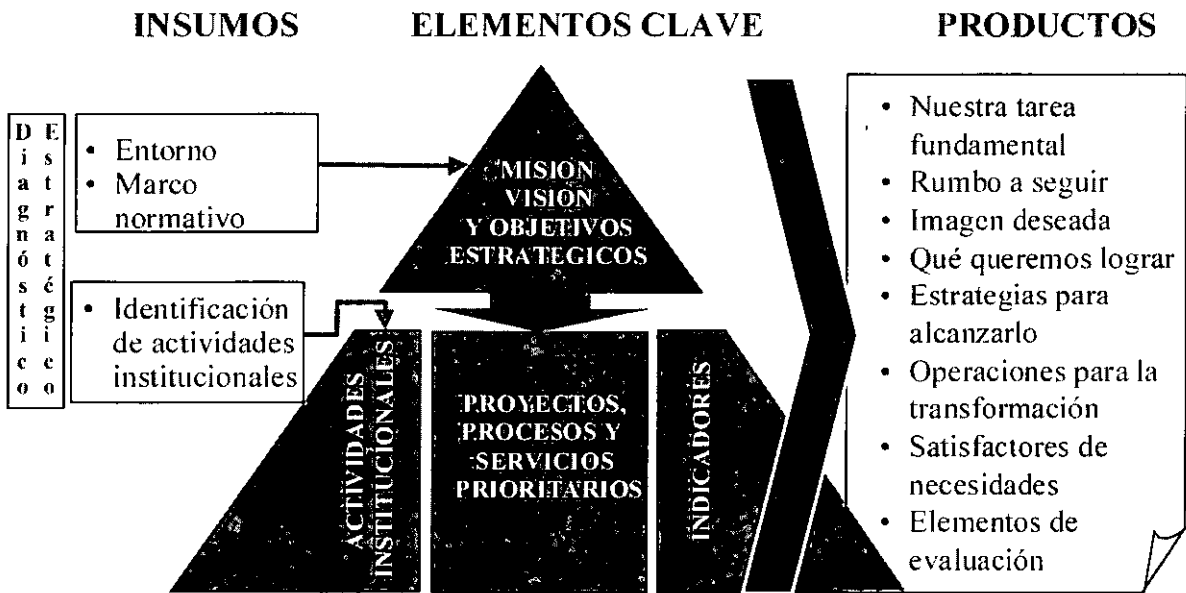
#### **2. Evaluación**

**Propósito:** Conocer y analizar el avance, resultado y alcance obtenidos en el proceso, a efecto de evaluar el desempeño de la institución y retroalimentar el proceso de referencia.

**2.2 PLANEACION ESTRATEGICA**

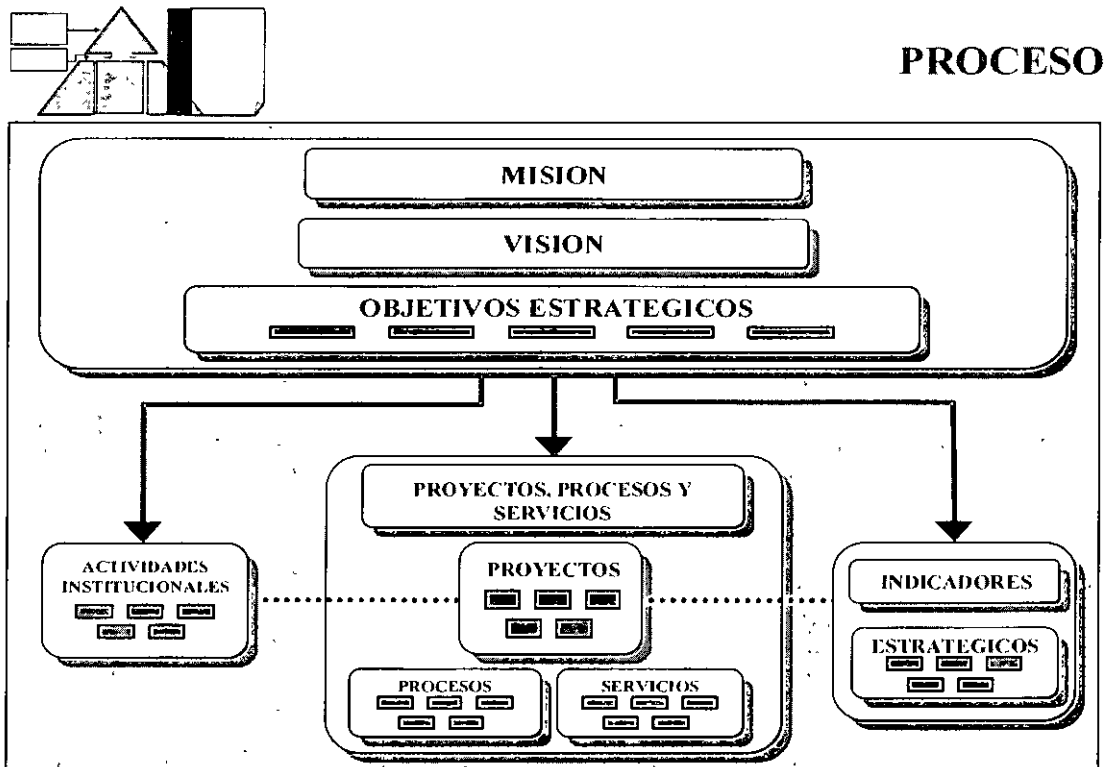
**Objetivo**

Permite a las instituciones públicas definir los elementos clave para la realización de su quehacer institucional.



**Definición**

Proceso directivo de reflexión y análisis mediante el cual se identifica la razón de ser de la institución, guía el establecimiento de los propósitos y resultados esenciales y permite vincular la operación de ésta con los objetivos establecidos en las políticas públicas.



**Utilidad**

- Permite determinar, a través de la definición de los elementos clave, la dirección que deben seguir las instituciones en sus grandes líneas de acción para el logro de sus objetivos propuestos
- Permite articular la modernización presupuestaria con la modernización administrativa al vincular la programación y presupuestación con la modernización institucional y la evaluación del desempeño.

**2.3 MISION, VISION Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS****Definición**

LA **MISION** es la razón de ser de la institución, la cual explica su existencia. Es una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental.

LA **VISION** representa el escenario altamente deseado por la dependencia o entidad que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo.

LOS **OBJETIVOS ESTRATEGICOS** definen específicamente que se debe lograr en función de la misión y visión de la institución, con base en las necesidades de la población usuaria, las políticas públicas y el marco normativo.

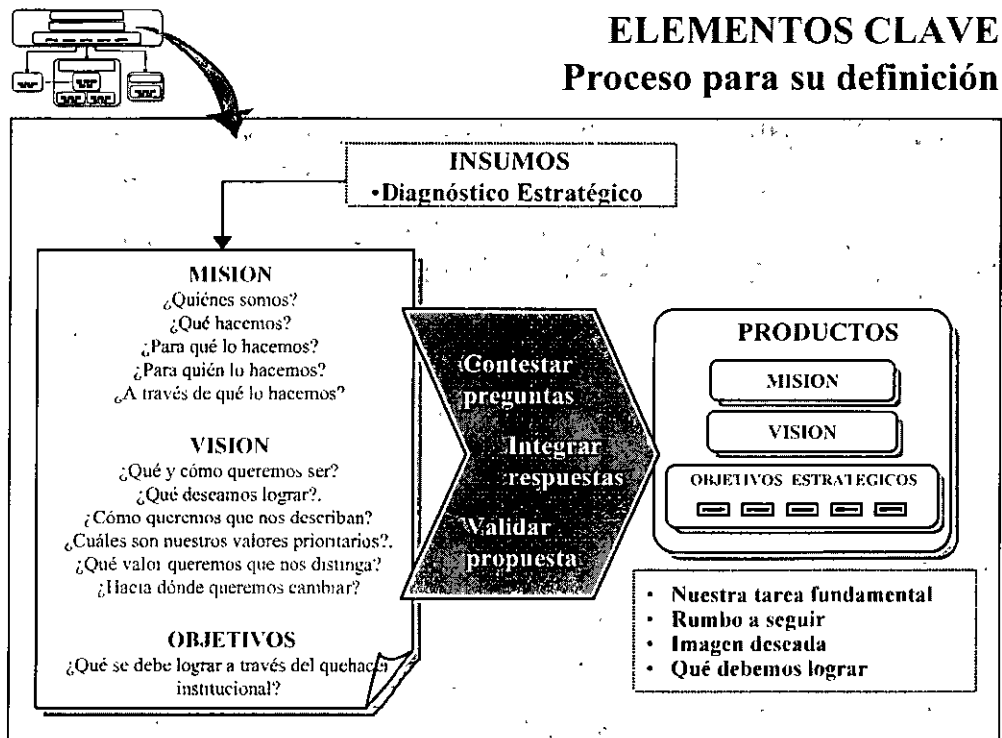
**Características**

Se definen de acuerdo a la situación actual de la institución y al marco normativo vigente.

- LA **MISION** ubica la identidad de la institución y la dirección requerida. Determina de manera sintética y clara su quehacer sustantivo y estratégico, así como el fin para el que fue creada.
- LA **VISION** permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar, de manera amplia y detallada para que sea lo suficientemente entendible: debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y la superación.
- LOS **OBJETIVOS ESTRATEGICOS** se refieren a los resultados finales que se deben obtener, en el ámbito específico de la institución; es importante no confundirlos con los propósitos intermedios de las acciones que deben cumplirse para llegar al resultado final. Son una descripción cualitativa, clara y concreta, que no incluye las metas cuantitativas en el enunciado mismo.

**Utilidad**

- Establecen el referente estratégico base para la institución en términos del alcance máximo de los propósitos y compromisos bajo su responsabilidad.
- Delimitan el campo de acción de la institución y permiten a los servidores públicos contar con un panorama general de las grandes líneas de trabajo y los resultados por alcanzar.
- Permiten definir la población beneficiaria.
- Planean y canalizan los esfuerzos en la dirección adecuada hacia la cual se deben orientar los proyectos.
- Sirven como base en el proceso de planeación, programación y presupuestación para la concertación de las estructuras programáticas.



### Procedimiento para definirlos

#### Misión

- Retomar o realizar el análisis del marco normativo utilizando el formato de vinculación, lo que permitirá analizar en forma práctica, sencilla y rápida el marco jurídico y administrativo de la dependencia o entidad.
- Responder a las siguientes preguntas:
  - ¿Quiénes somos?. Se trata de la ubicación de la identidad de la dependencia, entidad o unidad administrativa. No necesariamente se tiene que hacer referencia a la personalidad jurídica de la institución u organismo.
  - ¿Qué hacemos?. Es la determinación sintética del quehacer sustantivo y estratégico de la institución pública; generalmente se responde a través de la razón última para la que fue creada.
  - ¿Para qué lo hacemos?. Es la finalidad de la institución y consiste en la identificación de la utilidad del quehacer de la dependencia, entidad o unidad administrativa en función de su propio compromiso.
  - ¿Para quién lo hacemos?. Implica determinar de manera muy general la población usuaria que se beneficia con la actuación de la institución gubernamentales.
  - ¿A través de qué lo hacemos?. Permite establecer los medios o recursos fundamentales con que se cuenta para cumplir con el quehacer de la dependencia, entidad o unidad administrativa; es el cómo de lo que hace la institución.
- Integrar respuestas.
  - Integrar las respuestas en un solo párrafo que constituirá la misión de la institución. En el momento de realizar esta integración final, es posible que nos percatemos de que la respuesta a alguna o algunas preguntas quedó implícita en otras; en este caso, no es necesario incorporar esta información que puede resultar repetitiva.  
Consensuar con el equipo de trabajo.
  - La discusión en grupo para su definición enriquecerá sustantivamente el proceso; sin embargo, es importante no detenerse demasiado en aspectos semánticos, pues un

abordaje excesivo en cuanto al detalle del significado de las palabras puede volver demasiado lento el proceso de definir la misión; hay que recordar que lo perfecto es enemigo de lo bueno.

#### 4. Validar la misión.

- Una vez consensuada la misión con el equipo de trabajo, el grupo estratégico deberá iniciar el trámite para su validación por parte del titular de la dependencia, entidad o unidad administrativa.

#### Visión

##### 1. Retomar o realizar el diagnóstico estratégico.

- Análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA's), considerando los elementos importantes del entorno. El diagnóstico estratégico se debe mantener a la vista de los participantes para su consulta durante el desarrollo de la visión.

##### 2. Responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué y como queremos ser?
- ¿Qué deseamos lograr?
- ¿Cómo queremos que nos describan?
- ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?
- ¿Qué valor queremos que nos distinga?
- ¿Hacia dónde queremos cambiar?

##### 3. Integrar respuestas

- Integrar las respuestas para conformar la visión de la institución. En el momento de realizar esta integración final, es posible que nos percatemos de que la respuesta a alguna o algunas preguntas quedó implícita en otras; en este caso, no es necesario incorporar esta información que puede resultar repetitiva.
- Validar la visión.
- Una vez integrada la visión, el grupo estratégico deberá iniciar el trámite para su validación por parte del titular de la dependencia o entidad.

#### Objetivos estratégicos

##### 1. Hacer referencia a la misión, la visión y el diagnóstico estratégico.

##### 2. Responder a la pregunta: ¿Qué se desea lograr a través del quehacer institucional?

Integrar las respuestas y redactar en forma clara y concreta el o los objetivos determinados.

## **2.4 MISIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

"Desarrollar una acertada gestión de los Recursos Humanos asesorando y supervisando esta tarea en sistema, logrando la plena satisfacción laboral y motivación del personal así como la eficiencia en su desempeño con sistematicidad y profesionalidad, incentivando el trabajo en grupo, aplicando las técnicas modernas en el tratamiento con el capital humano, para dotar a la organización de personal polivalente con un elevado sentido de pertenencia que garantice cumplir con el objetivo supremo de la organización"



## **2.5 VISIÓN DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

"Ser una Capacidad Distintiva de la organización".

## **2.3 DIAGNÓSTICO EXTERNO.**

Se realiza fundamentado en las siguientes dimensiones:

- Dimensión económica.
- Dimensión sociocultural.
- Dimensión político-legal.
- Dimensión tecnológica

## **2.6 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA ACTIVIDAD DE RH .**

Este diagnóstico es un análisis detallado de toda la información obtenida acerca de la estructura, procederes y otros elementos relevantes de la Organización o parte de ella y su propósito es precisar aquellos aspectos en que se desea perfeccionar el sistema. Un dialogo certero permite otorgar prioridades a la solución de debilidades y aprovechamiento de las oportunidades existentes para garantizar el correcto y esperado funcionamiento de la Organización.

Las técnicas utilizadas para el diagnóstico y análisis de cada uno de los elementos de este modelo se basan fundamentalmente en técnicas de recopilación de información, entre ellas la entrevista individual y grupal, la encuesta a empleados y directivos, la observación directa y el análisis de opiniones emitidas por grupos de expertos

Una vez conocido el tamaño de la muestra se procede a extraer la misma de la población correspondiente, para ello se tienen en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

- Todos los cargos de la Organización.
- Todas las categorías ocupacionales.
- Personas con experiencias en el desempeño del cargo.
- El personal a analizar no se encuentra en el período a prueba.
- Trabajadores que no estén en términos de contratos de trabajo por sanciones, ineptitudes, entre otras.

Planeación de la Colocación.

1. Análisis de puestos: Con dicho análisis se confecciona el perfil de cada puesto, estos se perfeccionan sistemáticamente hasta llegar al perfil de competencia, fase superior del perfil de puesto, donde se analizan más detalladamente cada uno de los aspectos tratados.

2. Análisis de Carrera: En estos momentos se comienzan a dar los primeros pasos para llevar a cabo los planes de carrera en los empleados, no siendo así en el caso de los Directivos para los cuales existe una política de Cuadros a los que se les lleva una trayectoria ascendente dentro de la Organización. Cada Directivo tiene su reserva la cual es preparada para que en un momento determinado pueda ser promovido al cargo en el cual se ha entrenado a sustituir al directivo en sus vacaciones o en algún periodo que por otras causas haya necesidad de cubrir el puesto.

3. Mercado de trabajo: Si se pretende trazar la estrategia de RRHH se debe conocer si las personas que necesita la entidad en calidad y cantidad se encuentran disponibles.

La gerencia de recursos humanos, para captar o suministrar los trabajadores necesarios que demanden sus unidades tienen diferentes fuentes. Las fuentes son externas, sin embargo los trabajadores de la misma constituyen una atractiva fuente de reclutamiento interno a tener en cuenta.

4. Planeación del puesto o rol: La proyección de futuro respecto a la manera de cómo pueden cambiar los puestos o roles, conforme cambia la naturaleza del negocio o su medio ambiente, así como las implicaciones que tiene para los recursos humanos determinar el tipo de necesidades de capacitación, habilidades, competencias; se determinan o proyectan de forma operativa en la gerencia de recursos humanos, a medida que surgen los cambios.

5. Planeación estratégica de negocios:

Las estructuras vinculadas a la GRH se consideran a continuación.

Ofensivas: Desarrollo y consolidación de la profesionalidad de los RH, su iniciativa, creatividad y valentía.

Defensivas: Desarrollo y promoción de la capacidad de respuesta y el dinamismo de los cuadros y la fuerza de trabajo.

Adaptativas: Eliminar el esquematismo en las decisiones.

Supervivencia: Agilizar la toma de decisiones y la aplicación de la sinergia de la organización.

Y como objetivo estratégico en función con recursos humanos plantean:

- Lograr un sistema de GRH que permita disponer de cuadros y trabajadores idóneos para alcanzar los objetivos de la organización.

Como resultado de la misma se define la misión, visión y valores anteriormente mencionados.

Vale destacar el peso que presentan en la visión y en los objetivos estratégicos las proyecciones acerca de los RRHH, para la organización los RRHH constituyen un factor determinante en el logro de sus metas. Este aspecto es sumamente positivo pues se valora al hombre como eje central e insustituible en el desarrollo de una empresa. Por consiguiente es preciso comprender y respetar las características del ser humano, sus necesidades, aspiraciones y expectativas; sin personal eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos de manera ventajosa tanto para ella como para el propio hombre.

6. Planeación e inventarios de Recursos Humanos: Se debe contar con un sistema de Inventario de Personal automatizado que además de contar con los datos personales de los trabajadores ( nombre, curp, Dirección, fecha de alta, categoría ocupacional, profesión, cargo, salario, entre otros) brinda sus trayectorias dentro de la empresa ( relacionado con traslado, promociones, causas de las mismas etc.).

Se obvian aspectos tales como categorías científica de los trabajadores actividades extralaborales que prefiere el empleado como diversión, habilidades y destrezas fundamentales de las personas, enfermedades que padecen, etc.

7. Reclutamiento y selección: En la institución debe tener un procedimiento para el reclutamiento y la selección del personal.

8. Introducción, socialización, y entrenamiento inicial:

**Planeación del Crecimiento y Desarrollo:**

1. Inventario de los planes de desarrollo (capacitación): Se diagnostican las necesidades de capacitación a través de encuestas (DNC), las cuales aplicadas a todos los niveles: cuadros, reservas y trabajadores, luego su jefe inmediato superior valora si es o no necesario dicha capacitación teniendo en cuenta la estrategia del área, además en el caso de los cuadros se tienen en cuenta sus evaluaciones anuales. Como resultado de dicho análisis se elaboran los planes de capacitación,
2. A través de los estudios de satisfacción laboral se corroboran las necesidades de formación de cada uno de los miembros de la organización.
3. Seguimiento y evaluación de las actividades de desarrollo: El cumplimiento del plan de capacitación se debe supervisar de acuerdo a las líneas temáticas priorizadas. Al finalizar la capacitación a través de las diferentes modalidades se aplican evaluaciones para comprobar los conocimientos adquiridos.
4. Evaluación del Desempeño:
5. Recompensas Organizacionales: Dentro de la retribución material sin duda la Económica constituye un aspecto fundamental y dentro de esta el salario, para todos los trabajadores está establecido que el salario sea fijo,
6. Promociones y otros cambios de trabajo: En la institución debe existir la posibilidad de promociones internas ya sea por plazas que surjan ó queden vacantes.

***Planeación de la estabilización y la salida.***

1. Educación y reentrenamientos continuos:
2. Rediseño, enriquecimiento y rotación del trabajo:

***Planeación de la recolocación y el reemplazo***

1. Actualización del inventario de Recursos Humanos: A medida que surgen cambios relacionados con los empleados, se debe actualizar datos en la computadora y expedientes laborales de los mismos respectivamente.
2. Sistema de información sobre las vacantes: El complejo que tiene una vacante solicita a la gestión de Recursos Humanos que ponga la plaza en convocatoria, el especialista en la materia elabora la convocatoria correspondiente, posteriormente la Gerencia de RRHH se encarga de divulgarla a toda la institución
3. Jubilación: Para el cumplimiento de este aspecto se sigue el mismo procedimiento que las demás organizaciones estatales en la legislación vigente de la "Seguridad social". En la cual se plantea que el estado garantiza la protección adecuada al trabajador, a su familia y a la población en general, mediante el sistema de seguridad social y un régimen de asistencia social.

La planeación estratégica de la actividad de recursos humanos se realiza teniendo en cuenta las cuatro fases de planeación que según modelo de GRH escogido y desarrollado, en su marco teórico y práctico, en la presente investigación plantea:

- Planeación de la colocación.
- Planeación del crecimiento y desarrollo.
- Planeación de la estabilización y la salida.
- Planeación del reemplazo.

A partir de estas cuatro actividades de planeación se conforma el sistema de GRH donde el objetivo principal es atender la organización y sus necesidades a partir de las propias necesidades y características de las personas que se desempeñan en la organización.

Cada una de estas fases o etapas encierran por sí solas determinados subsistemas o áreas de trabajo, lo cual se explicita en el marco teórico de la presente investigación, atendiendo a ello se consideró pertinente establecer aquellas áreas claves de resultados en cada una de estas etapas de modo que con su desarrollo o mejoramiento se pudiera garantizar un funcionamiento sistémico y efectivo de la GRH en la organización, atendiendo además a los condicionamientos que plantea el entorno genérico y específico; quedando de la siguiente forma:

- Planeación de la colocación .

Áreas claves para su desarrollo estratégico

1. Reclutamiento y selección.
2. Inventario de personal.

- Planeación del crecimiento y desarrollo.

Áreas claves para su desarrollo estratégico

1. Formación y desarrollo.
2. Evaluación del desempeño.
3. Atención al hombre.
4. Planeación de recursos humanos.

- Planeación de la estabilización y la salida

Áreas claves para su desarrollo estratégico

1. Motivación y comunicación
2. Atención al hombre.

- Planeación del reemplazo

Área claves para su desarrollo estratégico

1. Inventario de personal.

Es importante destacar además como parte del proceso de Planeación Estratégica desarrollado y estructurado en la presente investigación, la relación que se establece entre las estrategias de recursos humanos y las formulaciones estratégicas de ámbito general que fueron establecidas en su proyección estratégica.

Esto requiere de una composición propia de los recursos humanos, es así como a partir de las necesidades identificadas en estos, para sustentar dicha estrategia, se establecen las siguientes estrategias funcionales en el ámbito de los recursos humanos y según clasificación de Valle 1995.

Estrategias funcionales de recursos humanos .

Tomando los resultados de la matriz como instrumento orientador de las siguientes opciones estratégicas que se deben considerar, se procede a evaluarlas sobre la base del criterio de conveniencia, analizando en que medida cada una de ellas contribuye al logro de la estrategia de la Sucursal así como a mejorar la satisfacción laboral y el desarrollo personal. También se considera como criterio de gran significación la aceptabilidad que pudiera tener estos cambios en las expectativas de los trabajadores.

Estrategias de afectación: Utilizar tanto reclutamiento externo como interno, como medio para adquirir competencias necesarias e incrementar la motivación de personal.

Estrategias de compensación: La retribución seguirá basada en el uso de las reglas y los procedimientos formalmente establecidos debido a la alta centralización de estos mecanismos.

**Estrategias de formación:** Consolidar y fortalecer la preparación, formación y desarrollo de todo el personal de la organización, combinando oportunamente la especialización con el nivel polivalente en función de la variabilidad y necesidades de adaptación a los cambios.

**Estrategias de Valoración:** Se combinará con la valoración de los resultados a corto plazo con la de los comportamientos a mediano y largo plazo, midiendo tanto aspectos individuales como de grupo.

A continuación presentamos como ejemplo el desarrollo de un Área clave de Resultados.

*Planeación de la colocación.*

ARC: Reclutamiento y Selección.

Objetivo:

Lograr la entrada de personal con las competencias exigidas para facilitar el desempeño eficaz y eficiente en la organización.

Criterios de medida:

- El 100% de los trabajadores que ingresan a la organización cumplen con los requisitos de idoneidad exigidos.
- Tener el procedimiento de reclutamiento y selección del personal en la organización diseñado,
- El 90% de los trabajadores obtengan buenas evaluaciones en el desempeño de su trabajo.
- Contar con un amplio el inventario de candidatos para el 100% de los puestos.
- Lograr la implantación total del procedimiento de reclutamiento y selección.

**Estrategias:** Establecer el diseño de los perfiles de competencia para todos los puestos de trabajo permitiendo la identificación de las mejores técnicas y procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección.

## **BIBLIOGRAFÍA TEMA 1**

- D. C. McClelland, Human Motivation, Cambridge University, 1987.
- D. Quinn Mills, Rebirth of the Corporation, John Wiley & Sons, 1991.
- Hay Group, Las Competencias: clave para una Gestión integrada de los Recursos Humanos, Deusto, 1996.

---

## BIBLIOGRAFÍA TEMA 2

- Bueno Campos, Eduardo. El papel estratégico del aprendizaje en la sociedad del conocimiento / Eduardo Bueno Campos. -- España: Editorial Limusa, 1994.-- 242 p.
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos / I. Chiavenato.-- México: Editorial Mc Graw – Hill, 1995. -- 578 p.
- Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos / Armando Cuesta Santos.-- Cuba: Academia, 1999. -- 203 p.
- French, W. L. Administración de personal, desarrollo de los recursos humanos / W. L. French. -- México: Editorial Limusa, 1993. -- 656 p.
- Navas López, José Emilio. La Dirección Estratégica de la empresa / José Emilio Navas López, Luis Ángel Guerras Martín. -- Madrid: Editorial Civitas S.A., 1996.-- 597 p.
- Valle Cabrera, Ramón. La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos / Ramón Valle Cabrera. -- España: Universidad de Cádiz, 1995.-- 201 p.
- Werther, Willian B. Administración de personal y Recursos Humanos / Willian B. Werther, Keith Davis. -- México: Mc Graw – Hill, 1992. -- 206 p.

## Anexo

### El Enfoque de Competencias en la Gestión de Recursos Humanos

#### ¿Qué aporta el enfoque de competencias?

El enfoque de competencias, si bien no es nuevo, sí se adopta recientemente para sustituir al tradicional enfoque basado en rasgos de personalidad. ¿En qué se diferencian ambos enfoques?

#### Enfoque de Rasgos

Planteamiento básico: Se definen las características (rasgos subyacentes) que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado. Sus principales inconvenientes son:

Distintas personas atribuyen rasgos distintos a una misma conducta. Por ejemplo, conductas que unos consideran como asertivas, para otros pueden ser agresivas, o señal de tozudez o de valentía...

- En consecuencia, es difícil predecir rasgos específicos asociados a un puesto y definirlos objetivamente.
- No predicen el comportamiento en el trabajo, ya que se basan en la evaluación de una variable (rasgo de personalidad) para hacer predicciones sobre el rendimiento de los sujetos en otra (realización de las tareas propias de su trabajo).
- Por extensión, las pruebas de evaluación que se utilizan (fundamentalmente tests) no suelen tener relación con las tareas que han de realizar las personas en el trabajo, tienen sesgos (entre otros, culturales y temporales), en ocasiones tocan aspectos íntimos de la persona y, tal como ocurre con la formación académica, no predicen el éxito laboral o en la vida personal.

Puesto que en la Gestión de Recursos Humanos ocupa un lugar destacado el predecir quién rendirá más y mejor en los puestos de trabajo, parece que este enfoque no resulta muy adecuado, tanto más cuando se dispone de una alternativa superior: el enfoque de competencias.

#### Enfoque de Competencias

Planteamiento básico: Se estudian los comportamientos observables de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de los mismos. En contraposición al anterior, el enfoque de competencias:

Al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.

En consecuencia, es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.

---

***Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables.***

Permite emplear pruebas de evaluación diversas (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo.

Otras aportaciones del enfoque de competencias son:

- Está orientado a los resultados: se buscan rendimientos excelentes, aunque también hay quien plantea la posibilidad de que el desempeño pueda ser simplemente satisfactorio.
- Se consideran un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones: comportamientos competentes que se han dado en situaciones similares en el pasado, es muy probable que vuelvan a producirse. En cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad de que quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; en congruencia con el enfoque, se admite (y fomenta) la posibilidad de aprendizaje de los individuos.
- Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno: qué competencias y qué resultados.

### **¿Cómo se está aplicando?**

El enfoque de competencias no sólo resulta de gran utilidad, sino que se caracteriza por su elevado potencial: su desarrollo dibuja un panorama brillante y alentador de cara a las posibilidades de mejora personal y profesional de los individuos.

Al analizar, no obstante, el modo en que se viene poniendo en práctica, se observa una serie de problemas que impiden precisamente extraer todo lo que de sí pueda dar. Estos problemas son de carácter tanto teórico o conceptual, como práctico o metodológico. Entre los más frecuentes destacan:

- Confusión terminológica: a un mismo componente se le denomina de distintas formas o, peor, a distintos componentes se les asigna una misma etiqueta. Por ejemplo, "actitudes", "habilidades", "rasgos", etc., son habitualmente empleados como etiquetas intercambiables cuando, en realidad, se están refiriendo a aspectos distintos de las personas. Y este problema no se ciñe sólo al terreno de lo teórico; cada uno de esos elementos se manifiesta, se evalúa, se entrena de forma diferente.
- Disparidad de criterios: derivada en buena medida del problema anterior, así como de la diversidad de contextos en los que se aplica.
- Empleo inadecuado de los métodos, técnicas o herramientas disponibles: no siempre se conocen las posibilidades, características o limitaciones de los diferentes métodos y técnicas, ni siempre se aplican en las condiciones idóneas. Por ejemplo, empleo de pruebas de evaluación situacionales sin registros adecuados de conducta, empleo abusivo de tests, entrenamiento de habilidades en condiciones adversas, etc.
- Empleo de métodos, técnicas o herramientas inadecuadas: también se detecta cierta proliferación de técnicas "creadas para la ocasión" pero con importantes déficits de fiabilidad y validez (por no seguir un procedimiento riguroso en su



- elaboración), empleo de técnicas con fines distintos a aquellos para los que fueron creadas (por ejemplo, abuso del cuestionario para evaluar conductas) o, en definitiva, empleo de métodos y técnicas poco contrastados.
- En general, se observa una escasa incorporación e integración de los principios básicos y los conocimientos más actuales sobre el comportamiento humano que aporta la Psicología moderna.

Todo ello hace pensar que, en ocasiones, se está produciendo un fenómeno "moda" en el más superficial de los sentidos: se adopta la nueva terminología pero no se asumen o no se aplican los principios básicos en profundidad.

Por detallar uno solo de los problemas anteriores, aunque sin pretensiones de exhaustividad, cabe decir que el concepto de competencia se ha convertido, en algunos casos, en un "cajón de sastre" en el que todo tiene cabida: conductas, cogniciones, rasgos personales, actitudes, motivaciones, conocimientos, ..., elementos todos ellos que, aun teniendo un significado e implicaciones precisos en el marco de la Psicología (aunque no tanto en el lenguaje cotidiano), pasan a ser redefinidos sin más como competencias.

En consecuencia, se desarrollan "perfiles de competencias" que engloban elementos diversos que operan a diferentes niveles, que se evalúan y mejoran con técnicas distintas y que, en contra de la esencia misma del concepto de competencia, reciben denominaciones escasamente operativas: "espíritu" analítico, "sensibilidad" interpersonal, "capacidad" conceptual, "capacidades" interpersonales, etc. Más bien parece producirse, en este caso, un "lavado de cara" de conceptos tradicionales, pero sin llegar hasta las últimas consecuencias en la adopción del nuevo enfoque; dicho de otro modo, en el fondo siguen utilizándose planteamientos basados en el enfoque de rasgos, a pesar de que el enfoque de competencias se desarrollara precisamente como alternativa al mismo<sup>3</sup>.

### **¿Qué son las competencias?**

El problema permanece aún sin resolver, por lo que seguirá siendo objeto de debate en el futuro más próximo. En cualquier caso, la acepción hoy por hoy más coherente con la filosofía del enfoque de competencias es la que considera a éstas como un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados o en una situación personal/social determinada. Por extensión, para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos:

#### **Saber:**

Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

La experiencia juega un papel esencial como "conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas"<sup>7</sup>. Entre otras disciplinas psicológicas, la Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; bajo denominaciones como

"aprender a aprender" o "aprender a pensar", se proporcionan recursos cuya aplicación facilita la adquisición de nuevos conocimientos, su integración en los que ya poseemos, su utilización orientada a la práctica y la posibilidad de que nos convirtamos en gestores de nuestro propio aprendizaje.

**Saber**

Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas -por ejemplo, hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable-), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas -trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público, ...-), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones, ...), etc.

**Hacer:**

Lo habitual es que estas distintas habilidades interactúen entre sí; por ejemplo, dar una charla en público puede implicar no sólo el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablarle de algún tema (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido, ... (habilidades cognitivas), reducir la ansiedad que le crea la situación (por medio de estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y utilizar los medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas).

Lo referido anteriormente acerca del aprendizaje de conocimientos sirve también para el aprendizaje de habilidades; de igual modo, disciplinas como la Psicología Social o la Modificación de Conducta, y orientaciones como la del Aprendizaje Social, entre otras, aportan suficientes conocimientos y procedimientos en cuanto a la concepción, evaluación y entrenamiento de dichas habilidades.

**• Saber Estar:**

Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Las actitudes son un tema clásico en la Psicología Social que cuenta con un amplio desarrollo y aplicación, tanto en un nivel más macro (por ejemplo, en medios de comunicación), como en un nivel micro (por ejemplo, en las múltiples relaciones interpersonales), y en el que asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes (con un lugar destacado para la persuasión) son principal foco de interés.

**• Querer Hacer:**

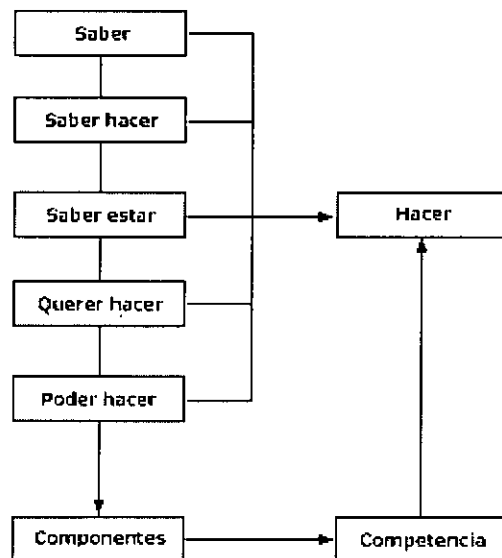
Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

La Psicología de la Motivación proporciona pautas de análisis para comprender la motivación humana, las variables implicadas y las posibles estrategias para abordarla.

• **Poder Hacer:** Conjunto de factores relacionados con:

- Desde el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, dos temas de gran tradición en Psicología, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de "inteligencias múltiples" o el enfoque interactivo de la personalidad) aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos, y los sitúan en consonancia con su papel de meros componentes de las competencias.
- Desde el punto de vista situacional: el grado de "favorabilidad" del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos "presiona", la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o un rol concreto. La Psicología Social, la Psicología de los Grupos y la Psicología de las Organizaciones ofrecen un amplio conjunto de conocimientos respecto a la influencia de las situaciones sobre nuestros comportamientos. De igual modo, cabría destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos estos elementos nos llevan, en conjunto, a la competencia, al "hacer", que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente, ...) de las personas en su ámbito personal y/o



profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

Estos distintos elementos se pueden evaluar y mejorar. Queda pendiente, no obstante, comprobar cómo interactúan entre sí, tarea que requiere un importante esfuerzo de investigación en el futuro más inmediato

## ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

"La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo."

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

"En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental d los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos."

### **Funciones del DRH**

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes<sup>1</sup>, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. desarrollar un m arco personal basado en competencias.<sup>2</sup>
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo <sup>3</sup>, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

---

<sup>1</sup> Administración de Personal y Recursos Humanos

Autor: Davis Werther, Pág. 18

<sup>2</sup> Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento

Autor: Margaret Butteris, Pág. 56

<sup>3</sup> Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento

Autor: Margaret Butteris, Pág. 58

- Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

### ***Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos <sup>4</sup>***

Rol	Recursos Humanos Ayer Político, centralizado	Recursos Humanos Hoy Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

<sup>4</sup> Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento  
Autor: Margaret Butteris, Pàg. 145

## **Objetivos**

Atendiendo a que objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de Recursos Humanos se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Según el libro *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los Roles para crear una organización de alto rendimiento*, del autor: Margaret Butteris, el objeto de los Recursos Humanos es contratar y trasladar personal, mantener informes y administrar salarios y beneficios.

Otros objetivos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
4. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
5. Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
6. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
7. Cumplir con las obligaciones legales.
8. Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.<sup>5</sup>

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

1. Corporativos
2. Funcionales
3. Sociales y
4. Personales

### **3. El DRH es de línea o staff**

¿Por qué?

"Los órganos que se aplican a la creación y distribución de ese producto o servicio, que es lo que hace la empresa, realizan la actividad básica de la organización, estos son los órganos de línea, lo que cuida de la Administración de Recursos Humanos es un órgano de Staff."<sup>6</sup>

El papel de la Dirección de Línea

Con el cambio de las funciones de Recursos Humanos se espera que la dirección en línea desempeñe muchas actividades de RH tradicionales. Esto es posible por la automatización de herramientas y procesos de RH.

---

<sup>5</sup> *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*

Autor: Margaret Butteris

<sup>6</sup> *Administración de Recursos Humanos*

Autor: Idalberto Chiavenato, Pág. 139

---

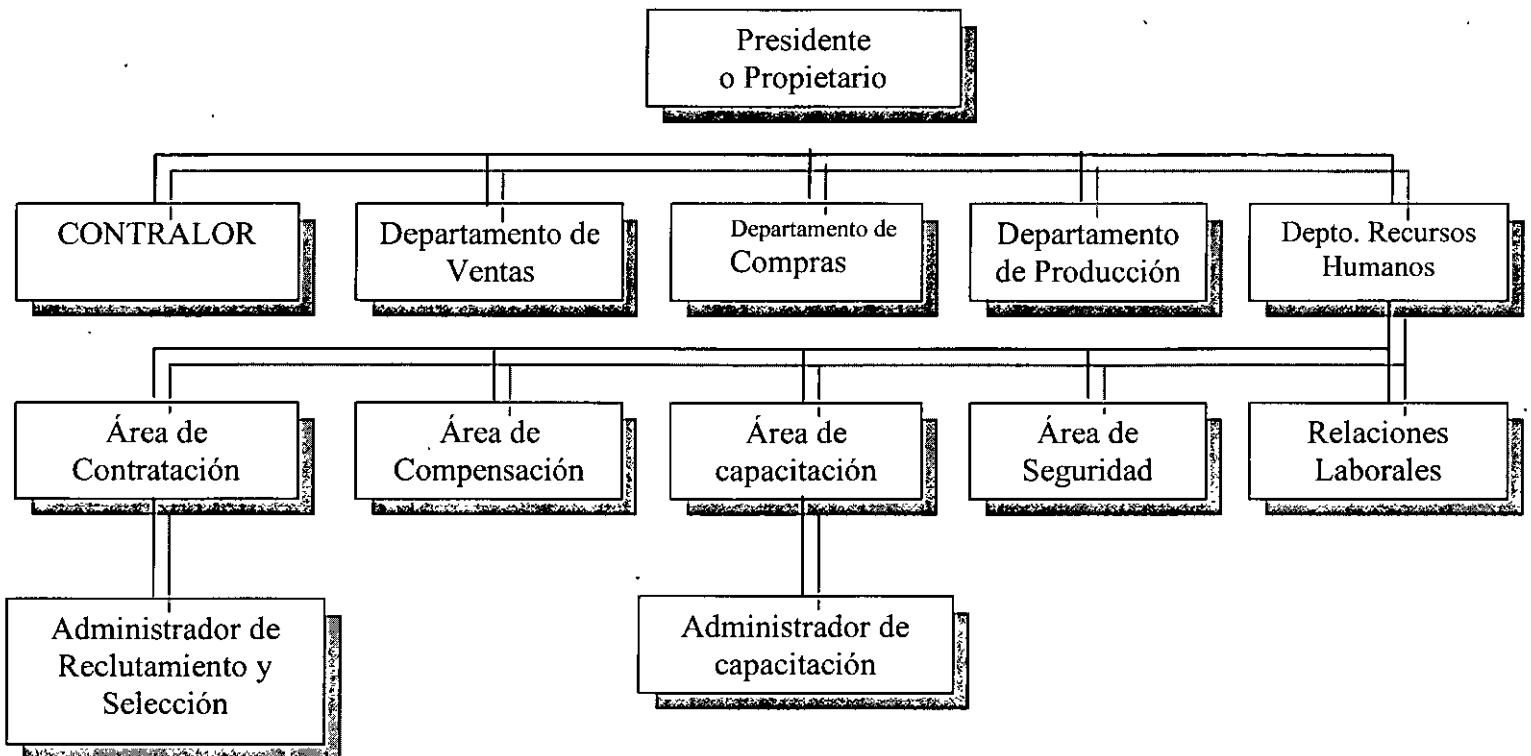
Se espera que los directivos de línea:

- Realicen más entrevistas y contrataciones ellos mismos, en lugar de depender tanto del personal de RH.
- Fomenten el cambio y ayuden a los empleados a largo plazo del proceso, comuniquen la visión y la dirección empresarial, expliquen las necesidades de cambio, y refuercen y respalden continuamente las nuevas directrices.
- Manejen sistemas de gestión por resultado
- Reconozcan la necesidad de reestructuración y reingeniería, y pongan el proceso en marcha.
- Hagan un seguimiento de los indicadores empresariales y de RH que midan la eficacia de una estrategia en la empresa.
- Compartan responsabilidades con RH de la empresa, en el desarrollo de ejecutivos y empleados, y en la planificación de sucesiones, asegurando que se ofrecen a todos los empleados oportunidades para desarrollar sus habilidades y competencias.

La ARH para cada uno de sus jefes tiene una responsabilidad de línea, en cambio, para el resto de la empresa tiene una función de staff. Esta función esta dada para los departamentos de asesoría y consultaría, los cuales solo dan recomendaciones de cómo mejorar el funcionamiento de un departamento x; ejemplo producción; a sus jefes o gerentes, pero nunca dan órdenes, no marcan las decisiones que los gerentes deben tomar, ni plantear las políticas de la empresa, solo dan recomendaciones; por esta razón el departamento de RH es de staff dentro de la empresa.

Entre los gerentes de los departamentos de línea y los de staff, siempre existirá el percance de que los primeros entienden que los segundos le están dando órdenes de cómo dirigir su departamento. Este problema solo tendrá solución cuando los jefes de línea comprendan que los jefes de RH (staff), solo están para ayudarlos y prestarles servicios de recomendaciones, que sirve para mejorar el proceso productivo, y solucionar los problemas que en este se presenten.

#### 4. Ubicación del departamento de RH



En la gráfica anterior podemos ubicar la posición del departamento de personal en una empresa que tiene plenamente planteada la función de la Administración de Recursos Humanos.

Conforme las organizaciones crecen el departamento de Recursos Humanos se va especializando, inclusive en las organizaciones de tamaño intermedio y grande se crean subdepartamentos que funcionarán de diferentes manera en la organización funciones altamente definidas y especializadas.

#### 5. Composición del DRH

El DRH está compuesto por las siguientes áreas:

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano
5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Entrenamiento y desarrollo del personal



---

9. Relaciones Laborales

10. Desarrollo Organizacional

11. Base de datos y Sistemas de información

12. Auditoria de RH

## **6. Definición y funciones de las principales áreas que componen el DRH**

### **1. Reclutamiento de Personal**

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.<sup>7</sup>

"Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas."<sup>8</sup> Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

### **2. Selección**

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

- La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

---

<sup>7</sup> Administración de Recursos Humanos

Autor: Idalberto Chiavenato, Edición: 1era, Pág. 173

<sup>8</sup> La Gestión de Recursos Humanos

Autores: Simón Dolan, Randall S. Schuler, Ramón Valle, Pág. 86

- 
- a) La adecuación del hombre al cargo
  - b) La eficiencia del hombre al cargo

### 3. Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es un relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, "puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

- Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

### 4. Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

### 5. Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

### 6. Beneficios Sociales

"Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados".<sup>9</sup> Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

---

<sup>9</sup> Administración de Recursos Humanos  
Autor: Idalberto Chiavenato, 5ta Edición

## 7. Higiene y Seguridad

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

## 8. Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

## 9. Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

## 10. Desarrollo Organizacional

"EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total."<sup>10</sup> Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

## 11. Base de datos y sistemas de Información

"El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información".<sup>11</sup> Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones,<sup>12</sup> y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

---

<sup>10</sup> Administración de Recursos Humanos, Autor: Idalberto Chiavenato, 5Ta edición, Pág. 586

<sup>11</sup> Administración de Recursos Humanos, Autor: Idalberto Chiavenato, 5Ta edición, Pág. 631

<sup>12</sup> Administración de Recursos Humanos, Autor: Idalberto Chiavenato, 5Ta edición, Pág. 631

## 12. Auditoria

"La auditoria se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar.<sup>13</sup> Su función es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse."<sup>14</sup>

### 7. Aporte de los DRH a las empresas

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos podemos destacar:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieras.
- Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influye sobre la defensa del empleado.
- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerán del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga.

---

<sup>13</sup> Administración de Recursos Humanos, Autor: Idalberto Chiavenato, 5ta Edición, Pág.. 652

<sup>14</sup> Administración de Recursos Humanos, Autor: Idalberto Chiavenato, 5ta Edición

**8 . Bibliografía**

➤ Administración de Personal y Recursos Humanos

Autores: William B. Werther Jr., Keith Davis

Edición: 5ta

➤ Administración de Recursos Humanos

Autor: Idalberto Chiavenato

Editorial Mc Graw-Hill de México

➤ Administración de Recursos Humanos

Autor: Idalberto Chiavenato

➤ Administración de Recursos Humanos

Autores: George Bohlander, Scot Snell, Arthur Sherman

Edición: 12ava

➤ Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento.

Autor: Margaret Butteriss

Editorial: EDIPE

➤ El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos

Autor: Dave Ulrich, Michael R. Losey, Gerry Lake

Edición: 2000

Editora EDIPE

➤ La Gestión de los Recursos Humanos

Autor: Simón Dolan, Randall S. Schuler y Ramón Valle

Edición: 1999

Editora: Mc Graw-Hill / Interamericana de España

➤ Administración de personal

Autor: Gary Dessler

Edición: 6ta

Editora: Prentice – Hall Hispanoamericana

---

## 35 recomendaciones para incrementar la efectividad del recurso humano

---

*Lic. Bernabé Olivares Ramírez*

*Licenciado en Administración de Empresas con experiencia en Recursos Humanos. Socio fundador y ex presidente de la Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales de Tampico, A.C. Instructor, conferencista y catedrático.*

---

- **Responsabilidad**
- **Constancia**
- **Integridad**

Un tema sumamente importante pero a la vez controversial Hoy en día hablar de efectividad en las empresas sigue siendo, en virtud de las diferentes opiniones que puedan tenerse al respecto, no pretendemos "inventar el hilo negro" pero sí recordar que, en primera instancia, para lograr la efectividad del recurso humano se requiere de un ambiente favorable. Las siguientes recomendaciones prácticas ayudarán a propiciar un ambiente adecuado para lograr la efectividad del factor humano en las organizaciones:

1. Determinar de manera clara, sencilla y objetiva: visión, misión, valores y objetivos de la empresa; la organización obtiene resultados cuando centra la acción de mejoría en una filosofía que rige su diario desarrollo.
2. Elaborar los objetivos departamentales que apoyan a los de la empresa, con la participación y colaboración del personal subordinado.
3. Verificar la elaboración y actualización constante de normas, políticas y procedimientos de las áreas vitales de la organización.
4. Implementar un sistema claro de definición de responsabilidades por departamentos y puestos que tome en cuenta lo siguiente:
  - Evite que el personal haga lo que le guste hacer y no lo que tiene que hacer.
  - Evite que el personal poco activo haga poco y el que abarca todo haga más de lo que le corresponde.

---

●Separe claramente por cada puesto de trabajo las responsabilidades personalmente desempeñadas de las delegadas a subordinados, definiendo el criterio para determinar qué se hace y qué se delega.

**5.** Establezca un sistema competitivo y equitativo de administración de sueldos que tome en cuenta:

●La capacidad real de pago de la empresa.

●La situación del mercado laboral de la industria que opera.

●La situación de la zona donde radica.

●El valor del puesto en función de su contribución al logro de los objetivos de la empresa y, sobre todo, "que establezca una equidad interna de pago".

**6.** Establecer una definición clara del rol de las áreas corporativas de las organizaciones (asesoría, servicio, dirección), definiéndose claramente la relación cliente-proveedor, generando hasta donde sea posible las áreas corporativas su propia información, para evitar entorpecer las operaciones de las entidades a las que se da servicio y asesoría.

**7.** Concientizar a los líderes de las organizaciones que para mandar no se requiere únicamente la autoridad, es necesario también un liderazgo. Un buen líder demuestra en su actuación diaria en el trabajo:

●Constancia

●Congruencia

●Integridad

●Confiabilidad

●Autenticidad.

En pocas palabras un buen líder debe dar el ejemplo.

**8.** Vigilar constantemente la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace en la organización el: "haga lo que le digo y no lo que hago" no funciona ni con los niños.

**9.** Evitar invertir más tiempo en buscar culpables, que a descubrir soluciones creativas a los problemas que aquejan a la organización.

**10.** Mantener como parte de la cultura de la empresa, estar a la vanguardia y atento a los últimos adelantos en tecnología y equipos, no sólo en áreas técnicas sino en las administrativas.

- 
- 11.** Clarificar los objetivos y el rol de cada puesto, definiendo objetivamente el perfil del mismo, elaborar políticas claras para contratar al personal con base en ello y no en el criterio personal del jefe inmediato y/o reclutador.
  - 12.** Al distribuir cargas de trabajo entre el personal hay que evitar dar más trabajo a quienes dan mejores resultados y menos a quienes dan resultados poco aceptables, ya que esto incentiva la ineficiencia de los poco activos y tiende en el mediano y largo plazo a propiciar que quienes tienen una buena actuación la pierdan.
  - 13.** Implementar en cada departamento, área o sección, sistemas planeados de rotación de puestos para lograr que todos conozcan de todo y evitar que se presenten crisis derivadas de renuncias, ausentismo, etcétera.
  - 14.** Capacitar es muy importante, pero no lo haga sin ton ni son, sino sobre necesidades reales que apoyen a los objetivos de la empresa bajo un programa y una evaluación constante.
  - 15.** Fomentar programas de desarrollo humano o superación personal, si el empleado o trabajador crece como persona, propiciará el crecimiento de la empresa.
  - 16.** Diagnosticar el estilo del personal con mando dentro de la organización y evaluar si éste es acorde con la filosofía de la misma, de ser necesario mejore, modifique, cambie o fortalezca los estilos. Es vital la atención organizacional en este punto.
  - 17.** Cuando implemente alguna técnica administrativa para mejorar el control de sus operaciones métase a fondo a ella, estúdiela adecuadamente, comprenda su contenido y alcance; siempre que sea posible "tropicalícela" o adáptela a las necesidades o cultura de la empresa.
  - 18.** Respecto a los subordinados, mantenga un adecuado y congruente equilibrio entre autoridad y responsabilidad.
  - 19.** La competencia en los diferentes departamentos es buena; hágala, incentívela, propíciela, pero contrólela para evitar que se reviertan estos efectos.
  - 20.** Fomentar las actividades deportivas en la organización ayuda a liberar tensiones, propicia la camaradería en el personal y ayuda al mejoramiento físico.
  - 21.** Hacer que anualmente la familia del trabajador o empleado visite las instalaciones de la empresa, creará algunos trastornos operativos, habrá que cuidar a los niños, etcétera, pero vale la pena, ya que esto contribuirá a la integración de la familia y la empresa.
  - 22.** Al diseñar programas adecuados de evaluación, de actuación o calificación de méritos, que sean objetivos, claros y realistas, hágalo con base en las actividades de los diferentes grupos de la organización, ejemplo: gerentes, jefes, secretarías, vigilantes, auxiliares, operadores, etcétera; evite usar el mismo sistema para todos, cada grupo ocupacional requiere un formato acorde a las responsabilidades que ejerce.



**23.** Hacer que el personal diferencie claramente lo "importante" de lo "urgente", ya que la mayor parte de las actividades urgentes no son importantes, y a la inversa, la mayor parte de las actividades importantes no son urgentes, ejemplo: una actividad importante en la empresa es la determinación de: misión, visión, valores y objetivos, pero no es urgente.

**24.** Dar instrucciones claras y precisas a los subordinados, pero al mismo tiempo fomentar la creatividad y la iniciativa de los mismos.

**25.** Hacer los cambios estructurales necesarios en la organización para evitar que los subordinados trabajen para agradar al jefe, y no para contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

**26.** Mantener un sistema objetivo de planeación de recursos humanos que permita potencializar quiénes en el corto y mediano plazo estarán listos para cubrir futuras posiciones, o bien determinar si no existe personal con talento para ello.

**27.** Concientizar a los altos niveles de la empresa para capacitarse y mantenerse actualizados; aunque parezca ilógico, por una u otra causa es el nivel que menos participa en esto.

**28.** Implementar programas tendentes a hacer que los jefes, gerentes y directores dejen el escritorio y salgan al campo de trabajo a conocer y palpar las necesidades y problemas del personal operativo; incluso, de ser posible, que al menos esporádicamente hagan físicamente este trabajo; ¡se maravillaran de los resultados!

**29.** Cuando dé incentivos o reconocimientos y decida darlos en especie, otorgue artículos acordes al nivel socioeconómico, idiosincrasia y costumbres de quienes los recibirán, para que éstos realmente se conviertan en satisfactores de necesidades.

**30.** Si desea implementar un sistema de cambio en la organización no pretenda hacerlo por decreto, evalúe y jerarquice qué hacer primero, hágalo por partes, generalmente esto requiere tiempo, no quiera comerse el pastel de un solo bocado, ya que no se puede, apóyelo con un programa de "desarrollo organizacional", recuerde: la empresa no cambia siempre será la misma, lo que hay que cambiar es la forma de ser y actuar de las personas que tienen a su cargo la organización.

**31.** Por salud de la organización diseñe y mantenga vigente una política sobre "conflictos de interés", que evite:

● Compadrazgos

● Formación de grupos de poder

● Mala utilización o desvío de recursos

● Compromisos derivados de la aceptación de "regalos".

**32.** Mantenga un programa de revisión y actualización constante de los reportes semanales, mensuales o trimestrales; representan una gran ayuda cuando están debidamente diseñados y actualizados y cumplen con los objetivos propuestos; por el contrario pueden convertirse en una importante carga de trabajo que no represente beneficios para la productividad de la empresa. Evite interesarse más en diseñar controles que en atender las causas reales de las desviaciones.

**33.** Establecer un sistema de reconocimiento que sirva para resaltar comportamientos que evidencien el compromiso con los objetivos de la empresa, que reconozca esfuerzos y premie resultados.

**34.** Implemente un sistema constructivo de disciplina y orden que evite comportamientos inadecuados y señale que hacer en caso de desviaciones.

**35.** Mantener, como costumbre organizacional en la empresa, auditorías periódicas en todas las áreas de la misma (no sólo las contables), con el objetivo de señalar posibles desviaciones a normas políticas y procedimientos. Esto evitará que los problemas hagan crisis por no tener un sistema que los detecte en su inicio.

*¿Puede ser lo mismo una mueca, falta de sinceridad? No. Esta no engaña a nadie, pues nos damos cuenta de que es algo mecánico y verla nos hiere.  
Yo me refiero a una sonrisa de verdad, que conforta el corazón y sale de nuestro interior y que es la clase de sonrisa que podría alcanzar un alto precio en el mercado.*