



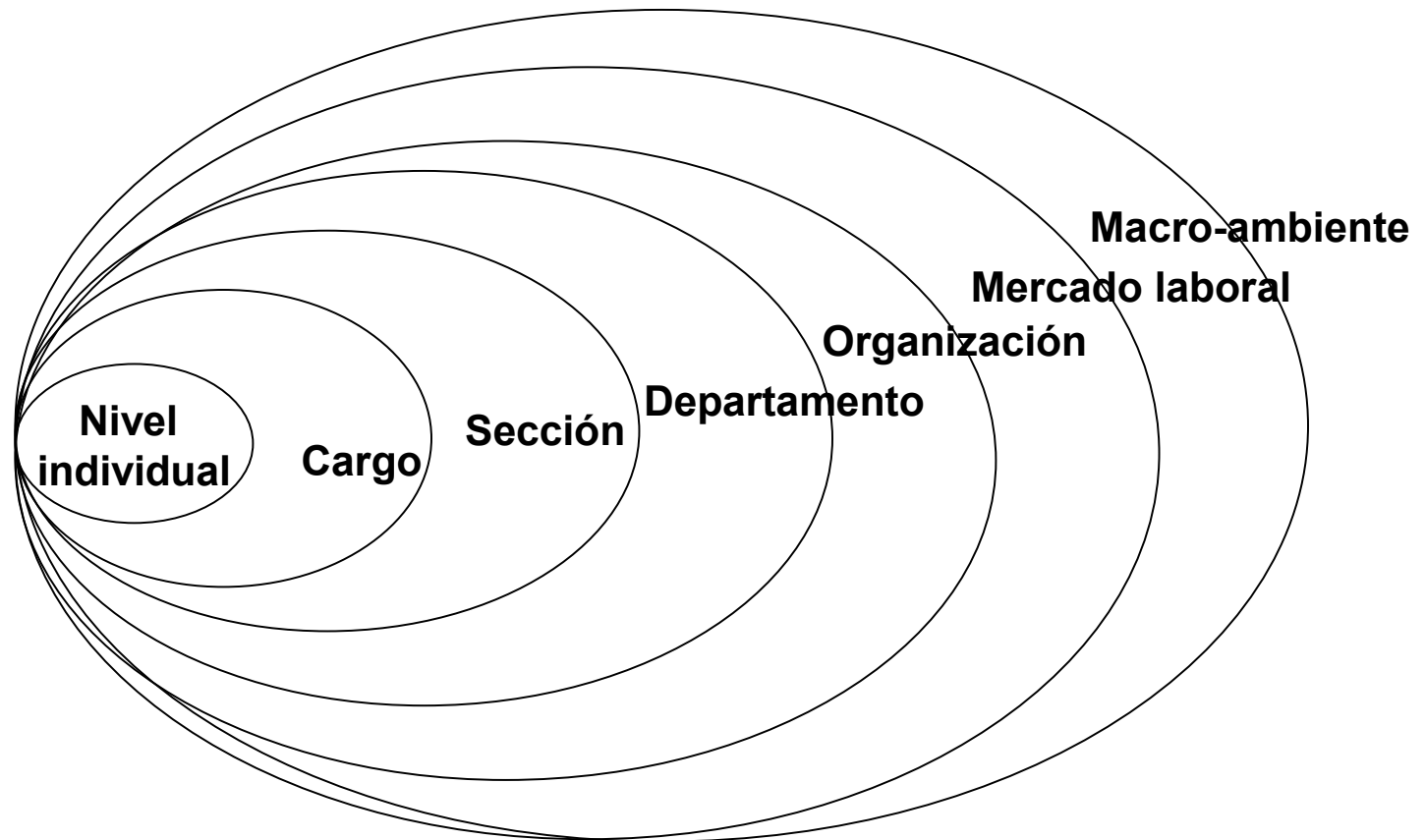
Universidad de la República
Unidad de Capacitación
José Jorge (Tito) Martínez Fontana
Programa de Gestión Universitaria

Políticas y Prácticas para la Gestión de Capital Humano



Las Personas en las Organizaciones

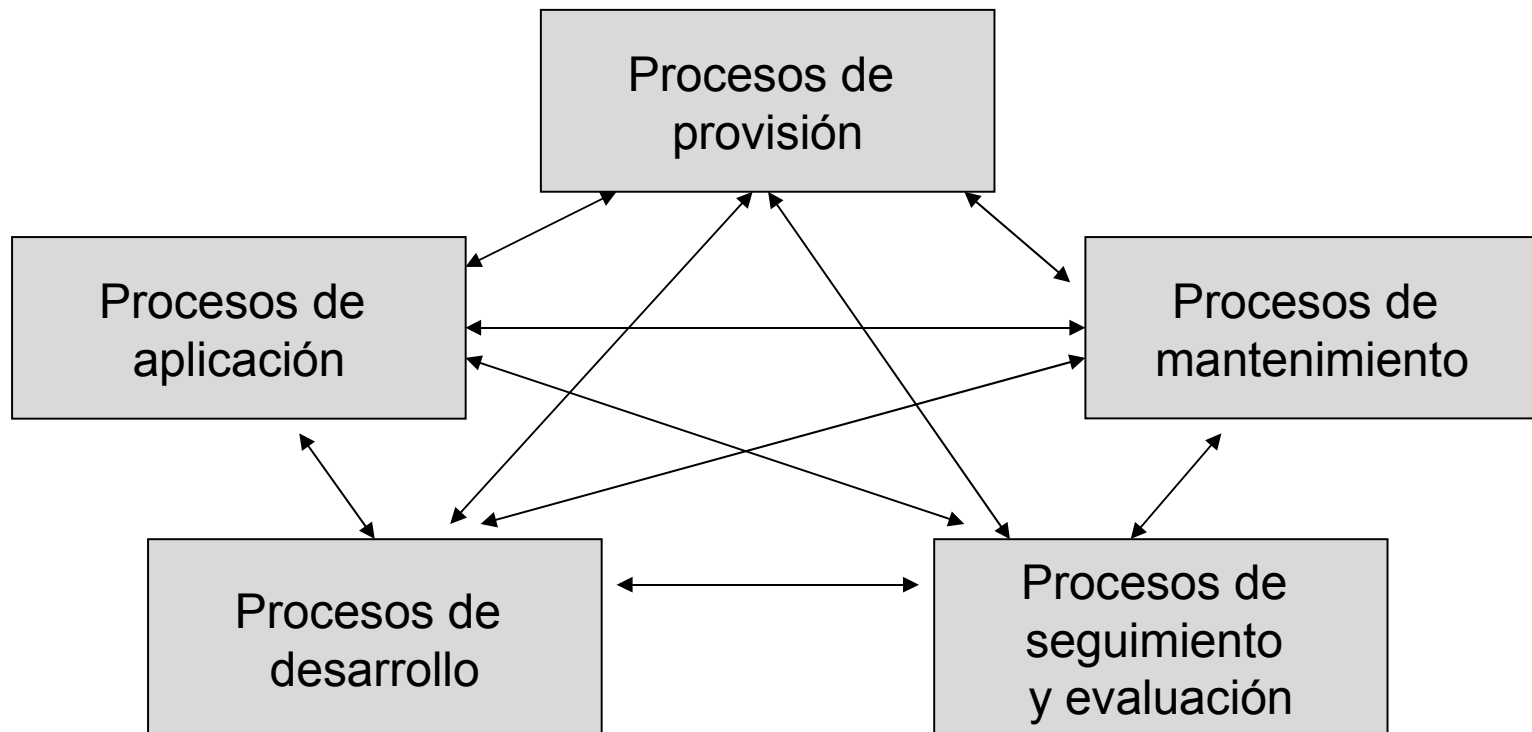
- **Diversos niveles de referencia en Recursos Humanos**





Las Personas en las Organizaciones

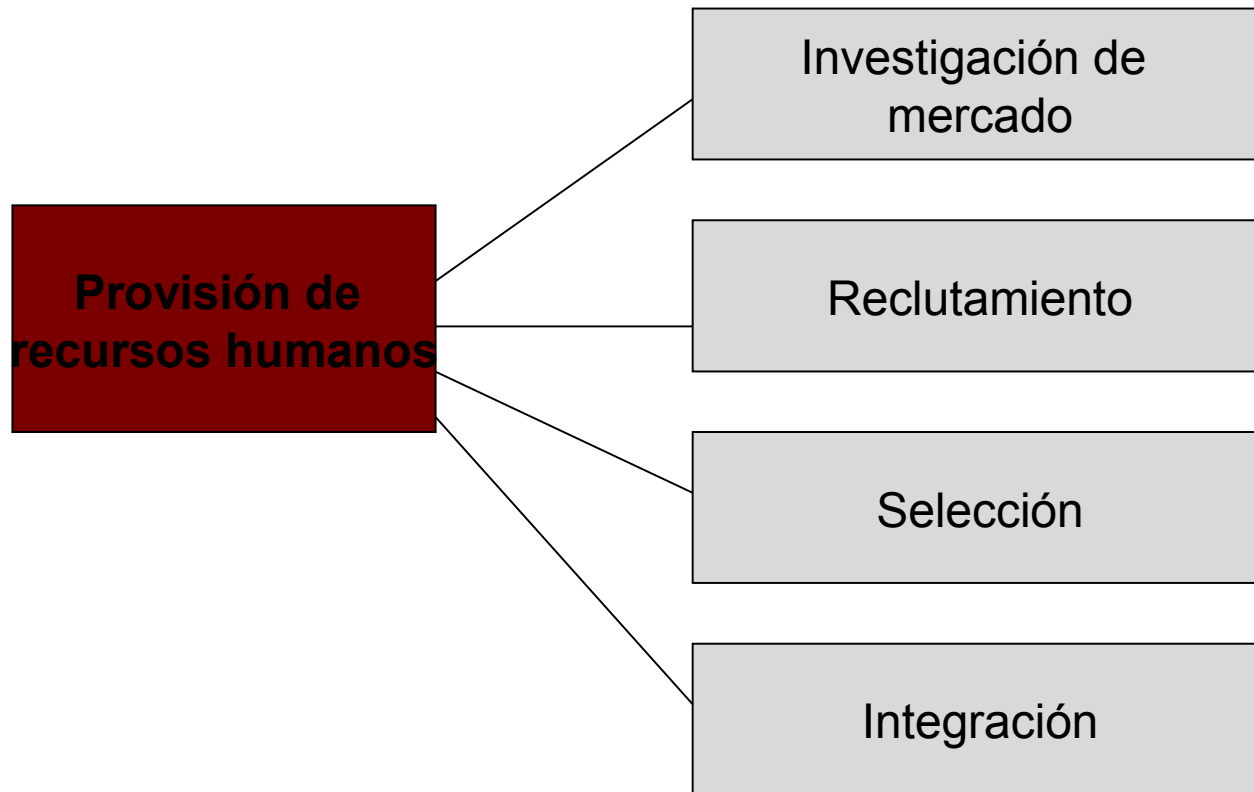
■ Sub sistemas de Recursos Humanos y su interacción





Políticas de Recursos Humanos

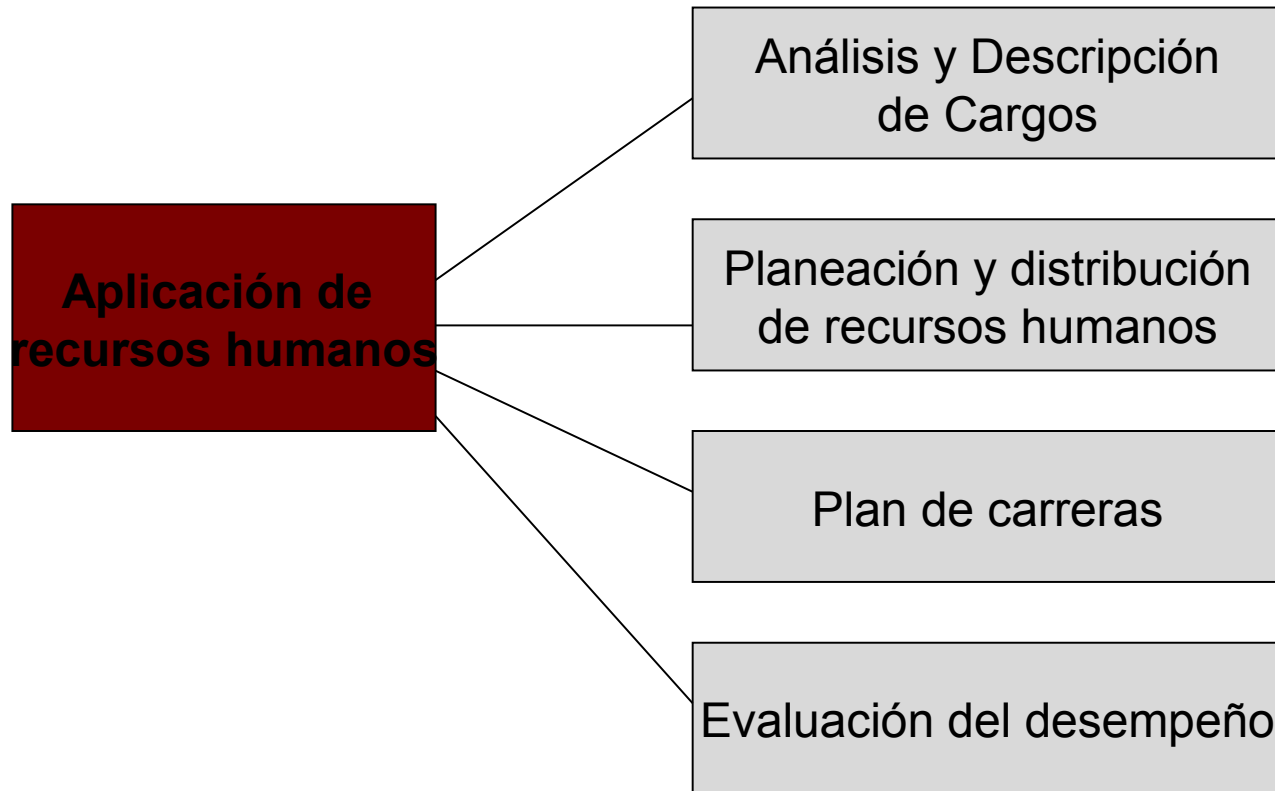
■ Procesos básicos





Políticas de Recursos Humanos

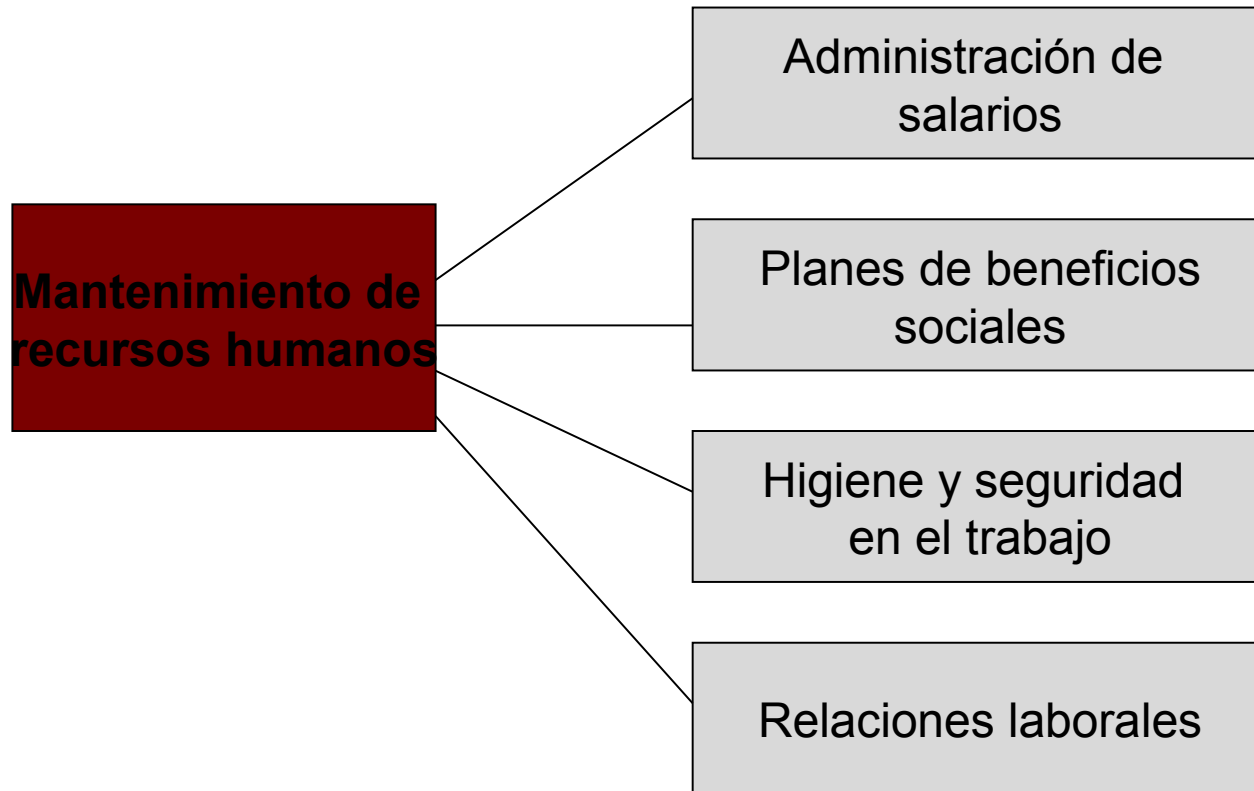
■ Procesos básicos





Políticas de Recursos Humanos

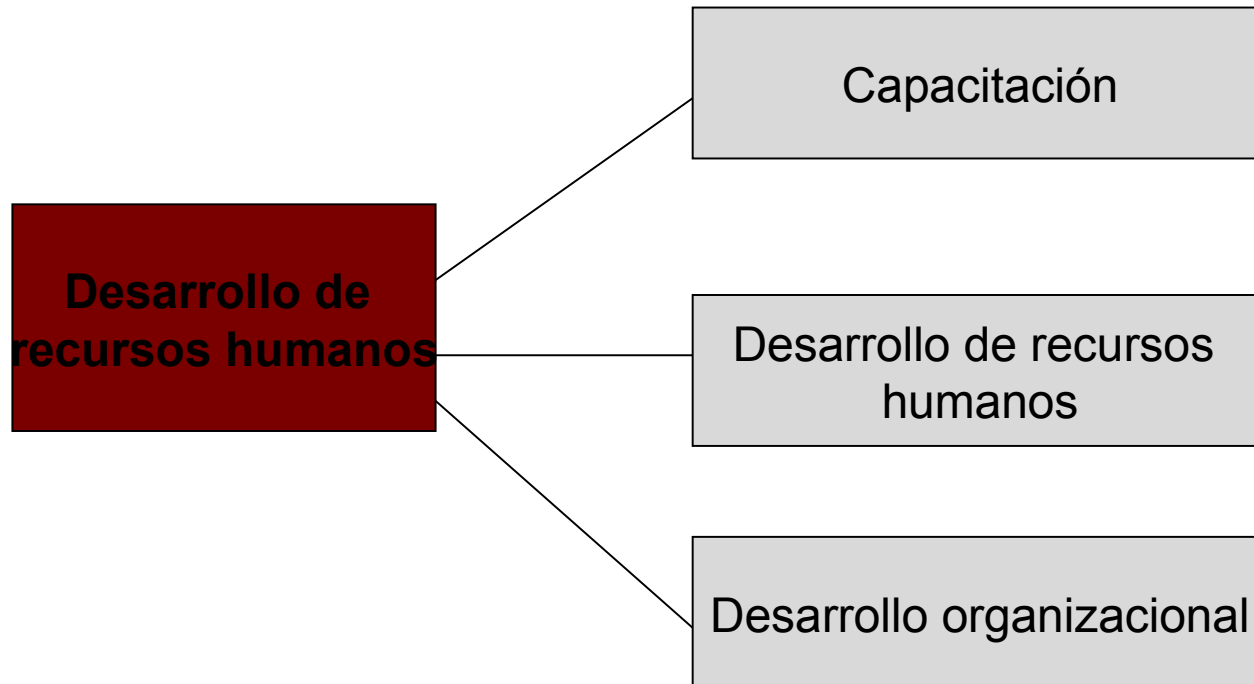
■ Procesos básicos





Políticas de Recursos Humanos

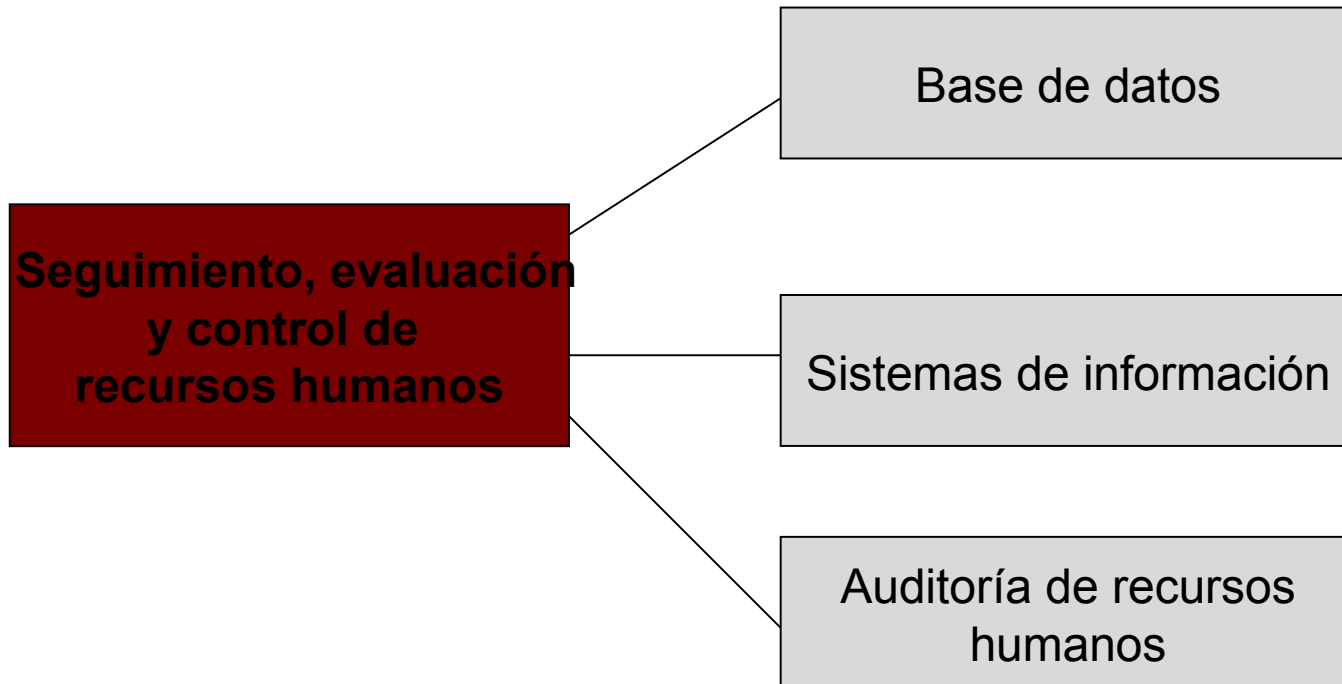
■ Procesos básicos





Políticas de Recursos Humanos

■ Procesos básicos





Competencias Laborales

■ Definición:

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993). Extraído de Martha Alles.



Competencias Laborales

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen y que las transforman en más eficaces para una situación dada.

Dichos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación.

Estos comportamientos implican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas (Levy- Leboyer, C, 1992).



Competencias Laborales

- Clasificación de competencias según su dificultad de detección





Competencias Laborales

- **Clasificación de Competencias según Spencer y Spencer**

- Competencias de logro y acción:
 - Orientación al logro.
 - Preocupación por el orden, calidad y precisión.
 - Iniciativa.
 - Búsqueda de información.

- Competencias de ayuda y servicio:
 - Entendimiento interpersonal.
 - Orientación al cliente.



Competencias Laborales

- **Clasificación de Competencias según Spencer y Spencer**

- Competencias de influencia:
 - Influencia e impacto.
 - Construcción de relaciones.
 - Conciencia organizacional.

- Competencias gerenciales:
 - Desarrollo de personas.
 - Dirección de personas.
 - Trabajo en equipo y cooperación.
 - Liderazgo.



Competencias Laborales

- **Clasificación de Competencias según Spencer y Spencer**

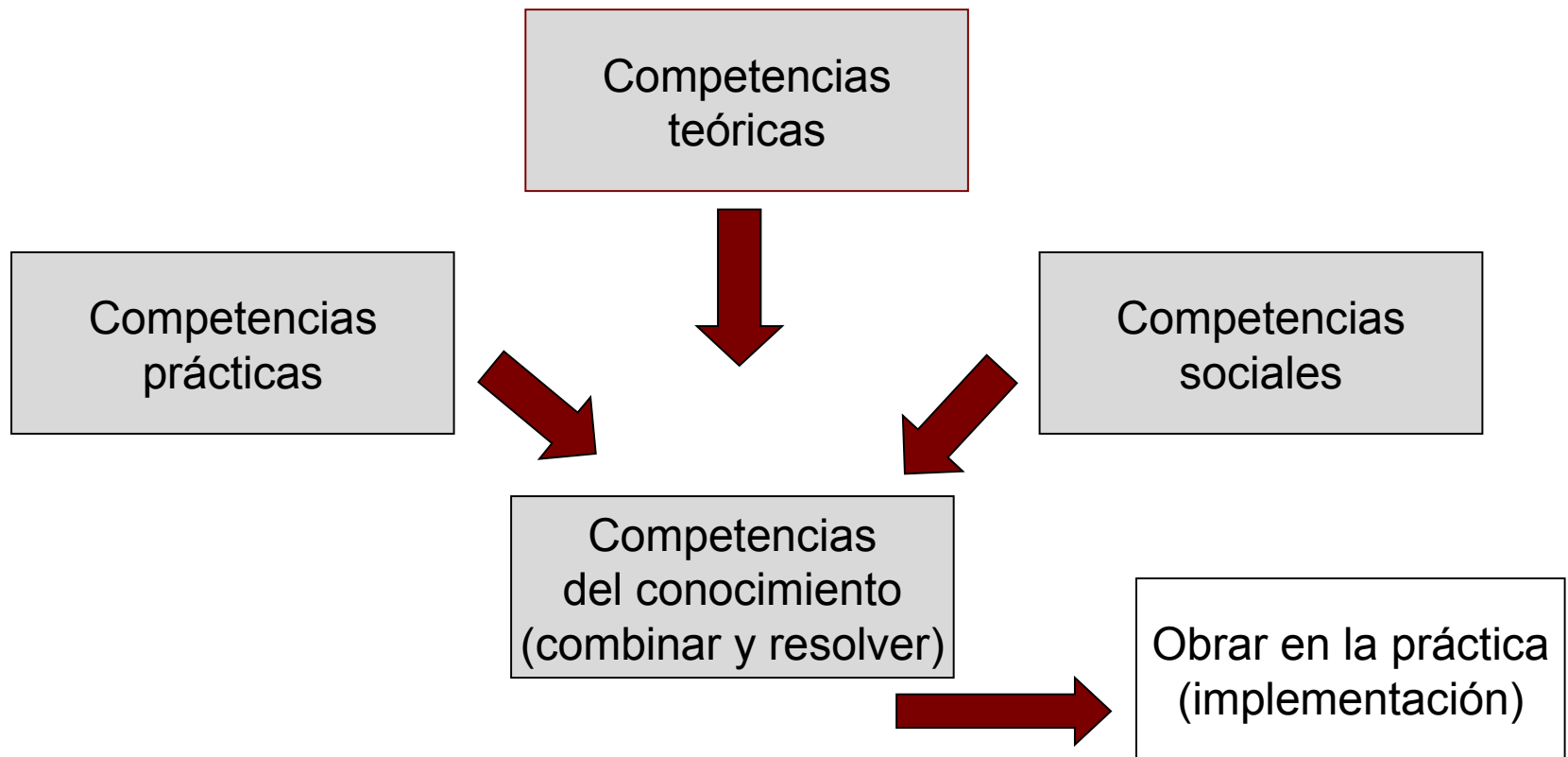
- Competencias cognoscitivas:
 - Pensamiento analítico.
 - Razonamiento conceptual.
 - Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.

- Competencias de eficacia personal:
 - Autocontrol.
 - Confianza en sí mismo.
 - Comportamiento ante los fracasos.
 - Flexibilidad.



Competencias Laborales

- Relación entre las competencias (Alles, M. 2006).





Búsqueda y Selección de personal

- **Definición de Reclutamiento**
- “Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.
- Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RRHH las oportunidades de empleo para llenar.
- El reclutamiento exige una planificación rigurosa constituida por una investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se empleará”(Chiavenato, I., 1999).



Búsqueda y Selección de personal

- **Distintas modalidades de Reclutamiento**
 - Interno
 - Externo
 - Mixto

- **Ventajas y desventajas**



Búsqueda y Selección de personal

■ Reclutamiento Interno

- La vacante se intenta llenar mediante la reubicación de sus empleados, los que pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

- Puede implicar:
 - A) Transferencia de personal.
 - B) Ascensos de personal.
 - C) Programas de desarrollo de personal.
 - D) Planes de “profesionalización” de personal.



Búsqueda y Selección de personal

■ Reclutamiento Externo

- La vacante se intenta llenar con candidatos que no pertenecen a la organización.

■ Fuentes de Reclutamiento:

- A) Archivos de candidatos, presentación espontánea de postulantes.
- B) Presentación de candidatos por parte de funcionarios de la empresa.
- C) Carteles o avisos en la puerta de la empresa.



Búsqueda y Selección de personal

- **Fuentes de Reclutamiento:**

- D) Contacto con sindicatos y gremios.

- E) Contacto con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, institutos, etc.

- F) Anuncios en diarios, revistas, internet, etc.

- G) Empresas de Selección de Personal: consultoras, etc.

- H) Contacto con otras empresas que actúan en el mismo mercado (head hunter).



Búsqueda y Selección de personal

- **Reclutamiento Mixto**

- Conviven ambos tipos de reclutamiento. En el caso del interno implica tener que cubrir la vacante del candidato y en algunos casos si no se cubre se suprime.

- En relación al reclutamiento externo, plantearía algún desafío, oportunidad al nuevo empleado.

- Puede adoptar 3 formas:
 - 1) Reclutamiento externo seguido por el reclutamiento interno.
 - 2) Reclutamiento interno seguido por el reclutamiento externo.
 - 3) Reclutamiento externo e interno “simultáneos”.



Búsqueda y Selección de personal

- **Definición de Selección**
- “Es una actividad de comparación, de confrontación, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación restrictiva.
- El objetivo es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.
- Suministra un diagnóstico y sobre todo un pronóstico respecto a la capacidad de aprendizaje y ejecución en el futuro” (Chiavenato, I., 1999).



Búsqueda y Selección de personal

■ Elementos constitutivos del puesto de trabajo

1)- Problemas a resolver.

2)- Tareas a realizar.

3)- Rol a cubrir.

4)- Posición dentro de la estructura formal.

5)- Características culturales de la organización.

(Richino, S. V., 1996).



Etapas del Proceso de Selección de personal

1- Descripción del cargo.

2- Determinación del perfil del cargo.

- Competencias, aptitudes y habilidades.
- Conocimientos.
- Características personales.
- Condiciones físicas y ambientales.

3- Reclutamiento y preselección.



Etapas del Proceso de Selección de personal

4- Evaluación.

- Entrevistas individuales y grupales.
- Psicotécnicos.
- Técnicas de grupo o simulación.
- Exámenes o pruebas profesionales.
- Exámenes médicos.

5- Explicitación de condiciones de contratación.

6- Verificación de antecedentes y referencias.

7- Informe.

8- Devolución.



Entrevista de Selección de personal

■ Concepto

Es la técnica de selección por excelencia, es la más utilizada y la que provee mayores aportes.

Es en esencia un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan.

Existen en el proceso de selección distintos tipos de entrevista, puede ser inicial o de clasificación, o de verificación de condiciones o requisitos.



Entrevista de Selección de personal

- **Distintos tipos de Entrevista:**
 - a)- abierta.
 - b)- cerrada o dirigida.
 - c)- semi-dirigida.
 - d)- serializada.
 - e)- de estrés o de impacto.
 - f)- grupales.
 - Ventajas y desventajas.

- **Comunicación: lenguaje verbal y no verbal.**



Entrevista de Selección de personal

- **Etapas de la Entrevista de Selección:**
 - 1)- Preparación.
 - 2)- Ambiente.
 - 3)- Desarrollo de la entrevista.
 - 4)- Cierre de la entrevista.
 - 5)- Revisión de la entrevista.
 - 6)- Evaluación del candidato.



Inducción

■ Concepto

Es un proceso que incluye una serie de etapas que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización.

Debería ser planificado y su función es orientar y procurar la adaptación, lo mas pronto posible, del reciente empleado a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones, tareas, responsabilidades, etc.



Inducción

■ Métodos

- Carpeta con material de la organización conteniendo la siguiente información: Visión y Misión, organigrama, servicios y productos de la entidad, políticas, normas internas, salario, beneficios, convenios, oportunidades que ofrece la organización, sistemas, comunicaciones, horarios, feriados especiales, condiciones de trabajo, seguridad e higiene, etc.
- Curso de capacitación acerca del funcionamiento de la organización y de las tareas propias del cargo.
- Video, CD, o página web de la organización. (Alles, M. 2006).
- La inducción es realizada preferentemente por un tutor o mentor que cumple el rol o papel de guía que posibilita la adaptación e integración del nuevo empleado a la organización.



Capacitación y desarrollo de Carrera

- **Concepto de Capacitación**
- Comprende las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.
- Debe consistir en una transmisión de conocimientos y habilidades: **Organizada; Planificada; Evaluable.**
- Implica: Transmisión de información; Desarrollo de habilidades; Desarrollo o modificación de actitudes; Desarrollo de conceptos.



Capacitación y desarrollo de Carrera

- **Concepto de Entrenamiento**
- Es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o desempeñará.



Capacitación y desarrollo de Carrera

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



Capacitación y desarrollo de Carrera

- **Aspectos que pueden indicar necesidades de entrenamiento**
 - Admisión de nuevos empleados
 - Reducción del número de empleados
 - Cambios en el métodos y procesos de trabajo
 - Sustitución o movimientos de personal
 - Faltas, licencias y vacaciones del personal
 - Expansión de servicios
 - Cambios en los programas de trabajo o de producción
 - Modernización de la maquinaria Producción o
 - comercialización de nuevos productos
 - Problemas de producción
 - Problemas de personal



Capacitación y desarrollo de Carrera

- **Aspectos a considerar en la Capacitación**
- a)- Evaluar las necesidades del empleado.
- b)- Evaluar necesidades de la organización.
- c)- Determinar los objetivos de la capacitación.
- d)- Considerar los contenidos específicos de los cursos.
- e)- Considerar principios de aprendizaje como marco referencial.



Capacitación y desarrollo de Carrera

- **Métodos de formación de personas fuera del ámbito de trabajo**
 - Cursos formales de capacitación.
 - Lecturas guiadas.
 - Capacitación *on line*.
 - Seminarios externos.
 - Método de estudio de casos.
 - Juegos gerenciales.
 - Programas relacionados con universidades.
 - *Role- playing*.



Capacitación y desarrollo de Carrera

■ Distintas técnicas de capacitación

- a)- Recursos audiovisuales.
- b)- Tele conferencias.
- c)- Comunicaciones electrónicas.
- d)- Correo electrónico.
- e)- Tecnología de multimedia.



Evaluación de Desempeño

Definición

- Es un proceso que mide el desempeño del empleado, es decir, refiere al grado en que cumple los requisitos de su trabajo.
- Es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. Se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño.



Evaluación de Desempeño

- La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.
- La evaluación debe orientarse hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la Organización.

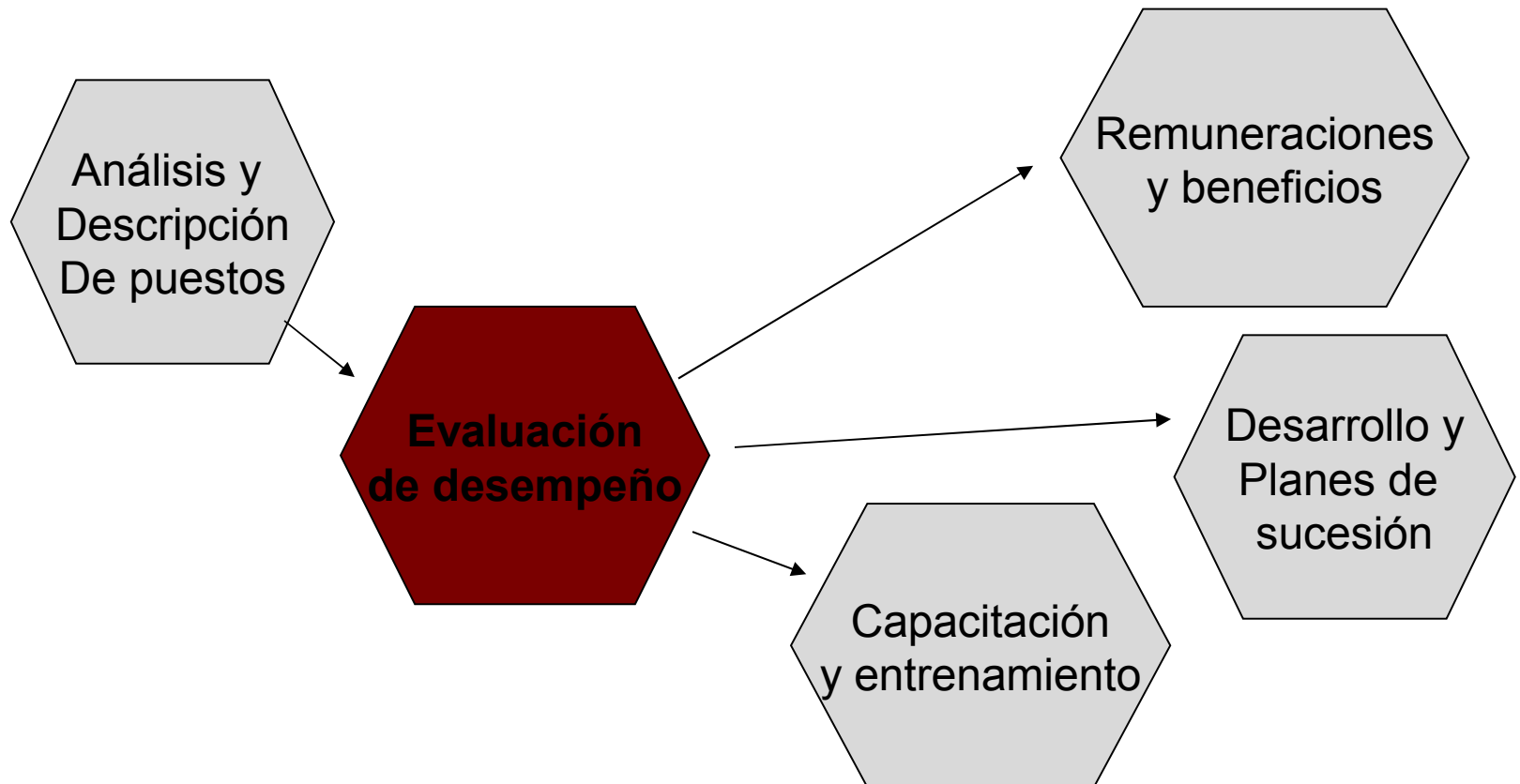


Evaluación de Desempeño

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados cómo llevan adelante el trabajo, cambios requeridos de comportamientos, actitudes, habilidades o conocimientos.
- Posibilita que los empleados conozcan la percepción que sus superiores tienen de su desempeño. Es utilizada como base para guiar y aconsejar al respecto.
- Debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
- Debe ser aceptada por todas las partes: Evaluador/es y Evaluado/s.

Evaluación de Desempeño

■ Relación entre Sub sistemas



Alles, M. 2006.



Aplicaciones de la Evaluación del Desempeño

- **Admisión:** Sirve de insumo al inventario de habilidades y a la planeación de Recursos Humanos. Base de información para Reclutamiento y Selección.
- **Aplicación:** Proporciona información sobre como se integran las personas con sus cargos y tareas.
- **Compensación:** Indica si las personas se encuentran motivadas y recompensadas. Ayuda a la Organización a decidir compensaciones.
- **Desarrollo:** Indica fortalezas y debilidades, necesidades de capacitación, resultados de programas de capacitación, facilita relación de asesoría entre empleado y superior.



Aplicaciones de la Evaluación del Desempeño

- **Mantenimiento:** Indica el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
- **Monitoreo:** Proporciona retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo. Es la base de análisis de asuntos de trabajo entre superior y empleado, facilita comprensión de interacción entre las partes involucradas y sirve de herramienta para evaluar el programa de Recursos Humanos.



Métodos de Evaluación del Desempeño

- Escalas Gráficas.
- Selección forzada.
- Investigación de Campo.
- Incidentes Críticos.
- Listas de Verificación.



Criterios de Evaluación de Desempeño

- **Comportamientos**
- Desempeño de la tarea
- Espíritu de equipo
- Relaciones humanas
- Cooperación/ Sociabilidad
- Creatividad
- Liderazgo
- Hábitos de seguridad
- Responsabilidad
- Actitud e iniciativa



Criterios de Evaluación de Desempeño

- **Habilidades/ Capacidades**
- Conocimiento del cargo/ negocio
- Puntualidad
- Asiduidad
- Lealtad
- Honestidad/ Sensatez
- Presentación personal
- Capacidad de realización
- Comprensión de situaciones
- Facilidad de aprendizaje



Criterios de Evaluación de Desempeño

- **Metas y resultados**
 - Cantidad de trabajo
 - Calidad de trabajo
 - Atención al cliente
 - Satisfacción del cliente
 - Reducción de costos
 - Rapidez en las soluciones
 - Reducción de desperdicios
 - Mantenimiento del equipo
 - Atención a los plazos
 - Enfoque en los resultados (Chiavenato, I. 2002).



Supuestos básicos de un buen sistema de Evaluación

- Continuidad
- Compromiso de la Organización
- Evaluación del personaje y no del actor
- Inmediatez
- Predictibilidad
- Derecho de apelación



Bibliografía

- Alles, M. (2006) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Bs As, Granica.
- Chiavenato, I. (2002) Gestión del Talento Humano. Bogotá, Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999) Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Mac Graw Hill.
- Richino, S. V. (1996) Selección de Personal. Bs As, Paidós.



- En esta presentación se expresan conceptos tomados de varios autores, únicamente con propósitos de exposición didáctica.