

El Factor Humano en la Empresa.

Gestión y Administración de Recursos Humanos

Luis García-Revilla Sánchez

Profesor Titular de Recursos Humanos

MBA- Edición 2006

ÍNDICE:

1. INTRODUCCIÓN A LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	5
1.1. Las tres Revoluciones Industriales.	5
1.2. Una Definición de los Recursos Humano.	7
1.3. Modelo Clásico de los RR Humanos.	8
1.4. Las Funciones de Personal y el Desarrollo de RR. Humanos.	9
1.5. Visión Dinámica de los RR. Humanos en la empresa.	10
1.6. Modelo renovado de RR. Humanos.	11
1.7. Evolución de los Departamentos de RR. Humanos.	13
1.8. Tendencias de los RR. Humanos.	14
1.9. Papel y competencias del Experto en RR. Humanos en la Empresa del Siglo XXI.	17
1.9.1. Roles.	18
1.9.2. Competencias del Consultor de Rendimiento.	20
2. PLANIFICACIÓN DE LOS RR. HUMANOS.	23
2.1. Concepto de Planificación de RR. Humanos.	23
2.2. Condiciones Externas a la Organización.	24
2.3. Condiciones Internas a la Organización.	25
2.4. Análisis del Trabajo y Características del Personal.	26
2.5. Dimensión de Plantillas.	29
2.5.1. Medida de la Carga de Trabajo.	30
2.5.2. Previsión de RR. Humanos a Medio y Largo Plazo.	30
2.6. Análisis de Estructuras.	32
2.7. Reingeniería de Procesos.	33
2.8. Planificación de Funciones Principales de RR. Humanos.	37
3. GESTION INTEGRADA DE RR. HUMANOS POR COMPETENCIA.	39
3.1. Naturaleza de las Competencias.	39
3.2. Tipos de Competencias.	41
3.3. Identificación de Competencias.	44
3.4. Aplicación del Modelo a la Gestión de los RR. Humanos.	45

3.5. El Modelo de “Consultoría del Rendimiento” y su Relación con las Competencias.	49
3.5.1. La Cadena Causal de los Resultados.	50
3.5.2. Aplicaciones de la Consultoría del Rendimiento.	51
4. SELECCION DE PERSONAL.	53
4.1. Fase de un Proceso de Selección de Personal.	53
4.2. Descripción del Puesto.	56
4.3. Pruebas.	58
4.3.1. Pruebas técnicas.	58
4.3.2. Pruebas psicotécnicas.	58
4.3.3. La Entrevista.	60
4.3.4. El Assessment Center.	61
4.3.4.1. Fases de un AC.	62
4.3.4.2. Tipos de Ejercicios.	63
4.3.4.3. Valoración de Competencias en los Casos.	63
4.3.4.4. Valoración de Competencias en las Dinámicas de Grupo.	64
4.3.4.5. Valoración de Competencias en los Juegos de Papeles.	64
4.3.4.6. Valoración de competencias en los juegos de Negocios.	65
5. FORMACION Y DESARROLLO.	66
5.1. Carrera Profesional Vs Desarrollo.	67
5.2. Educación, Formación, Adiestramiento y Desarrollo.	68
5.3. Fases del Plan de Formación.	68
5.3.1. Métodos para detectar Necesidades Formativas.	69
5.3.2. Técnicas de Formación.	70
5.3.2.1. Leyes y Objetivos del Aprendizaje.	70
5.3.2.2. Técnicas de Gran Interacción.	72
5.3.2.3. Evaluación de la Formación.	77
5.3.2.4. Análisis de Medios y Costes.	78
5.3.2.5. Fases de la Formación Individual.	79
6. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	80
Sistemas Clásicos de Evaluación del Desempeño.	80
6.1. Técnicas Relacionadas con la Producción.	80

6.2. Estimación de Méritos.	81
6.2.1. Técnicas de comparación.	81
6.2.1.1. Jerarquización simple.	81
6.2.1.2. Jerarquización múltiple.	81
6.2.1.3. Jerarquización alternada	82
6.2.1.4 Comparación por pares.	82
6.2.2. Técnicas mixtas jerárquico-escalares.	82
6.3. Técnicas Escalares	83
6.3.1. Escalas de diferencial semántico.	83
6.3.2. Escalas gráficas y/o numéricas.	83
6.3.3. Escalas de elección forzada.	84
6.3.4 Escalas de Incidentes críticos.	84
6.4. Técnicas de Autoevaluación.	86
6.5. Técnicas de Entrevista.	86
7. RESÚMENES DE LOS CAPÍTULOS.	90
8. GLOSARIO, BIBLIOGRAFÍA Y DIRECCIONES.	96
8.1. Glosario.	96
8.2. Bibliografía.	98
8.3. Páginas Web.	100
9. ANEXO.	101

1. INTRODUCCIÓN A LOS RR. HUMANOS EN LA EMPRESA.

Están ya lejanos aquellos tiempos en los que la importancia que se le daba a la función de personal por parte de las organizaciones era puramente testimonial y casi dedicada a ejercer una misión puramente administrativa y de control.

Los enormes cambios acaecidos en la sociedad industrial de hoy día apuntan a un renacimiento floreciente en cuanto al tratamiento de los recursos humanos en la empresa. Hoy día creemos más en las personas y no las contemplamos con la antigua visión alicorta de la producción exclusivamente, sino como motores reales del cambio. Efectivamente, la realidad de innovación constante que se les plantea a las empresas del futuro y de ahora mismo nos invita a pensar en que la fuente del ingenio se encuentra más que nunca en los trabajadores de todos los niveles en la empresa.

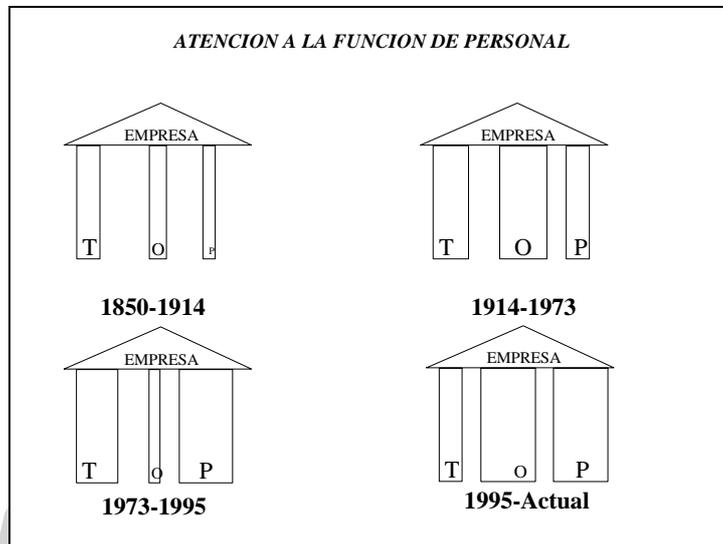
Si queremos practicar unas políticas de RR. Humanos adaptadas a los tiempos que estamos viviendo, deberíamos ser capaces de sustituir el énfasis puesto en la palabra control por la de desarrollo sin desdeñar u olvidar la primera.

1.1. Las Tres Revoluciones Industriales.

La empresa, para permanecer, necesita básicamente de tres subsistemas:

- **S. Tecnológico:** corresponde al conjunto de herramientas y metodologías de trabajo mediante las cuales tienen su razón de ser los productos y servicios propios de la organización.
- **S. Organizativo:** corresponde al conjunto de relaciones de trabajo y procedimientos necesarios para poder llevar a cabo el trabajo.
- **S. Personal:** corresponde al conjunto de los empleados y su trato que condiciona el mantenimiento del desarrollo de la plantilla y su ajuste según necesidades.

El siguiente gráfico ilustra a lo largo del tiempo la importancia que la organización le ha dado a estos subsistemas:



Como se puede apreciar en esta gráfica la importancia de esos tres subsistemas ha sido diferente a lo largo del tiempo.

En una primera etapa (1850-1914) la empresa se sustentó sobre todo en la tecnología y en la capacidad para organizarse ya que la escasez de bienes y servicios hacía que se vendiera casi todo lo producido, el énfasis era pues, productivo.

En la segunda (1914-1973) después de dos guerras mundiales sin desdeñar la tecnología fueron cobrando fuerza la capacidad para organizarse y vender, las tecnologías se igualaban más rápidamente y el elemento humano cobró fuerza.

En una tercera etapa (1973-1995) en detrimento de la organización surge con más fuerza la importancia relativa de lo comercial y los abordajes modernos del marketing caracterizados por el factor personal que cobra paulatina fuerza. Los aspectos tecnológicos siguen pujantes.

En la actualidad vivimos la última de las etapas donde la importancia del trabajador dentro de una organización flexible que hay que descubrir de cara al cliente es vital. El empleado debe poner creatividad y conocimiento nuevo a su trabajo en un entorno

tremendamente cambiante, siendo las tecnologías muy similares en todas las empresas de la competencia. El verdadero valor diferencial lo proporcionan hoy las personas.

Las anteriores fases se pueden resumir en la idea de que se han sucedido tres revoluciones industriales: La tecnológica, la informática ambas ya superadas desde 1995 y ahora estamos inmersos en la revolución humana en la era del conocimiento.

1.2. Una Definición de los RR. Humanos

“Los RR. Humanos se ocupan esencialmente de proporcionar a la organización un conjunto de personas que de manera organizada y en constante desarrollo consigan una serie de objetivos prefijados y de las relaciones de todo tipo que se establecen entre las dos partes”

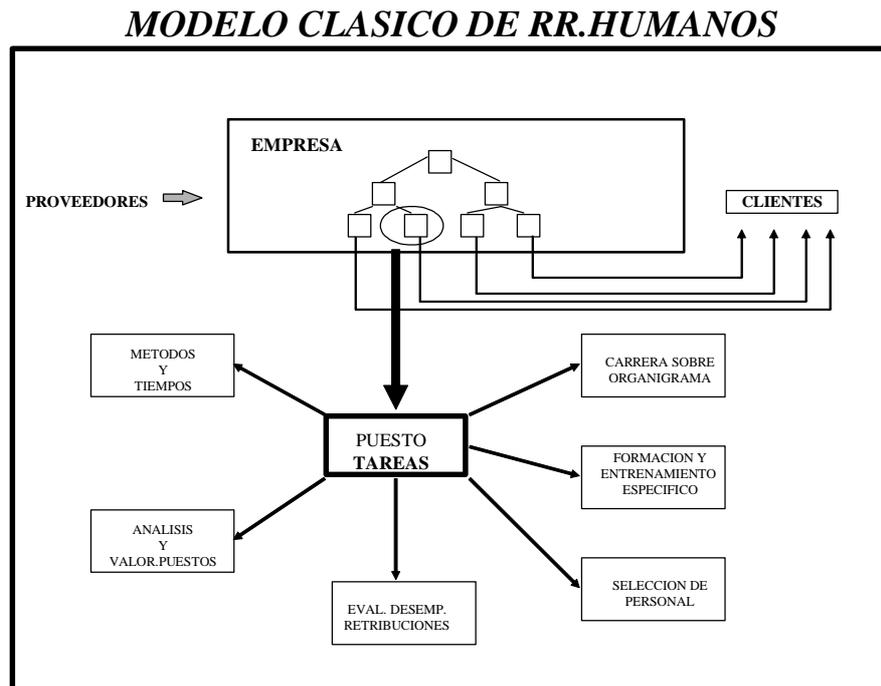
Esta definición refleja el complejo mundo de los RR. Humanos y de manera clara establece no sólo la necesidad de poseer el tipo de personas en cantidad y competencia que se necesitan, sino también refleja la evolución y la necesidad creativa a la que están sujetas las organizaciones actuales. Así aparecen ciertas características esenciales a la función de RR. Humanos como son:

- **importancia productiva:** las empresas necesitan obtener resultados.
- **importancia de imagen:** así fidelizan a los clientes.
- **importancia de potencial de desarrollo:** los individuos formados aportan más.
- **importancia estratégica:** las personas aportan visión de futuro y las plantillas preparadas se adaptan mejor.
- **importancia creativa:** la evolución de productos es constante.
- **importancia de estabilidad:** se necesita mantenerse en el mercado.

En apartados sucesivos iremos aclarando los diferentes extremos de esta definición.

1.3. Modelo Clásico de RR. Humanos.

La siguiente figura describe la concepción o modelo de RR. Humanos según la concepción tradicional en la empresa con sus principales sistemas de gestión:



El modelo describe la estructura de organización que presentaron y aún presentan muchas de las empresas actuales. Se puede ver como el cliente es atendido de manera independiente por los diferentes puestos que están relacionados de manera piramidal.

Lo esencial de este modelo es que para constituir los diferentes sistemas de gestión de RR. Humanos es necesario centrarse en las descripciones de puestos con base en las tareas o en lo que tiene o debe hacer el sujeto que las desempeña.

A partir de aquí surgen los diferentes sistemas de gestión, así la Selección de Personal se fundamentará en buscar las experiencias de los sujetos en las tareas del puesto, la Formación buscará de manera concreta el mejor adiestramiento en las diferentes tareas, las Carreras Profesionales se constituirán en torno a escalar puestos, las Retribuciones

se fundamentarán en el Análisis de Puestos, los sistemas y Métodos de Mejora de Procesos se basarán en buscar la mejor manera de realizar las tareas o bien cambiar éstas etc.

1.4. Las Funciones de Personal y el Desarrollo de RR. Humanos.

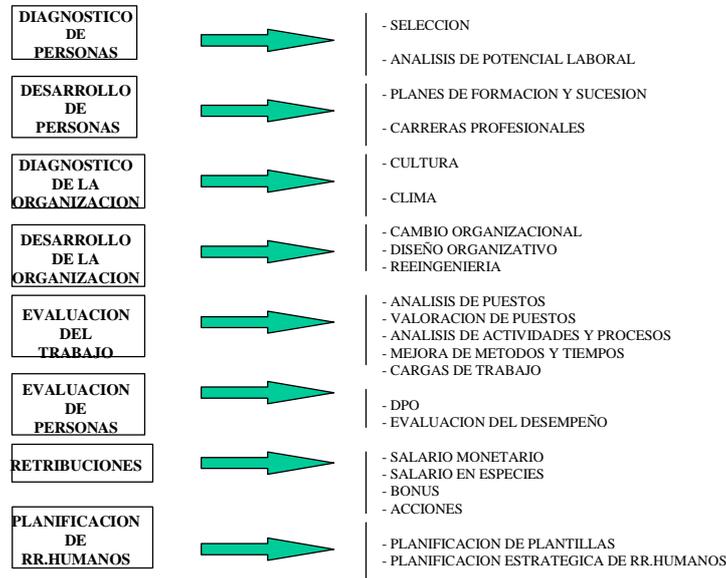
En las siguientes dos tablas resumimos las diferentes actividades, muchas de las cuales serán objeto de este módulo. Todas ellas recogen en sentido amplio la diversidad de funciones que se realizan en los modernos departamentos de RR. Humanos.



FUNCIONES DE PERSONAL

ADMINISTRACION	<ul style="list-style-type: none"> - NOMINAS - S.SOCIAL - CONTRATACION - DESPIDOS - CONTROL DE INCIDENCIAS - SERVICIOS GENERALES
DESARROLLO DE RR.HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> - DIAGNOSTICO DE PERSONAS - DESARROLLO DE PERSONAS - DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION - DESARROLLO DE LA ORGANIZACION - EVALUACION DEL TRABAJO - EVALUACION DE PERSONAS - RETRIBUCIONES - PLANIFICACION DE RR.HUMANOS
RELACIONES INDUSTRIALES	<ul style="list-style-type: none"> - RELACIONES CON EL C. DE EMPRESA - NEGOCIACION DE CONVENIOS - SEGURIDAD E HIGIENE

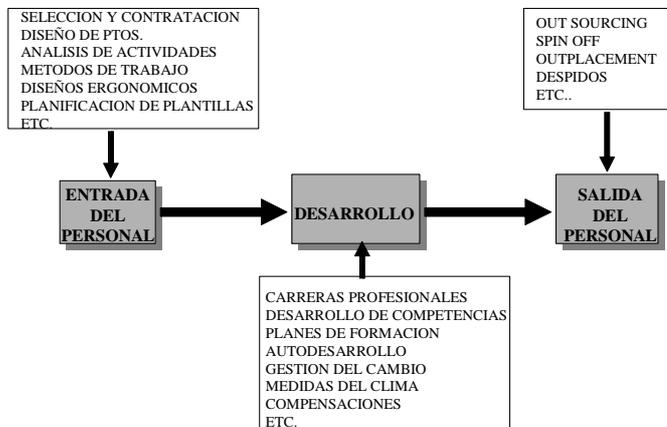
DESARROLLO DE RR.HUMANOS



1.5. Visión Dinámica de los RR. Humano en la Empresa.

En el siguiente esquema se puede apreciar, en cuanto al desarrollo de RR. Humanos, como interactúan los diferentes sistemas de gestión desde la óptica de desarrollo que afecta tanto a la carrera personal como a la contribución de los empleados a la organización.

EL PROCESO NATURAL DE LOS RR. HUMANOS



Las entradas de personal exigen una preparación que afecta tanto al diseño de actividades y sus formas de realizarlas como las relaciones jerárquicas o funcionales necesarias para ello.

El desarrollo se debe ocupar tanto de mantener como de hacer evolucionar a las personas a través de una formación constante y de los incentivos que puedan motivar. Todo ello contribuirá a aumentar el número de ideas y proyectos útiles en la organización.

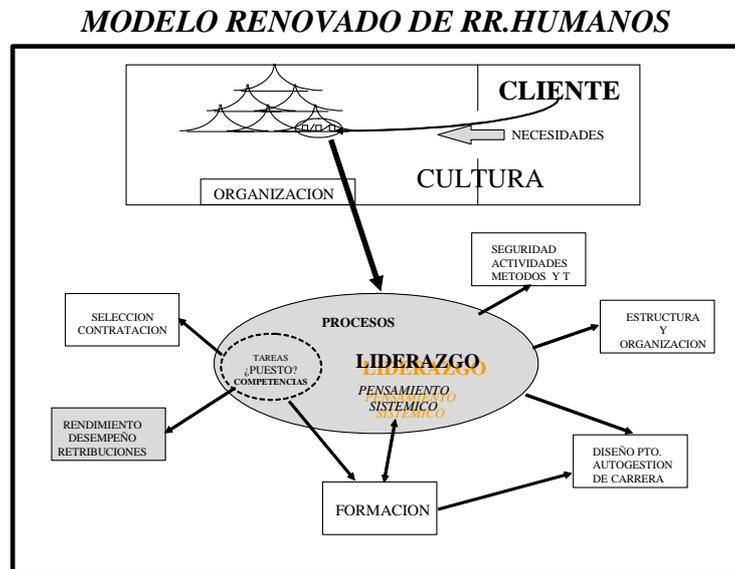
Ya que toda organización es un sistema, en el esquema no puede faltar la salida de la organización de personas a través de diversos procedimientos como “spin off” o segregación de unidades organizativas para actuar independientemente, “outplacement” técnicas de marketing personal para recolocarse, o “outsourcing” segregación de un servicio para seguir actuando de manera independiente con la empresa matriz.

1.6. Modelo Renovado de RR. Humanos.

Las anteriores funciones y actividades de RR. Humanos se han venido desarrollando de forma paulatina dentro del modelo clásico de RR. Humanos. Hoy nos encontramos en otra situación diferente en el panorama industrial caracterizada por:

- avances tecnológicos.
- trabajo de los cónyuges.
- internacionalización del trabajo.
- edad media del trabajador considerada como útil para la empresa.
- Empleabilidad (capacidad para seguir contribuyendo a los resultados de empresa) y autodesarrollo.
- problemática en la evaluación de la formación debida a la polivalencia del empleado.
- Fusiones, adquisiciones y transformaciones de negocio.

Debido al panorama anterior hoy empieza a funcionar otro tipo de modelo que exponemos ahora:



Lo primero que nos llama la atención es que se crea una cultura de fidelización entre la empresa y el cliente incluyendo a éste en la propia cultura de la empresa y condicionando la misma. Efectivamente, hoy día el cliente se erige en el centro de todas las miradas y si se quiere proporcionar servicios de alta calidad, será necesario estructurar la empresa con cargo a las necesidades del cliente al que hay que consultar frecuentemente.

Observamos también en el modelo que la estructura que atiende al cliente está conjuntada y relaciona en un mismo proyecto a varios puestos que rinden cuentas a un responsable que está en contacto con el cliente. Por otra parte los diferentes proyectos se relacionan entre sí tanto horizontal como verticalmente. Esta estructura permite hacer un trasvase de información en todos los sentidos muy rápido además de facilitar el intercambio de personas de un proyecto a otro.

En cuanto a los diferentes sistemas de gestión implicados, el principal acontecimiento es

que el concepto de puesto se cuestiona y es sustituido por el de responsabilidad sobre actividades que son bastante cambiantes, según las circunstancias, y que necesitan de un concepto más versátil y global como es el de competencias como más adelante veremos. Por otra parte, la gran comunicación existente en este modelo entre todas las partes de la organización, permite practicar el pensamiento sistémico (contemplación global de los procesos y las consecuencias sobre el todo cuando se actúa sobre una de sus partes). Así trabajar por **Procesos**, poner el énfasis en la constante **Evaluación del Desempeño** y en las **Retribuciones**, buscar posibilidades para la **Autoformación** son las nuevas orientaciones que aparecen en el horizonte.

1.7. Evolución de los Departamentos de RR. Humanos.

Los departamentos modernos de RR. Humanos se han forjado paulatinamente pasando de la mera concepción de supervisión o control típicos de los años 50 a 70 (a los directores se les llamaba jefes de personal).

Posteriormente se pasó a otros más modernos que se preocupaban por el desarrollo de personas a todos sus niveles y que incluían la Selección del Personal, la Formación e Instrucción que se ocupa tanto de la Detección de Necesidades de Formación como de la impartición de cursos generales y a medida. Igualmente los Planes de Carrera y Sucesión se implicaron en el Análisis del Potencial Laboral y en tratar de conjugar los recursos necesarios con las posibilidades que brinda la organización. También estos departamentos han trabajado la implantación de las políticas retributivas. Se ve así que el énfasis se pone en tratar de que cada persona de la organización alcance el máximo desarrollo según sus posibilidades estudiando las consecuencias del mismo.

La anterior fase ha durado hasta los años 90 y ésta introdujo sustantivos cambios en la manera de concebir los Recursos Humanos desde una óptica mucho más estratégica. Las empresas de esta época pretendían enfocar sus negocios contando con su gente como motores de nuevas ideas y cambio. Se vio que no era bueno improvisar y que

crear la base del desarrollo de las personas era también una fortaleza estratégica. Muchos directores de RR. Humanos se encuentra actualmente en los altos comités de dirección y se cuenta con ellos a la hora de tomar decisiones de tipo estratégico que afectan a las personas.

En esta nueva década que acabamos de iniciar los departamentos de RR. Humanos pretenden evolucionar y convertirse en verdaderos departamentos de “Consultoría del Rendimiento”. Lo anterior implica cambiar parcialmente la naturaleza de los departamentos clásicos en el caso, como algunos opinan, que esa sea su función.

Algunos tratadistas piensan que por su naturaleza este tipo de departamentos les aleja de la mera función de recursos humanos ya que poseen un fuerte componente asociado a la ingeniería como son el énfasis puesto en los procesos y la medida.

1.8. Tendencias de los RR. Humanos.

Las siguientes tablas quieren resumir las diferentes líneas de desarrollo que están tomando las distintas políticas y sistemas de gestión:

CAMBIOS DE TENDENCIA EN TERMINOS GLOBALES

	DE	HACIA
AUTORIDAD	Reside en la Dirección	Compartida por todos
INFORMACION	Custodiada por la Dirección	Compartida por todos
COMPETENCIAS	Específicas	Amplias
COMPENSACIONES	Los directivos son compensados por los resultados de la compañía	A todos se les com,pensa por los resultados de la Cia.
SOPORTE DE LA CIA.	Propietarios	Clientes, propietarios, empleados y sociedad.
PRACTICAS DE RR.HH.	Individuales	De grupo e individuales
ACTITUD	Controlada y predecible	Negociada y adaptable

TENDENCIAS EN SELECCION

	DE	HACIA
DECISOR	Expertos y Manager	Manager y consenso entre compañeros
CRITERIO DE DECISION	Tests validados	Assessment Centers e intercambio abierto de información.
SELECCION PARA	Un puesto concreto	Puestos futuros
CARACTERISTICAS BUSCADAS	Habilidades para el puesto	Involucración, liderazgo de grupos, capacidad para aprender

TENDENCIAS EN FORMACION Y DESARROLLO

	DE	HACIA
NATURALEZA	Facilitar la transición de tareas	Cambio de cultura, desarrollo del sujeto, desempeño eficiente
PROTAGONISTAS	Individuos Especializados	Todos Competencias
CONTENIDOS	Requerimientos de puesto	Conocimiento del negocio Comprensión de procesos Desarrollo de cultura
¿CUANDO?	Cuando se necesita	Formación continúa
¿COMO?	En aula, en el puesto	Lo anterior más: desarrollo en equipo, rotaciones y sustituciones Nuevas tecnologías

TENDENCIAS EN COMPENSACIONES

	DE	HACIA
COMUNICACION	Secreta	Abierta
APROBACION	De la Dirección	Mayor involucración
RENDIMIENTO	Méritos de la persona	Influencia en el negocio
TIPO	Estandar	Menú
BASADA	En el puesto	En las competencias
BENEFICIOS	En función del nivel del puesto	Igualitario

TENDENCIAS EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

	DE	HACIA
EVALUADOR	Jefe directo	Evaluación circular
ROL DEL EVALUADO	Pasivo y receptivo	Activo siempre
CRITERIOS	Los del puesto	Los participantes definen los criterios
PROCESO	Definido y formando al evaluador	Negociado con formación de los que participan
PERIODICIDAD	Regularmente	Lo puede iniciar el evaluado



TENDENCIAS EN COMPENSACIONES

	DE	HACIA
COMUNICACION	Secreta	Abierta
APROBACION	De la Dirección	Mayor involucración
RENDIMIENTO	Méritos de la persona	Influencia en el negocio
TIPO	Estandar	Menú
BASADA	En el puesto	En las competencias
BENEFICIOS	En función del nivel del puesto	Igualitario

TENDENCIAS EN LAS POLITICAS DE PERSONAL

DE	HACIA
Dirigidas desde arriba	Desarrolladas por equipos de trabajo
Horario fijo	Horario flexible
Trabajo en oficina	Posibilidad de teletrabajo
Aislada la familia	Se incluye a la familia
Sin excedencias	Excedencias para madres o padres
Poco soporte a la función materno/paterna	Atención y cuidado de los niños

TENDENCIAS EN LAS RELACIONES LABORALES

	DE	HACIA
CONTEXTO GENERAL	Empleados de convenio y resto.	Posición congruente para todos.
PREOCUPACION DE LOS SINDICATOS	Acuerdos secretos. Trato de adversarios.	Compartir información. Cooperación.
CAPACIDAD DE DECISION	Salarios y condiciones de trabajo.	Lo anterior más la marcha del negocio
CONTRATO	Centralizada	Centrada en la solución de problemas.
DISEÑO DEL PUESTO	Rígido y detallado	Principios generales, guías de orientación dinámicas
COMPENSACION	Preciso y estricto. Técnico.	Competencias múltiples incluidas las tareas administrativas
	Igualitaria, pesa la antigüedad	En función de las competencias del rendimiento y de los beneficios

1.9. Papel y competencias del Experto en RR. Humanos en la Empresa del Siglo XXI.

Cada vez los modernos departamentos de RR. Humanos caminan hacia una concepción de desarrollo y medida del rendimiento y, sin dejar por eso de lado las clásicas funciones de tipo administrativo y de relaciones industriales que hemos anteriormente expuesto, se preparan para acometer más certeramente la consecución de resultados

intentando actuar más directamente sobre las causas que los producen.

Si partimos del modelo del Proceso de Mejora del Rendimiento descrito en los siguientes pasos:

1. Análisis de Rendimiento.
2. Análisis causal.
3. Intervenciones y trabajos transformadores.
4. Habituciones.
5. Control evaluativo,

nos encontramos con los siguientes roles para el consultor interno del rendimiento:

- Rol de Analista que englobaría los pasos 1+2,
- Rol de Especialista en Intervenciones los 3+4,
- Rol de Gestor del Cambio el 4 y
- Rol de Evaluador el 5.

A continuación explicamos estos conceptos:

1.9.1. Roles.

Rol de Analista.

Se empieza por tener que detectar síntomas visibles en la organización para elaborar una adecuada definición del problema o problemas que afectan al rendimiento humano. Ello implica que el consultor deberá recoger las informaciones útiles y todo tipo de comentarios y observaciones pertinentes susceptibles de proporcionar un nivel de conocimiento del problema que está causando mermas en los resultados y rendimientos.

Todo ello implica labores y tareas de medida a través de cuestionarios, entrevistas para

la detección de problemas, observaciones de campo a través de acompañamientos o coaching etc.

Rol de Especialista en Intervenciones.

El Consultor del Rendimiento deberá ser capaz de seleccionar una serie de procedimientos y técnicas interventivas adecuados a la correcta solución de problemas intentando no producir o limitar al máximo las repercusiones negativas que ello contraiga y vigilando y calculando los costes monetarios que tales acciones impliquen.

Las intervenciones pueden ser de muy diverso tipo como acciones formativas, implantación de sistemas integrados de recompensa, planes de desarrollo profesional, cambios en los procesos o estructuras etc.

Rol de Gestor del Cambio.

Implica que el Consultor deberá ser capaz de llevar a cabo la implantación de los nuevos valores y hábitos que se necesitan en las personas pertenecientes a la organización para perseguir los resultados.

Para ello deberá poder lograr el tránsito desde una determinada situación hasta otra sin por ello hacer perder la productividad no causando disminución apreciable en los resultados. Labores de control y vigilancia y de relación humana son aquí muy pertinentes.

Rol de Evaluador.

El poder medir con exactitud el cambio producido y la relación directamente imputable a las intervenciones en relación con los resultados, es básico la figura del consultor del rendimiento sin la cual no se justifica esta nueva manera de operar.

Labores de contraste de resultados, comparaciones con estándares y niveles de satisfacción son aquí pertinentes.

1.9.2. Competencias del Consultor del Rendimiento.

De los diferentes roles o funciones ya comentadas en el anterior apartado, se derivan una serie de competencias que todo consultor del rendimiento debería poseer. Estas competencias son de carácter general y específicas agrupadas en los mismos roles anteriores.

Competencias Generales

Conocimiento del entorno, liderazgo de grupos, sociabilidad, conocimientos tecnológicos de apoyo, análisis y solución de problemas, conocimientos sobre sistemas organizativos, conocimientos sobre el rendimiento, conocimientos sobre intervenciones, conocimientos sobre la organización, negociación y persuasión, capacidad de vender, resistencia a la frustración, capacidad de visión global y estratégica y capacidad general para la consultoría.

Competencias Propias

Más específicamente podemos enumerar

como **Analista:**

Capacidad para el análisis del rendimiento.

Supone situar el rendimiento ideal para calcular la diferencia con el rendimiento actual.

Capacidad para elaborar materiales analíticos.

Supone ser capaz de elaborar encuestas dirigidas y cuestionarios para acercarse al análisis situacional.

Capacidad para el análisis del entorno.

Ser capaz de darse cuenta de los detalles que en el ambiente condicionan las conductas y de las mutuas interrelaciones entre los diferentes estamentos de la empresa.

Como Especialista en Intervenciones:

Capacidad para interpretar informaciones.

Poder sacar conclusiones útiles de documentos, observaciones o encuestas de cara al rendimiento.

Identificación de problemas y cambios.

Vislumbrar las posibilidades operativas de realización de cambios para la organización.

Identificación de consecuencias.

Prever las reacciones secundarias que se podrían derivar de las diferentes intervenciones.

Actuación con cargo a objetivos.

Ser capaz de conducir las diferentes acciones en pro de los resultados perseguidos.

Como Gestor del Cambio.

Impulso del cambio.

Vender la idea de cambio frente a los diferentes órganos pertinentes.

Conocimiento de las redes de comunicación.

Ser capaz de intuir y delimitar las fuentes de información y propagación tanto formal como informalmente.

Conocimiento de la dinámica de grupos.

Ser capaz de entender las fuerzas ocultas que condicionan la vida de los grupos humanos para unificar criterios y lograr compromisos.

Capacidad para la consultoría de procesos.

Entender las cadenas de actividades para mejorarlas.

Como Evaluador.

Capacidad para establecer criterios.

Significa que el consultor deberá poder escoger entre los criterios e indicadores más

idóneos a la hora de evaluar los resultados.

Capacidad para analizar y evaluar las intervenciones.

Lo que quiere decir que el consultor debería ser capaz de dictaminar la rentabilidad real de las diferentes intervenciones practicadas.

Capacidad de proporcionar retroalimentación.

Ser capaz de proporcionar información suficiente y válida a las personas interesadas en los diferentes programas de intervención.



2. PLANIFICACION DE LOS RR. HUMANOS.

La Planificación de RR. Humanos trata de responder a preguntas como éstas:

¿Tengo la fuerza laboral justa para acometer de forma eficiente la consecución de los objetivos de la empresa?

¿Tengo una idea aproximada de que tipo de perfiles y competencias voy a necesitar en los próximos años en el colectivo de trabajadores?

¿Puedo saber con cierta antelación cuando se podría ascender a ciertas categorías de empleados?

¿Qué número de empleados necesito para hacer frente a una determinada carga de trabajo?

¿Qué relación existirá entre una determinada estructura de empresa condicionada por el mercado y el número y tipo de personas necesarias?

2.1. Concepto de Planificación de RR. Humanos.

“La planificación de los RR. Humanos implica ser capaces de prever cuál será la situación de una empresa en el futuro en lo referente a las características que afectan a la fuerza laboral y encauzar un conjunto de acciones dirigidas a la optimización de resultados derivados del trabajo de sus empleados”

Como toda planificación, esta función dentro de los RR. Humanos supone un estudio concienzudo de la situación actual en relación con el pasado para estar preparado convenientemente en el futuro. Para la realización de lo anterior es necesario poseer una completa visión del negocio y de la empresa y tener preparada una suficiente base de datos capaz de registrar los eventos que sean más pertinentes.

La Planificación de los RR. Humanos propone tener en cuenta aspectos como:

- Condiciones externas a la organización.
- Condiciones internas de la organización.
- Necesidades de conocimiento y características del personal.
- Dimensionamiento de plantillas.
- Análisis de estructuras. Reingeniería.
- Selección de personal.
- Formación y Desarrollo.
- Excedentes de personal.

A continuación pasaremos revista brevemente a cada uno de estos aspectos.

2.2. Condiciones Externas a la Organización.

Los principales factores a tener en cuenta son:

Exploración del ambiente. Cualquier tipo de datos que afecten directa o indirectamente al negocio como costumbres o modas, capacidades de adquisición, cambios en los gustos del cliente etc. Para ello se procede en el siguiente orden:

1. Control del ambiente.
2. Filtrado de la información.
3. Investigación de problemas.
4. Comunicar resultados.
5. Desarrollo de planes.

Cambios sociales y demográficos.

- Pirámide de edades.
- Femenización del trabajo.
- Preparación de las poblaciones.

Condiciones económicas.

- Mercado Laboral.
- Condiciones de productos y servicios.

Globalización de mercados.

- Multinationales.
- Competencia de productos en el extranjero.
- Cambios tecnológicos.
- Políticas Gubernamentales.
- Sindicatos

2.3. Condiciones Internas de la Organización.**Condiciones financieras.**

- Saneamiento financiero.
- Recursos y fuentes de financiación.

Estrategia empresarial.

- Tipo de mercados en competencia.
- Tipo de productos o servicios.
- Asociaciones o consorcios.

Tecnología.

- Exigencias tecnológicas.
- Aprendizaje tecnológico.

Cultura y filosofía.

- Valores.
- Imagen corporativa.
- Hábitos
- Estilo de Dirección.

2.4. Análisis del Trabajo y Características del Personal.

Descripción de puestos de trabajo (*supone registrar pormenorizadamente tanto las tareas como las habilidades necesarias para la consecución de los fines que quedan bajo la responsabilidad del puesto, así como otros aspectos necesarios para poder realizar el trabajo como son recursos y medios, aparatos, peligros potenciales etc.*)

- Responsabilidades y organigrama (*ponen de manifiesto las distintas relaciones existentes entre los puestos y su dependencia jerárquica*).
- Sistemas de Evaluación del Desempeño (*procedimientos para poder establecer una valoración objetiva de las ejecuciones individuales en el trabajo*).
- Análisis del Potencial Laboral (*descripciones de las posibilidades o vías de desarrollo de los empleados contando con los recursos adecuados*).

Para la realización de los diferentes extremos expuestos, habrá que tener cuenta con cargo a la estrategia de empresa que se quiera implementar los diferentes tipos de conocimiento y capacidades necesarios que determinan la fuerza laboral futura:

- Valores culturales (*supone poder implantar y crear un sistema de creencias en los trabajadores que armonicen con la cultura de la empresa*).
- Competencia técnica (*conjunto de conocimientos y habilidades derivadas de un área determinada del saber*).
- Competencia humana (*conocimientos y habilidades para tratar personas*).
- Competencia comercial interna o/y externa (*capacidades para el establecimiento de relaciones ventajosas de negocio o intercambio informativo*).
- Competencia de interacción (*capacidades para establecer relaciones entre diferentes unidades organizativas que permiten la creación de una “organización que aprende”*).

El siguiente gráfico expone la fórmula de Desarrollo de una organización y que afecta directamente a la planificación de su recurso humano.

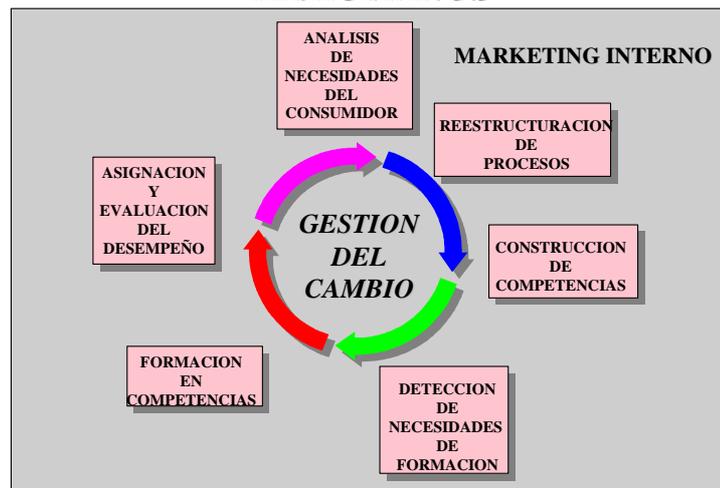


Como se puede apreciar las necesidades de desarrollo surgen de establecer una comparación entre la situación futura o escenario más probable y la situación actual. La primera podría tener que ver con la entrada o salida de cierto número de personas, la segunda afecta a que debemos evaluar el desempeño actual tanto el “qué” se produce como el “cómo” se produce y una vez realizado todo ello, estaremos en condiciones de prever lo que necesitamos.

Además, y desde un punto de vista estratégico, deberemos ser capaces de poder comprender lo que pasa fuera para poder prepararse por dentro.

La siguiente figura explica bien estos aspectos:

CICLO NATURAL DE SERVICIOS DE RR.HUMANOS



Toda planificación racional de la empresa, debería empezar el análisis de sus necesidades futuras partiendo de las necesidades del cliente o consumidor. Efectivamente la razón de ser de una empresa reside en la existencia de clientes satisfechos que son cambiantes y exigentes.

A continuación la empresa considerará si su estructura y procesos son los más adecuados para acometer la satisfacción del cliente o debería modificarlos de manera conveniente.

Posteriormente los cambios ocurridos supondrán con certeza una transformación necesaria de habilidades y competencias en los perfiles de los trabajadores que deberán determinarse con exactitud.

Después se debería conocer cuál es el estado de conocimientos real de los empleados. Aquí nos podemos encontrar:

- Colectivo de personas no reciclables. Estas deberían ser separadas de la organización.
- Colectivo de personas que se necesitan, que serían seleccionadas del mercado.
- Colectivo de personas reciclables. Estas serán formadas en las nuevas competencias.

Seguidamente y una vez preparada la plantilla se harán las adjudicaciones de las diferentes responsabilidades de trabajo y actividades para evaluar su desempeño cerrándose así el ciclo.

2.5. Dimensión de Plantillas.

Dimensionar plantillas significa idear un sistema para poder tener el número de empleados con la calidad necesaria que requiera una determinada unidad de trabajo. Poder calcular ese número necesario depende de varios factores como:

- Trabajos de ciclo corto o productivo ya que cuanto más largo es un ciclo, más fácil resulta que se vea afectado por un mayor número de variables.
- Procesos de trabajo y competencias estables en el tiempo.
- Responsabilidades fácilmente asignables.
- Resultados del trabajo medibles.
- Objetivos de la unidad medibles.

Sin estos requisitos se pueden hacer aproximaciones más intuitivas que exactas al cálculo de la plantilla. De aquí se puede deducir que en las empresas industriales o de fabricación el sistema es más aplicable que en servicios.

A continuación se expondrán algunas de las técnicas que más frecuentemente se utilizan en las empresas.

2.5.1 Medida de la Carga de Trabajo.

“Técnicas que permiten asignar tiempos reales empleados a las diferentes tareas, actividades o ciclos de trabajo con objeto de mejorar la productividad”

La fórmula de carga es:

$$\text{CARGA NETA} = \text{Tiempo real} \times \text{Perdidas}$$

$$\text{RENDIMIENTO} = \frac{\text{Carga neta}}{\text{Tiempo de trabajo}} \times 100$$

El tiempo real supone el tiempo que se emplea en producir sin interrupciones de ninguna clase (como si se fuera una máquina, se puede computar por unidades producidas por tiempo), las pérdidas son el tiempo de actividad que no se emplea estrictamente en producir pero que es necesario para el trabajo.

El rendimiento es la relación porcentual entre la carga neta y el tiempo total trabajado de tal manera que si éste es inferior a 70% se considera escaso y superior a 90% excesivo ya que es lógico contar con descansos de la actividad.

Siguiendo estas fórmulas se pueden considerar los siguientes aspectos a la hora de racionalizar y dimensionar las plantillas:

Criterios de racionalización.

Los tiempos muertos no deberían ocupar más de un 20% del tiempo total de trabajo.

La productividad se puede mejorar por:

- Disminución de tiempos muertos
- Mejora y orden de eventos de trabajo
- Mejor aprovechamiento del tiempo productivo

Criterios de planificación

Si en una unidad se supera la carga media de puestos equivalentes del 90% durante un largo período de tiempo es necesario pensar en nuevas contrataciones.

La previsión de plantilla se calcula dividiendo la productividad necesaria a alcanzar para un período por la productividad media por persona que sale de multiplicar el producto material resultante de cada tarea por los períodos de tiempo para su elaboración.

El dimensionamiento de plantilla mediante el cálculo de la carga de trabajo es recomendable para las previsiones a muy corto plazo.

2.5.2. Previsión de RR. Humanos a Medio y Largo Plazo.

El dimensionamiento de plantilla a mayor plazo sólo es posible hacerlo analizando la evolución en el pasado, es decir tratando de deducir la producción en el futuro.

Es posible realizar esa deducción mediante tres tipos de técnicas, a saber:

Ajuste a una recta de mínimos cuadrados: supone una técnica estadística que consiste en construir una nube de puntos teniendo en cuenta la producción y cuando se obtuvo. Posteriormente esa nube se traduce a la recta que mejor se ajuste. De esta manera es posible deducir para un horizonte temporal determinado la producción esperada siempre que las condiciones que rodean a la producción sean similares.

Cálculo del coeficiente de correlación: al igual que en el caso anterior se construyen tablas de correlación entre eventos temporales y su producción correspondiente. Posteriormente se llega mediante cálculos estadísticos a una ecuación que liga en su totalidad a ambas variables permitiendo el cálculo de una de ellas si se conoce la otra.

Estas dos técnicas son de carácter estadístico y sólo sería recomendable su utilización en

casos de situaciones muy previsibles en entornos de alta certidumbre los cuales escasean en los momentos actuales.

Método Delphi: constituye un procedimiento de investigación cualitativa en grupo (se utilizan expertos en el tema a tratar) a distancia utilizable en general para resolver problemas en ambientes poco predecibles de una manera inmediata, siendo más aplicable a la investigación del tipo de personas o perfiles necesarios de plantilla que al mismo dimensionamiento. El método consiste en breves palabras en cumplimentar las siguientes fases:

- Definir el problema a analizar.
- Determinar los objetivos de la investigación.
- Formular los diferentes temas a discutir y aporte informativo.
- Diseño de preguntas a formular.
- Selección de participantes.
- Envío del primer documento.
- Análisis 1º de respuestas y síntesis.
- Envíos sucesivos con las síntesis y nuevas preguntas.
- Conclusiones del estudio.

2.6. Análisis de Estructuras.

El análisis de la estructura vigente es obligado previamente a cualquier dimensionamiento de la plantilla. La organización de una empresa liga entre sí tanto unidades como puestos y representa la proyección material de todo su trabajo. Si la estructura no está optimizada respecto a los fines de la compañía, podría suceder que el dimensionamiento tampoco fuese correcto.

Los parámetros más habituales a considerar son:

- Ratios organizativos.

Coeficiente de encuadramiento. *Es la relación existente entre el número de personas con mando y el número de personas sin mando. Se trataría de optimizar el cociente tratando de conseguir el mínimo ya que así sería máximo el número de personas ejecutivas o sin mando y esto es lo más rentable.*

Ámbito de supervisión. *Es el número de personas medio que supervisa un mando. A mayor número resulta más rentable.*

Niveles jerárquicos. *A menor número de niveles mayor rentabilidad.*

- Funciones en cada nivel.

Competencias del personal. *A mayor número de competencias por puesto mayor rentabilidad, polivalencia y flexibilidad.*

Capacidad de mando. *Tiene que ver con el ámbito de supervisión.*

Grado de integración. *Adecuación persona/puesto, trabajo según intereses etc.*

2.7. Reingeniería de Procesos.

Las consecuencias en el trabajo derivadas del modelo renovado de RR. Humanos que comentábamos en el capítulo anterior y la naturaleza del mismo, hacen concebir actualmente al empleado como un trabajador de proyectos. Esto significa que interesa constituir la empresa de forma horizontal tratando de analizar más que las estructuras, los procesos y adecuando las necesidades de personal a los mismos.

¿Qué es la Reingeniería de Procesos?

“Es una metodología operativa que permite analizar y diseñar las cadenas de actividades de trabajo alcanzando la máxima eficacia posible en la organización”

Finalidades de la Reingeniería.

- Conseguir los objetivos del negocio de forma rentable.
- Reorganizar la empresa de manera natural.
- Mostrar estructuras flexibles y sumamente adaptativas.
- Disminuir en los procesos el tiempo de respuesta.
- Utilizar todos los recursos de forma optima.

Todo lo anterior implica estar muy cercano al cliente y trabajar de forma muy adaptativa en equipos multidisciplinares temporalmente según las circunstancias.

Principios de Reingeniería.

- Alargamiento de las competencias del individuo. *Los empleados trabajan en puestos expandidos con varias tareas.*
- Enriquecimiento de puestos de trabajo. *Se trabaja tomando las propias decisiones en el puesto.*
- Búsqueda de la naturalidad en los procesos. *Se busca la cadena horizontal de actividades y acontecimientos para servir mejor al cliente y se mejoran los procesos.*
- Multiplicidad de versiones en los procesos. *Los procesos pueden tener varias modalidades según circunstancias.*
- El trabajo se realiza en lugares razonables. *Se tiende a reducir la distancia entre el proveedor y cliente trabajando hasta incluso a su lado.*
- Se reducen el número de controles. *Las personas poseen mayor grado de responsabilidad.*
- Existe la figura del gerente de proyecto. *El gerente se responsabiliza ante el cliente de su proyecto.*
- Presencia de la centralización y descentralización al unísono. *Existe un grado*

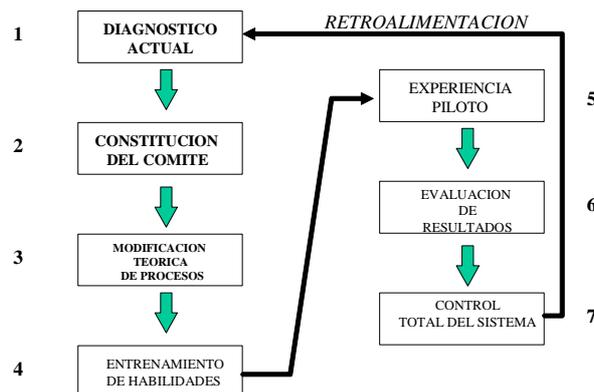
último de control (el qué y cuánto hacer) y una mayor libertad para poner el cómo.

Condiciones para hacer Reingeniería.

- Apoyo completo de la dirección.
- Diseño de un sistema de comunicación interna eficaz (campana de marketing).
- Consideración de excedentes de personal y su tratamiento.
- Consideración de nuevas contrataciones.
- Entrenamiento en habilidades.
- Consideraciones económicas.
- Apoyo profesional externo.

Fases para hacer Reingeniería.

En el siguiente cuadro se exponen las diferentes etapas del trabajo:



1. Diagnóstico actual

Evolución de la competencia y del mercado

- aumento en la diversificación del producto

- aumento de los competidores
- pérdida de cuota de mercado
- cambios de necesidades y hábitos de consumo

Necesidades del cliente actual

- velocidad de respuesta
- calidad de producto
- costes
- servicio posventa
- servicios alternativos
- atención al cliente

2. Constitución del comité

Principales consideraciones

- Numero de personas.
- Personas de dentro.
- Personas de fuera.
- Experiencia previa.
- Credibilidad del equipo.
- Dedicación.
- Líder de Reingeniería

3. Modificación teórica de procesos

Consiste en realizar un estudio de cómo quedarían de forma ideal las diferentes actividades de la empresa para conseguir la máxima eficacia a todos los niveles.

4. Entrenamiento de habilidades y competencias

Ello implica proporcionar la formación suficiente a las personas implicadas.

5. Experiencia piloto

Se hace una prueba en una unidad organizativa manejable donde se experimentan las modificaciones.

6. Evaluaciones de resultados

Si los resultados son satisfactorios se comunican al resto de la organización para alcanzar un mayor grado de motivación al cambio.

7. Control total del sistema

Se perfilan nuevas reestructuraciones en el resto de la organización.

2.8. Planificación de Funciones Principales de RR. Humanos.

Planificación de la selección de la fuerza laboral

Es necesario tener en cuenta:

- Manual de funciones.
- Tipo de puestos.
- Calendarios probables de promociones.
- Sistemas y técnicas de selección.
- Recursos existentes.
 - Monetarios.
 - Técnicos.
 - De personal

Planificación del desarrollo laboral

Es necesario tener en cuenta:

- Catálogos de necesidades en el tiempo.
- Categorías de empleados a formar.
- Cálculos de la duración de la formación.
- Elección de metodologías.
- Estudio de recursos.
 - Materiales.
 - Técnicos.
 - Humanos
- Sistemas para la evaluación de la formación.

Excedentes de personal

Es necesario tener en cuenta:

- Estudios de población operativa.
- Tratamiento de excedentes.
 - Spin off.
 - Jubilaciones anticipadas.
 - Outplacement.
 - Programas de mentoring.
- Despidos.

3. GESTION INTEGRADA DE RR. HUMANOS POR COMPETENCIA.

La introducción en el panorama general de los RR. Humanos del concepto de “competencia” por autores como R. Boyatzis y D. McClelland está representando en la actualidad una verdadera revolución copernicana en cuanto a los modos de concebir el trabajo y sus formas de hacerlo. En un mundo tan versátil y cambiante como el nuestro donde las actividades y responsabilidades de los trabajadores se modifican constantemente, era necesario crear un nuevo concepto más adaptativo y flexible como el de competencia.

En el modelo clásico de RR. Humanos, los puestos de trabajo cambiaban en cuanto a sus tareas escasamente a lo largo del tiempo y conceptos estáticos como los de aptitudes y rasgos de personalidad eran suficientes para prever un determinado desempeño, pero ahora concebimos el trabajo más que por tareas por actividades o responsabilidades muchas de las cuales son necesarias aprenderlas. Ante esta nueva situación es mejor tener clasificadas las posibilidades de cada persona de una manera más general tratando de englobar los conocimientos con la forma de ser de la persona.

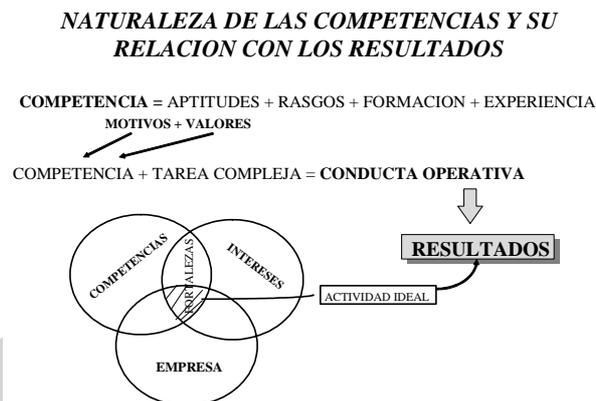
De esta forma aparece el concepto de competencia y la Gestión Integrada de RR. Humanos a través de las competencias.

3.1. Naturaleza de las Competencias.

Poseer competencia para algo significa ser capaz de demostrar desempeños excelentes en algo. Esto se puede conseguir a través de cuatro factores principales: **formación o conocimientos teóricos** aprendidos por libros, revistas, cursos etc., **experiencia o conocimientos prácticos** supone el haber vivido las situaciones y **habilidades** que se componen de aptitudes y rasgos de personalidad por medio de los cuales se enfocan y tratan los diferentes problemas. Dependiendo de la competencia que se trate, se pueden

apreciar diferentes pesos específicos para sus componentes bien sean conocimientos o habilidades.

La siguiente figura refleja bien lo hasta aquí dicho.



En esta figura vemos que una competencia se percibe como una conducta operativa en presencia de una tarea compleja o lo que es lo mismo la persona pone en juego ciertos conocimientos y habilidades para poder realizar una determinada tarea.

Las competencias que interesan o gustan más a las personas constituyen sus fortalezas y una competencia se pone en movimiento gracias a motivos y/o valores que son sistemas de creencias aprendidos. Por ejemplo si tengo facilidad para el Trabajo en Equipo es que poseo sociabilidad, inteligencia social, algunas técnicas aprendidas para trabajar en grupo y cierta experiencia en hacerlo. Además de todo lo anterior lo haré si estoy motivado por alguna razón (porque lo necesito) o si se me requiere en virtud de un sentido altruista de la vida (para ejemplos ver Anexo I).

Así la naturaleza de las competencias se refleja en que:

- son dimensiones complejas y dinámicas
- reflejan más exactamente cómo trabaja el individuo (conducta operativa)
- están mas cerca de los resultados que otros conceptos

- son conceptos en permanente reelaboración y adaptación
- suponen en sí mismos un modelo integrado que facilita el desarrollo de los RR. Humanos

3.2. Tipos de Competencias.

Competencias primarias

“son aquellas que se forman en los procesos normales de culturación del individuo y que constituyen el elemento base para desarrollar todas las demás”:

- adaptabilidad
- análisis de problemas
- aprendizaje
- decisión
- energía
- flexibilidad
- independencia
- integridad
- juicio
- resolución
- sensibilidad interpersonal
- tolerancia al estrés

Competencias secundarias

“Son aquellas competencias que se consideran fundamentales para poder progresar y

desarrollarse en una organización dada y facilitan al mismo tiempo el desarrollo de otras”:

- ambición profesional
- conocimiento del entorno
- gama de intereses amplia
- innovación/creatividad
- impacto
- orientación al logro
- tenacidad
- asunción de riesgos.

Competencias operativas

“Son aquellas competencias que facilitan la obtención de resultados específicos referidos a la actuación individual en un puesto de trabajo”:

- análisis numérico
- atención al detalle
- autoorganización
- comunicación oral
- comunicación escrita
- disciplina
- dominio de la comunicación no verbal
- facilitación de reuniones
- orientación ambiental
- sentido de la urgencia.

Competencias tecnoaxiliares

“Son aquellas que facilitan el desempeño de las competencias operativas en diferentes contextos”:

- idiomas
- informática
- lenguaje de sordomudos
- linotipia
- código morse
- solfeo
- lecturas ecológicas
- equilibrismo
- etc.

Competencias interpersonales

“Son aquellas competencias que son necesarias para la relación correcta con los demás”:

- atención al cliente
- capacidad de negociación
- escucha activa
- dominio de los medios audiovisuales
- orientación al cliente
- persuasión
- presentación
- sociabilidad
- trabajo en equipo.

Competencias directivas

“Son aquellas que son necesarias para dirigir a otras personas en la organización orientando su desempeño”:

- control directivo
- delegación
- desarrollo de colaboradores
- espíritu emprendedor
- evaluación de colaboradores
- identificación directiva
- liderazgo de grupos
- liderazgo de personas
- planificación y organización
- sensibilidad organizacional
- visión.

3.3. Identificación de Competencias.

En el modelo clásico de RR. Humanos el perfil de persona ideal de un determinado puesto se infería a partir de las tareas del mismo. En el modelo de competencias que a continuación exponemos se parte, por el contrario, de personas que hayan obtenido resultados excelentes y se averiguan las conductas más probables que han conducido a esos resultados.

Esas conductas una vez clasificadas constituyen la esencia de las competencias ya que por definición aseguran el éxito. De esta forma una competencia se forma de conductas operativas o incidentes críticos que pueden graduarse (ver Anexo I).

Las conductas están descritas de una manera que equidista entre el excesivo detalle y demasiada generalidad para que sea posible aplicarlas a una variedad grande de situaciones.

Para identificar y poder aplicar el modelo de competencias, se pueden seguir las siguientes fases:

- **Panel de expertos:** *personas suficientemente cualificadas eligen una.*
- **Muestra representativa:** *constituida por personas de excelentes y normales desempeños para un puesto.*
- **Entrevista de incidentes (“Bei”):** *fase principal, permite extraer las conductas operativas de los empleados excelentes.*
- **Análisis:** *se ven las conductas coincidentes con el éxito en la muestra de excelentes al compararla con los normales.*
- **Selección y definición:** *se seleccionan las conductas homogéneas agrupadas en competencias.*
- **Informe final:** *se describen las competencias y se gradúan las conductas operativas correspondientes a las mismas.*

3.4. Aplicación del Modelo a la Gestión de los RR. Humanos.

Análisis y descripción de puestos.

Siguiendo la metodología fundamental explicada en el apartado anterior es posible descomponer cada puesto de una organización en sus competencias, pero para que la descripción sea útil es necesario acompañarla de una serie de indicadores de resultados además de las conductas que llevan a esos resultados.

Normalmente los puestos de base se describen oscilando entre cuatro a seis competencias, los puestos medios entre ocho y diez y los altos entre diez y doce.

Si las descripciones se gradúan con cargo a las candidaturas, pueden facilitar el análisis y la consideración de desempeños de cara a la Selección de Personal y a la Evaluación del Desempeño. La descripción de debe ajustar cada año debido a los cambios actuales tan rápidos que aconsejan una revisión.

Selección de Personal.

Se procede, a partir de las descripciones por competencias de puestos y sus indicadores, a establecer el nivel de requerimientos en cada una de las competencias.

Posteriormente, como veremos en el próximo capítulo, se preparan entrevistas con preguntas específicas destinadas a constatar la presencia de conductas en el pasado similares a las requeridas en el puesto que se pretende cubrir. También es oportuno poner a prueba las diferentes competencias por medio de simulaciones y observadores suficientemente entrenados.

Evaluación del Desempeño.

Sus principales fases son:

- Determinación de niveles de competencias por puestos o actividad,
- elección de indicadores útiles por niveles,
- preparación de hojas de registro del ejercicio,
- entrevista de evaluación,
- asignación de grados,
- retroalimentación,
- informe final.

Desarrollo y Carrera Profesional

Sus principales fases son:

- Determinación de competencias por niveles o puestos con sus grados mínimos,
- categorización por familias,
- evaluación del potencial por competencias (se recomienda metodología “*assessment center*”),
- clasificación del potencial de individuos,
- determinación de necesidades de formación específicas por individuo,
- categorización de individuos por necesidades de formación,
- determinación de planes de formación,
- ejecución de planes de formación,
- evaluación del desempeño,
- promociones y reciclajes.

Formación y adiestramiento

Las principales fases son:

- Determinación de niveles mínimos e ideales de ejecución,
- evaluación del desempeño,
- determinación de necesidades de formación,
- determinación de indicadores óptimos de conductas y resultados por competencias,
- determinación de indicadores reales,
- elaboración de objetivos de aprendizaje,

- preparación de programas en base a la realidad,
- impartición de programas,
- evaluación del desempeño.

Evaluación de niveles de actividad

Las principales fases son:

- Identificación de competencias por puestos.
- categorización de puestos por niveles de competencias (estratégico, dirección y técnico),
- asignación de subniveles si es necesario.
- Sistemas de incentivos
- Sus fases principales son:
 - Identificación de competencias por puestos,
 - categorización de puestos por niveles de competencias (estratégico, dirección y técnico),
 - asignación de subniveles si es necesario,
 - asignación de bandas salariales anchas por niveles,
 - determinación de cantidades y evaluación del desempeño individual,
 - determinación de cantidades y evaluación del desempeño grupal,
 - determinación de cantidades y evaluación de resultados de compañía.

3.5. El Modelo de “Consultoría del Rendimiento” y su Relación con las Competencias.

En los últimos años viene pujando fuerte una manera muy pragmática de considerar los diferentes sistemas de gestión de los RR. Humanos en relación con el rendimiento. El consultor del rendimiento persigue comprender con exactitud cuáles son las causas de la falta de rendimiento. Para ello necesita dos cosas fundamentales medir las variables que influyen en la consecución de objetivos y explicar los diferentes procesos. Con todo lo anterior es posible darse cuenta de la magnitud del problema y explicar el porqué de déficit de rendimiento.

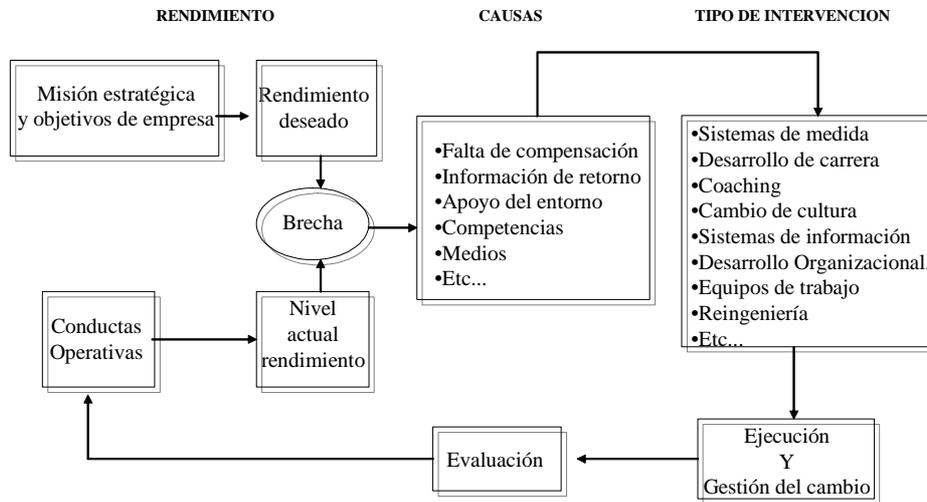
A continuación estará en predisposición de poder diseñar acciones correctoras o de intervención que propicien la mejora de resultados.

El método básico perseguido por el consultor del rendimiento estriba en tomar medidas de las variables de rendimiento, confeccionar un modelo y determinar cuáles son las causas que conducen a esos resultados, posteriormente esbozará un plan de intervención destinado a actuar sobre las mismas. Siempre que el modelo sea realista, se conseguirá provocar al actuar sobre las causas una variación apreciable en el rendimiento. También el consultor tiene en cuenta la relación entre los beneficios que proporciona un programa y el coste del mismo presentando las pruebas de medida y los indicadores suficientes.

Los tipos de causas que se determinan pueden ser de distinta naturaleza como falta de incentivos, falta de información de retorno sobre el trabajo realizado, ineficacia en los procesos, falta de formación práctica o conocimiento o inadecuada organización.

La siguiente gráfica hace referencia a lo comentado:

CONSULTORIA DEL RENDIMIENTO



3.5.1. La Cadena Causal de los Resultados.

En el siguiente gráfico podemos apreciar como se pueden analizar las relaciones entre resultados y conducta (no olvidemos que en las competencias se incluyen estos dos aspectos):

PUESTO: Técnico de RR. Humanos	AREA DE RESULTADOS: Selección de Personal	RESULTADOS CUALITATIVOS ~ Idoneidad de candidatos a corto plazo. ~ Rentabilidad de los procesos. ~ Oportunidad en la cobertura de los puestos. ~ Pronóstico de potencial laboral a largo plazo. ~ Imagen interna del servicio	INDICADORES DE RESULTADOS ~ nº candidatos con pase de período de prueba/ nº de candidatos contratados. ~ Coste del proceso medio por categorías de puestos (materiales, instalaciones, pruebas etc...). ~ Tiempo medio por proceso. ~ nº de promociones reales/ nº de promociones pronosticadas. ~ nº de reclamaciones justificadas/tiempo.	INDICADORES CAUSALES ~ nº de candidatos admitidos en Dpto. Final/ nº de candidatos finalistas. ~ Tiempo medio empleado en análisis por candidato. ~ Tiempo medio por pruebas. ~ Indicadores de validez de las herramientas. ~ Tiempo medio empleado en la toma de puestos	CONDUCTAS CRITICAS ~ Maneja con fluidez los instrumentos y pruebas de Selección al uso. ~ Planifica adecuadamente la administración de pruebas y les asigna un tiempo correcto. ~ Sabe sacar partido de los recursos existentes sin realizar gastos innecesarios. ~ Realiza seguimientos longitudinales de candidatos con vistas a su promoción. ~ Sabe dar cumplida cuenta de las reclamaciones existentes de otros departamentos aplacando las situaciones y proporcionando servicio.
	AREA DE RESULTADOS: Formación	RESULTADOS CUALITATIVOS	INDICADORES DE RESULTADOS	INDICADORES CAUSALES	CONDUCTAS CRITICAS

En este cuadro se representa un ejemplo del puesto Técnico en RR. Humanos. Se puede apreciar una ligazón o conexión causa/efecto en cuanto a las conductas y los resultados representados por indicadores que indican el desempeño en el puesto, así por ejemplo el hecho de dominar las técnicas de selección implica poder reducir los costes de un proceso de selección de personal a unos valores razonables.

Proceder así clarifica y explica con cierta precisión qué cosas deben suceder para conseguir resultados.

3.5.2. Aplicaciones de la Consultoría del Rendimiento.

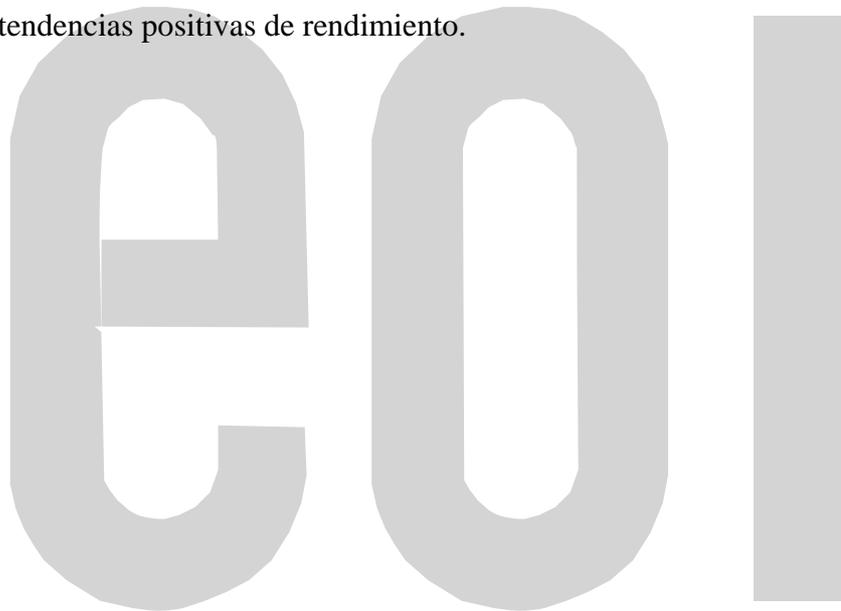
Hoy en día las aplicaciones de esta forma metodológica de proceder son tan variadas como siempre en RR. Humanos, la diferencia estriba en el tratamiento que se le da a los datos obtenidos y a la información.

Se puede centrar en programas de traslación de la formación al puesto de trabajo, en

simulaciones de formación, en cambio mensurable de la cultura organizacional, en selección basándose en los resultados, en diseño de sistemas para la evaluación del desempeño etc.

En todos estos programas la demostración entre lo que se gasta la empresa en ellos y los resultados mejorados debe ser comprobable para poder ser aceptada si no existe esta posibilidad este tipo de consultoría pecaría de una gran contradicción interna al no ser capaz de medir los resultados o rendimiento de su propio programa.

Aún sin llegar a medir con exactitud el Retorno de la Inversión, si que puede esta metodología acercarse a verificar, por lo menos en un nivel conductual, la relación del coste con las tendencias positivas de rendimiento.



4. SELECCION DE PERSONAL.

La Selección de Personal constituye uno de los principales y más importantes sistemas de gestión de lo RR. Humanos. El hecho de poder tener los profesionales más idóneos de forma oportuna y lograr una correcta integración de ellos en la cultura de la empresa es de lo más relevante. Seleccionar significa poder escoger razonablemente de entre varios profesionales candidatos atraídos por la imagen que transmite la empresa los mejores de un cierto mercado de trabajo.

Hoy en día se buscan candidatos con potencial amplio y capacidad de adaptación y aprendizaje y más que sirven de forma temporal para un determinado puesto, se necesita descubrir si servirán para un futuro más o menos lejano.

Numerosos estudios sitúan el coste de la rotación de personas altamente especializado y de media/alta dirección entre 150 y 300% el salario bruto de la persona que abandona la empresa, ya que además de seleccionar se debe formar e integrar los equipos de personas de los que dependen.

Así pues la Selección de Personal consiste en: ***“un conjunto de técnicas que permiten atraer, descubrir y motivar a los mejores candidatos posibles en un entorno de trabajo determinado para que puedan evolucionar y desarrollarse a lo largo del tiempo en la organización y conseguir los resultados esperados”***.

Como se puede apreciar los resultados conseguidos en el futuro, hablarán del éxito en el proceso de selección, igualmente si no se logra durante el proceso la motivación del candidato, de podría malograr éste.

4.1. Fase de un Proceso de Selección de Personal.

Aunque en apartados siguientes daremos explicaciones más amplias ahora nos contentaremos con hacer una descripción genérica de las principales fases del proceso:

1. Detección previsor de una necesidad.

Se trata de seleccionar a la persona o personas con el tiempo suficiente para que su incorporación a la empresa sea oportuna.

- Crecimiento de volumen de negocio.
- Creación de un nuevo puesto.

Se deberá tener en cuenta:

- Tiempo estimado para el proceso de selección.
- Tiempo de acogida y formación para alcanzar operatividad independiente del candidato a tiempo.

2. Consideración de las funciones y construcción del perfil ideal del puesto.

El análisis de las tareas que componen el puesto y la inferencia del perfil idóneo de la persona que debería ocuparlo resulta elemental.

Se deberá tener en cuenta:

- Determinación de tareas y competencias.
- Determinación de “conductas críticas”.
- Ponderación de competencias.

3. Determinación y activación de fuentes de reclutamiento.

Según sean los perfiles de los candidatos buscados, el tiempo disponible y los recursos económicos y técnicos se podrá acceder a unas fuentes o a otras como bases de datos propias, anuncios en prensa o internet, consultoras especializadas o a través de contactos.

4. Preselección curricular.

Supone clasificar los currícula recibidos para establecer el orden de convocatoria.

5. Pruebas

Pruebas técnicas, psicotécnicas y /o situacionales, datos autobiográficos o cualquier otras que pongan a prueba de una manera comprobable la pericia y capacidades para desempeñar un puesto.

6. Entrevistas focalizadas.

Se trata de la prueba reina y que nunca debe faltar se centra en la constatación del nivel de competencias fundamentales del puesto permitiendo un ahorro de tiempo.

7. Entrevistas con profundidad.

Supone un tratamiento profundo y pormenorizado de todos los elementos esenciales del sujeto que aseguren un buen rendimiento.

8. Cálculo del Coeficiente de Adaptabilidad.

Es un cálculo técnico que manifiesta el orden de preferencias de los candidatos y ayuda a tomar decisiones.

9. Negociación

Conversaciones para lograr un acuerdo aceptable de tipos de contratación o condiciones de trabajo.

10. Elección e informe del candidato.

Se trata de tomar la decisión y elaborar una ficha que servirá para su desarrollo posterior.

11. Acogida y período de prueba.

Es una gran oportunidad para crecer en el puesto y verse, de verdad, integrado en la empresa y si no resulta rescindir el contrato.

4.2. Descripción del Puesto.

La descripción clásica de un puesto de trabajo suele incluir los siguientes elementos:

Misión. Razón de ser del puesto de trabajo.

Puesto de trabajo. Conjunto de actividades de trabajo con un único responsable.

Funciones. Agrupación de actividades de trabajo que tienen una relación homogénea en cuanto a sus finalidades.

Tareas. Conjunto de operaciones realizadas con un propósito determinado.

Las tareas guardan las siguientes características:

- Competencia de una sola persona.
- Consumo de cierto tiempo.
- Finalidad precisa.
- Requerimiento de ciertas habilidades.
- Realización a través de ciertas normas.

Operaciones. Conjunto de eventos de trabajo simples e inseparables por su razón de ser.

Movimientos. Asociaciones anatómicas de movimientos simples.

Ficha-estudio de un puesto de trabajo

- Datos de identificación y codificación.

- Descripción del puesto.

- Tareas del puesto.

Periódicas

Ocasionales.

Fórmula de análisis

- Qué hace
- Cómo lo hace
- Por qué lo hace
- Qué requiere lo que hace

- Requerimientos del puesto

- Conocimientos

Formación

Experiencia

Conocimientos instrumentales

- Perfil profesiográfico

Aptitudes y rasgos de personalidad., valores y motivos

- Responsabilidades

- Ambiente de trabajo y riesgos profesionales

- Información complementaria.

- Relación con otros puestos.

- Equipo materiales y accesorios.

También existe la forma de describir el puesto en competencias como ya se vio en el punto 3.4 del anterior capítulo.

Se pueden utilizar los siguientes métodos para la descripción de un puesto:

- Observación

- Entrevista individual y de grupo
- Comité de expertos
- Cuestionario cerrado y abierto
- Checklist
- Diario de trabajo
- Incidentes críticos

4.3. Pruebas.

Cualquier tipo de prueba que esté dentro de los límites del decoro y la dignidad y e trato ético de la persona es admisible dentro de la empresa. Así es posible hacer pasar a los candidatos por pruebas de conocimiento de tipo técnico, demostraciones, pruebas físicas, de información, exámenes o pruebas instrumentales, pruebas psicotécnicas, simulaciones o entrevistas de todo tipo. A continuación se exponen las diferentes clases de pruebas.

4.3.1. Pruebas técnicas.

- Conocimientos.
- Demostraciones (instrumentales).
- Inventiva y creatividad.

4.3.2. Pruebas psicotécnicas.

SIMPLES ESTANDARIZADAS

- Atención concentración.

- Memoria.
- Inteligencia General.
- Aptitudes diferenciales.
- Aptitudes profesionales.
- Personalidad.
- Motivación e Intereses.
- Valores.

COMPLEJAS ESTANDARIZADAS

- Personalidad general.
- Personalidad en el trabajo (comportamientos ante situaciones de trabajo).
- Proyectivos (como el TAT, Rorschach, Phillipson etc.).
- Situacionales (se describen casos y el sujeto debe elegir alternativas de conducta).
- Biodata (test que recoge elementos reales de la vida de una persona y hace predicciones a partir de ellos).

SIMULACIONES

- Assessment Center (por su importancia le dedicamos un apartado más adelante).

COMPLEJAS NO ESTANDARIZADAS

- Grafología

4.3.3. La Entrevista.

La entrevista de Selección supone una conversación que presenta preguntas dirigidas a obtener información relevante para determinar la validez de un determinado candidato para un puesto.

Los componentes principales que se deberían determinar serían:

- Conocimientos teóricos.
- Conocimientos prácticos o experiencia.
- Aptitudes, rasgos de personalidad, habilidades y competencias.
- Motivos y valores en el trabajo.
- Nivel de expectativas.

Normalmente, una vez corregidas las pruebas, se pasa a la realización de una o varias entrevistas que pueden ser tanto individuales como de grupo. Las pruebas sirven para aclarar la orientación que le queremos dar a la entrevista.

Existen guiones muy diferentes de entrevista pero un buen procedimiento puede ser más o menos como sigue:

- Introducción al puesto y a la empresa.
- Explicación de la situación actual del candidato.
- Análisis de su experiencia y conocimientos.
- Análisis de competencias del puesto basándose en preguntas situacionales dirigidas.
- Despedida y cierre.

Posteriormente a las pruebas y entrevista se puede proceder a calcular el Coeficiente de Adaptación al Puesto como explica el siguiente gráfico:

CALCULO DEL COEFICIENTE DE ADAPTACION

$$CA = 100 * \left(\frac{350}{500} \right) = 70\%$$

VARIABLES	%	GRADOS					*
		1	2	3	4	5	
COMPET.1	10		★			☐	50 20
COMPET.2	30			★		☐	150 90
COMPET.3	20				★	☐	100 80
COMPET.4	40				★	☐	200 160

Σ	☐	→	500
	★	→	350

PERFIL REAL (indicated by a dashed line connecting the stars in the table)

PERFIL IDEAL (indicated by a solid line connecting the boxes in the table)

Como se puede ver se representan del peso relativo en % de cada una de las competencias y se comparan los puntajes totales de cada competencia (producto de su ponderación por el grado de desarrollo requerido en esa competencia previamente definido) con las demás llegando a una formula comprensiva. El CA (Coeficiente de Adaptación) expresa el grado de armonía con el puesto respecto a un perfil ideal.

4.3.4. El Assessment Center.

Esta técnica es la mejor manera de proceder a la hora de situar el nivel de realización de una determinada persona en el desempeño de una actividad. Se fundamenta en la observación sistematizada a partir de la simulación en el trabajo. No excluye otros procedimientos como tests y entrevistas pero su base esta en la simulación.

El AC (Assessment Center) sirve no sólo para la Selección sino también para la Evaluación del Desempeño y para la Detección de Necesidades de Formación e incluso

como Técnica de Formación.

La simulación supone un acercamiento “suficiente” a la realidad lo cuál significa que se trata de reproducir de manera ficticia los principales elementos de la realidad para que la esencia de los ejercicios sea la misma que se daría en el entorno verdadero. Para realizar todo lo anterior el técnico prepara escenarios, cuenta con protagonistas y realiza guiones.

4.3.4.1. Fases de un AC.

1º Análisis de actividades.

Se realiza una descripción de las tareas del puesto.

2º Selección y/o construcción de competencias.

Se seleccionan las competencias a evaluar de entre varias que se tienen “a priori”.

3º Simulaciones-ejercicios.

Se suele realizar el siguiente procedimiento:

- Considerar el proceso natural
- Considerar las diferentes operaciones e incluirlas.
- Considerar medios, instrumentos, situaciones tipo y problemáticas habituales.
- Considerar los personajes.
- Considerar los escenarios y ambientes.
- Considerar los recursos y gastos.

4º Evaluaciones.

Un conjunto de observadores entrenados proceden de mutuo acuerdo a evaluar a los mismos candidatos.

5º Orientaciones de carrera y adecuación persona/puesto.

Se elabora un informe para tal efecto.

4.3.4.2. Tipos de Ejercicios.

- **Casos.**

Supone pronunciarse sobre una situación descriptiva ficticia o real.

- **Dinámica de grupos.**

Varias personas interactúan intentando resolver o dando su parecer sobre un tema.

- **Juegos de papeles.**

Se prepara un guión para ser representado de forma libre entre dos o más personajes.

- **Juegos de negocios.**

Corresponde a una situación de empresa proporcionada por un programa complejo informático que por cada decisión proporciona diferentes escenarios.

- **Bandejas de entrada.**

Es un ejercicio de rapidez de decisiones ante diferentes situaciones próximas a la realidad.

4.3.4.3. Valoración de Competencias en los Casos.

- Desarrollo de personas

- Dirección de personas
- Pensamiento analítico
- Pensamiento sintético
- Iniciativa y creatividad
- Planificación y organización
- Formación
- Experiencia
- Expresión comunicativa

4.3.4.4. Valoración de Competencias en las Dinámicas de Grupo.

- Iniciativa
- Impacto sobre los demás
- Construcción de relaciones
- Trabajo en equipo liderazgo
- Autocontrol

4.3.4.5. Valoración de Competencias en los Juegos de Papeles.

- Receptividad
- Influencia
- Comprensión
- Presentación de ideas
- Negociación
- Resistencia a la frustración

- Sensibilidad interpersonal
- Orientación al cliente
- Construcción de relaciones
- Autoconfianza

4.3.4.6. Valoración de competencias en los juegos de Negocios.

- Asunción de riesgos
- Planificación y organización
- Pensamiento analítico
- Pensamiento sintético
- Pensamiento estratégico
- Aprendizaje

5. FORMACION Y DESARROLLO.

El panorama general de la formación en la empresa, está pasando por una fase de cambio drástica que le está llevando a una situación nueva provocada por las transformaciones vertiginosas en los que todos estamos inmersos. Se podría decir que la formación ha seguido tres grandes etapas en el tiempo siguiendo un criterio de contenido:

- **Etapa Técnica:** Se ha caracterizado por el énfasis puesto en la enseñanza de herramientas y metodologías de trabajo cerradas o dicho de otra manera, poco cambiantes y bien probadas, y que se podían aprender con un determinado procedimiento.
- **Etapa de la Habilidades :** Sin desdeñar los aspectos técnicos de la formación aquí se hacía hincapié en que para poder realizar el trabajo en un entorno cada vez más inmerso en la relación con el cliente y humana en general era muy importante desarrollar habilidades sobre todo interpersonales.
- **Etapa del Rendimiento:** Hoy día al existir una mayor independencia del trabajador respecto a su superior son necesarias las dos cosas, no sólo porque la tecnología cambia constantemente sino porque ésta, se desarrolla y evoluciona dentro de un sistema de intercambio comunicativo y humano muchas veces impredecible. Esta aleatoriedad implica una mayor variabilidad de necesidades formativas en las cuales el experto en recursos humanos deberá trabajar formando a los directivos que serán a su vez los tutores reales de sus colaboradores. En efecto el experto de RR. Humanos no dispone de tiempo ni de medios para dar cobertura real a las auténticas necesidades de un departamento resultando más eficaz la formación impartida por quien lo conoce como es el propio director. Además, las necesidades de una unidad son cada vez más diferentes de las de otras aunque sean del mismo departamento.

Por todas estas razones se está contemplando una nueva manera de entender la

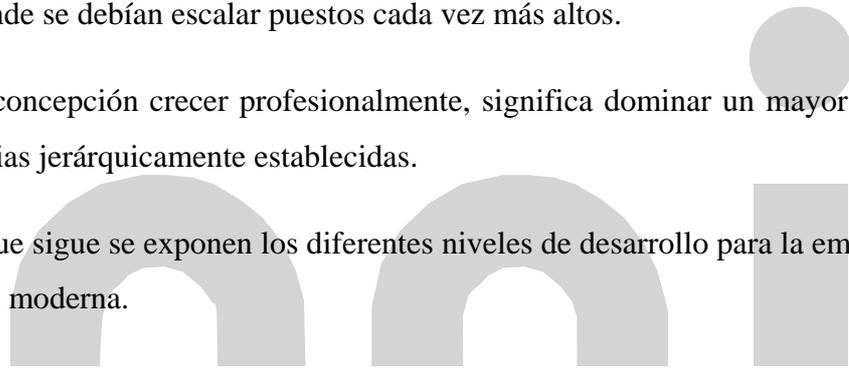
formación pasando de ser una formación generalista a otra más especializada centrada en el propio puesto donde intervienen los protagonistas reales del trabajo.

5.1. Carrera Profesional vs. Desarrollo.

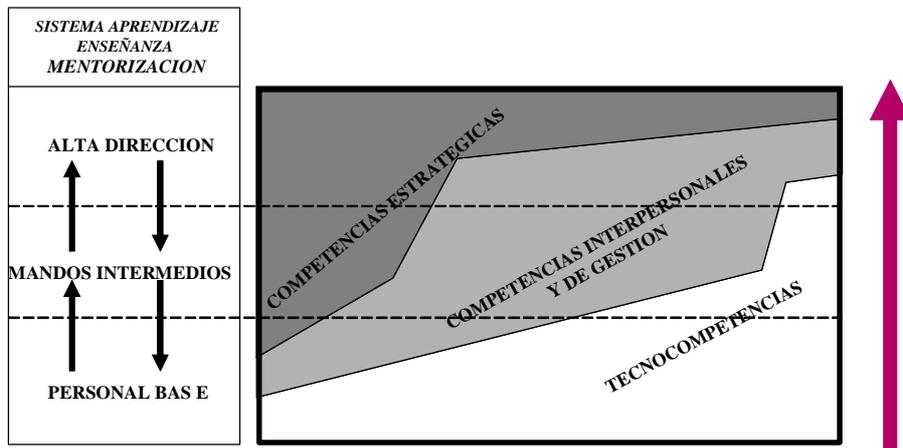
El crecimiento profesional hasta ahora se ha concebido principalmente como un ascenso jerárquico donde se debían escalar puestos cada vez más altos.

En su nueva concepción crecer profesionalmente, significa dominar un mayor número de competencias jerárquicamente establecidas.

En la figura que sigue se exponen los diferentes niveles de desarrollo para la empresa en su concepción moderna.



LAS COMPETENCIAS Y EL MODELO DE DESARROLLO



Como se aprecia en este esquema la importancia estriba en el desarrollo más que en la escalada de puestos éstos varían mucho en poco tiempo al trabajar por proyectos y más que puestos se deberían llamar actividades temporales. Muchas organizaciones al

plantearse esto han desarrollado numerosos sistemas de remuneración variable y con base en los resultados. En los puestos de abajo lo que prima es la importancia de las competencias técnicas (son los que realizan el trabajo). Conforme se pasa a puestos intermedios son las competencias de relación humana las que privan (liderazgo, comunicación etc.). En los puestos superiores las competencias estratégicas deberían predominar.

Según este esquema se pueden transferir personas del mismo nivel según para qué actividades y contando con sus conocimientos.

5.2. Educación, Formación, Adiestramientos y Desarrollo.

Educación = instrucción en valores, actitudes y hábitos.

Formación = técnicas de enseñanza que ayudan a pensar y resolver problemas.

Adiestramiento = formación específica para el dominio de elementos concretos.

Desarrollo = crecimiento profesional en competencias profesionales.

5.3. Fases del Plan de Formación.

Todos los planes de formación deberían partir de un análisis del rendimiento comparando los resultados ideales con los reales para posteriormente proceder a analizar las posibles causas de los mismos y elaborar el plan. Sus fases principales son:

- 1.- Detección de necesidades de formación.
- 2.- Selección de módulos formativos y técnicas.
- 3.- Creación de un programa formativo individual o colectivo adaptado.

4.- Presupuestación temporal y de costes.

5.- Impartición modular.

6.- Evaluación del plan.

A continuación iremos viendo lo principales elementos de la lista.

5.3.1. Métodos para detectar Necesidades Formativas.

METODOS CUANTITATIVOS

CUESTIONARIOS: Son un conjunto de preguntas de carácter técnico o comportamental con modalidades de respuesta cerradas siendo sólo una de ellas la correcta.

EVALUACION 360°: Las personas que tienen algún contacto de trabajo con una persona evalúan a ésta en las competencias que afectan a su relación.

ORDENACION DE TARJETAS: Los supervisores de ciertos puestos se pronuncian en tarjetas sobre las problemáticas de formación de los mismos jerarquizándose estos por la presentación de frecuencias.

AUTOANALISIS: La propia persona emite un juicio sobre sus niveles de desempeño en las competencias de su puesto.

METODOS CUALITATIVOS

ANALISIS DE METODOS DE TRABAJO: Se analizan los procesos de trabajo y se prueban nuevos métodos para los que deberán ser formadas las personas.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS: A través de errores o de la problemática diaria que surge se pueden vislumbrar las necesidades formativas.

BRAINSTORMING: Preguntando qué y cómo hacer algo se puede en grupo ver una nueva manera más eficaz de resolver un problema dónde se debe formar a las personas.

COMITE DE GRUPOS: Se discuten en subgrupos manejables las necesidades y después se acuerda en plenario.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO: Se analizan con el subordinado sus deficiencias y necesidades.

MÉTODOS SITUACIONALES

ASSESSMENT CENTERS: Se fundamentan en la observación sistemática en pruebas situacionales.

OBSERVACION SISTEMATICA EXHAUSTIVA: Se compara la conducta observada con la ideal y se deduce de aquí la necesidad formativa.

5.3.2. Técnicas de Formación.

En la actualidad se emplean muy diferentes técnicas para desarrollar aprendizajes en la empresa que van desde la formación en el aula hasta la realizada a distancia (como la “on line”) pasando por la realizada en el propio puesto de trabajo con o sin tutor.

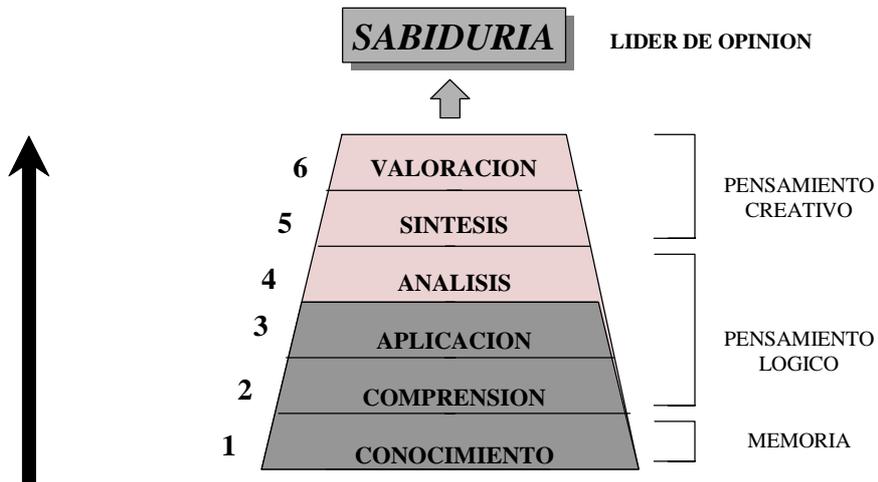
5.3.2.1. Leyes y Objetivos del Aprendizaje.

- No se aprende sin refuerzo.

- El refuerzo debe ser cercano al acto.
- El refuerzo debe referirse a una necesidad del aprendiz.
- La enseñanza debe ser activa.
- Los modelos de comportamiento se deben practicar en situaciones diferentes.
- Cuanto más se exige las posibilidades de que se avance serán mayores.
- La enseñanza se debe apoyar en lo conocido.
- Con miedo no se puede aprender.

Para la fijación y cumplimiento de los objetivos de aprendizaje se puede utilizar la pirámide de Bloom.

ENFOQUE TAXONOMICO DEL APRENDIZAJE EN BLOOM



En este gráfico se describe todo un plan de desarrollo jerarquizado para adquirir conocimientos. En cada uno de sus niveles los objetivos y el tipo aconsejable de metodología formativa es diferente según el tipo de actividad mental que se requiera.

CONOCIMIENTO: Supone el manejo conceptual de términos elementales que son básicos para desarrollar cualquier actividad. El fundamento del aprendizaje radica en la **memoria**.

COMPRESION: Supone ligar los diferentes conceptos entre sí y saber su mecanismo de acción. El fundamento del aprendizaje radica en el **pensamiento lógico**.

APLICACION: Supone el poder operar con los diferentes conceptos asimilados buscando una utilidad práctica. El fundamento del aprendizaje radica en el **pensamiento lógico**.

ANALISIS: Supone descomponer una determinada situación o problema en sus partes asociándola con los conceptos asimilados para dar una solución. El fundamento del aprendizaje radica en el **pensamiento lógico**.

SINTESIS: Supone que partiendo de elementos discretos en una situación o problema se recombina diferentes conceptos y aplicaciones para dar solución al problema. El fundamento del aprendizaje radica en el **pensamiento lógico**.

EVALUACION: Supone ser capaz de, teniendo construido un sistema de valores determinado, aplicar la operativa más en consonancia con esos valores de todo lo aprendido. El fundamento del aprendizaje radica en el **pensamiento creativo**.

5.3.2.2. Técnicas de Gran Interacción.

El Mentoring.

El anglicismo “mentoring” hace referencia al trabajo de tutoría que ejerce un directivo

sobre uno de sus colaboradores. Esta función se entiende en algunas empresas como una educación y asesoramiento de tipo generalista o de carrera profesional por parte de una persona de cierto relieve en la organización que normalmente ocupa un par de niveles por encima de la persona supervisada y que pertenece a otro negociado.

Nosotros, desde estas líneas, entendemos que el verdadero “mentoring” debería ser ejercido por el propio directivo para que se implicase directamente en la formación y educación de sus colaboradores. En este sentido hacer mentoring consiste *en “procurar el máximo desarrollo de las personas en sentido general”* como una definición básica. Todo lo anterior conlleva el establecer una magnífica relación de confianza entre director y colaborador además de que el primero sea capaz de dominar ciertas herramientas adaptadas de formación para ese menester.

El origen del concepto debemos situarlo en la obra de Homero la “Odisea” donde se describe la encomienda que realiza Ulises rey de Ítaca a Mentor, que era un sabio del reino, de su propio hijo Telémaco para que le educara lo mejor posible durante su ausencia en la Guerra de Troya. Mentor utiliza un método semidirectivo que obliga a reflexionar a su subordinado hasta conseguir darse cuenta de los principios en los que se sustenta la vida.

El modelo de mentoring trabaja planteando un problema para suscitar dudas y cuestiones, posteriormente el tutor explica un modelo de acción que permita resolver esa clase de problemas tratando de resolverlo, posteriormente se generaliza a problemas similares y se obtienen las recomendaciones de aplicación. Todo este proceso puede llevar días o incluso semanas y el pupilo aprende al interesarse por las soluciones reales de ciertos problemas que tienen que ver con su trabajo, se suscitan debates que estimulan la creatividad.

Las etapas de l mentoring serían:

- 1.- Ganar la confianza
- 2.- Planteamientos de objetivos genéricos

- 3.- Conocimiento mutuo. límites de la ayuda
- 4.- Detección de necesidades operativas
- 5.- La obtención de recursos
- 6.- Objetivos de aprendizaje
- 7.- Acciones de mentoring
- 8.- Evaluación del desempeño y la formación

Este método se puede llevar con éxito a la práctica según el modelo de Canon ALAPAC, cuyas siglas explicamos a continuación:

- **A (autoevaluación):** consiste en que en compañía del tutor el subordinado descubra su nivel de conocimientos respecto a metodologías de trabajo, técnicas o manejo de herramientas o en general aquellos aspectos necesarios para llevar a cabo eficazmente su trabajo.
- **L (lección):** es la presentación del modelo de trabajo a seguir.
- **A (aplicación):** es la solución al problema mediante la aplicación y discusión del modelo, esto se realiza mediante la modalidad de aula.
- **P (práctica):** el subordinado aplica el modelo al campo real y prepara un informe con suficiente grado de detalle del mismo.
- **A (ampliación):** el subordinado mediante una discusión con su tutor contempla las posibilidades de solución de problemas que tiene el problema así como su rango aplicativo.
- **C (control):** ahora se trata de revisar todo el proceso de aprendizaje para ver los progresos.

Esta metodología se puede aplicar, según las circunstancias, a varios problemas a la vez o de forma sucesiva. Exigirá algo más de tiempo (no tiene que ser excesivo) para confrontar ideas y reflexionar por lo que habrá que considerar las cargas de trabajo del subordinado.

El Coaching.

Este concepto deriva del americano “coacher” cuyo significado más habitual es el de entrenador, así el “coaching” supone un entrenamiento en competencias o habilidades específicas por parte de un subordinado bajo la tutela de su director.

El método difiere del mentoring en su especificidad y en su inmediatez en cuanto a la aplicación rápida al puesto de trabajo.

Básicamente la metodología a seguir sería:

- **Determinación de las fases y proceso elemental de trabajo del puesto realizado por observación de un empleado estrella:**

Esto supone tratar de que la persona entrenada observe y compare su ejecución con una persona de desempeños excelentes.

- **Acompañamiento por el director del subordinado para determinar errores en cada fase:**

El director mediante un sistema de registro observará los diferentes errores en cada una de las fases del trabajo. Se suele hacer como un convidado de piedra sin intervenir, para que después de categorizar la información se puedan exhibir de manera ordenada todo tipo de críticas.

- Proceso formativo siguiendo las siguientes etapas:

1.- Observación de un empleado excelente o estrella.

2.- Sesión de aula. Discusión de lo observado con estrella y director.

Planteamiento de casos simulados. Sesión de simulación en base a necesidades personales.

3.- Acompañamiento 2º de estrella. Discusión sobre la marcha.

4.- El estrella cede la acción a la persona entrenada. Discusión sobre la marcha.

5.- Sesión sintética en aula.

6.- Delegación total y seguimiento de los entrenados.

- Planteamiento futuro de un plan de objetivos de aprendizaje.

Esta metodología de trabajo permite deberá ser acompañada de indicadores o ratios de resultados como forma de medir los progresos, siendo ésta la parte más difícil y delicada que dependerá de la naturaleza del trabajo realizado por el subordinado.

Ventajas y dificultades para la realización de estos programas.

La mayoría de los lectores de este artículo estarán pensando en que estas actividades quitarán demasiado tiempo al director de equipos siendo falsa esta conclusión ya que todo dependerá del tiempo que se ahorrará luego en correcciones y en la búsqueda de una formación generalista no tan útil.

Las principales ventajas del programa se resumen a continuación:

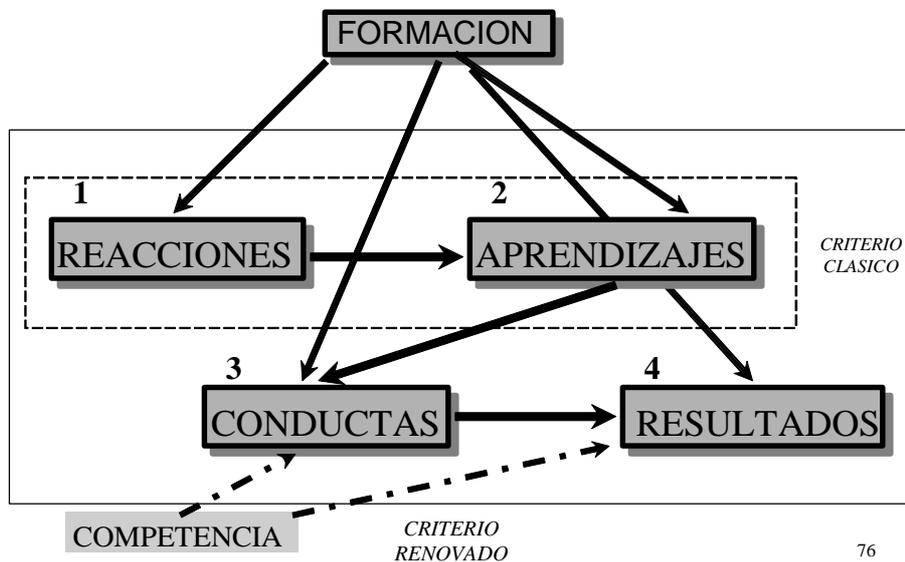
- Cada vez se mide más el retorno de la inversión.
- La única posibilidad de hacer más rentable la Formación es tratar de ligar las conductas con los resultados.

- Para hacer lo anterior necesitamos poder medir la eficacia de la Formación.
- Al hacer lo anterior nos arriesgamos más pero fidelizamos también más nuestros clientes internos.
- La formación hoy día necesita de una penetración cada mayor y comprobada en los procesos de trabajo.

5.3.2.3. Evaluación de la Formación.

El Modelo de Kirkpatrick que exponemos a continuación es el más reconocido a la hora de evaluar la formación

DE LOS “CUATRO NIVELES”



Las **Reacciones** se refieren a las sensaciones que los asistentes a la formación tienen de la misma como intuiciones de su aplicabilidad o cómo se han visto respecto a la

formación. Normalmente se mide por cuestionarios o entrevistas inmediatamente al final de la formación.

Los **Aprendizajes** son referidos a la asimilación teórica de materias medida mediante exámenes o demostraciones.

Las **Conductas** se reducen a observar o constatar un cambio consistente y estable del comportamiento provocado por la formación. Se constata observando normalmente o de manera indirecta por sus efectos.

Los **Resultados** sirven para tratar de ligar la formación y su impacto con los productos finales.

5.3.2.4. Análisis de Medios y Costes.

Los principales elementos a tener en cuenta son:

COSTES INDIRECTOS

- Coste hs. indiv form/coste hs. de trabajo.
- Costes administración del curso.
- Amortización de la infraestructura y equipos didácticos.

COSTES DIRECTOS

- Gastos de los participantes.
- Coste elaboración programa.
- Coste equipo de formadores.
- Coste de materiales

- Coste de infraestructura

5.3.2.5. Fases de la Formación Individual.

- 1.- Análisis del Potencial o Selección de Personal.
- 2.- Cálculo del “gap” formativo respecto al estándar.
- 3.- Fijación de objetivos de formación.
- 4.- Preparación de programa modular integrado.
- 5.- Implantación mediante las Técnicas de Formación.
- 6.- Cálculo del Potencial de Aprendizaje.
- 7.- Evaluación del programa.

6. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Casi siempre, se puede convenir, cuando hablamos de evaluar el desempeño de los trabajadores en la empresa se nos viene ineludiblemente al pensamiento las subidas salariales como si este aspecto fuese el único que contiene esta actividad.

La palabra “desempeño” posee una connotación más amplia que la de resultados e implica sobre todo a “cómo” se realizan las diferentes actividades más que a los efectos finales o resultados.

La Evaluación del Desempeño supone todo un sistema de gestión de las personas ya que al incidir sobre el modo de realizar las actividades es posible diagnosticar diferentes aspectos que forman parte de la actividad diaria del empleado.

Esta técnica sirve para detectar las necesidades de formación y el potencial del empleado al investigar tanto las capacidades utilizadas en el trabajo así como sus recursos.

El hecho de que el trabajador sea capaz de conocer sus deficiencias y encuentre el apoyo necesario para lograr el éxito en su puesto, implica unas posibilidades grandes a la comunicación motivadora entre jefe y subordinado.

El sistema de Gestión por Competencias que estamos siguiendo en este módulo es especialmente útil a la hora de explicar y aclarar a los colaboradores sujetos evaluación qué es lo que deseamos de ellos.

Sistemas Clásicos de Evaluación del Desempeño.

6.1. Técnicas Relacionadas con la Producción.

Indicadores.

Muchos puestos de la organización es posible evaluarlos con cargo a la producción tanto por el número de unidades producidas como por la calidad de la producción. De esta manera los puestos comerciales y de fábrica pueden ser reducidos para ver el desempeño de sus ocupantes a factores producidos medidos a través de indicadores.

6.2. Estimación de Méritos.

Se aplican a aquellos puestos que no es posible esperar de ellos ningún producto final mensurable. Solo se puede uno manifestar a través de cómo lo hacen dentro de unos comportamientos estándares.

6.2.1. Técnicas de comparación.

Se trata simplemente de comparar entre sí a todos los sujetos que desempeñan el mismo puesto.

6.2.1.1. Jerarquización simple.

Se ordenan por orden de preferencia a todos los que desempeñan el mismo puesto o puestos parecidos con cargo a la utilidad que tiene cada persona para la organización. Puede decirnos quién es el mejor pero la distancia que hay entre uno y otros. No sirve para detectar necesidades.

6.2.1.2. Jerarquización múltiple.

Se utiliza el mismo sistema anterior pero se realizan varias listas con cargo a factores independientes como cantidad de trabajo, responsabilidad etc. Posteriormente se dan puntuaciones para cada orden de lista y luego se suman obteniéndose un total. Como se ve incurre en defectos parecidos al anterior aunque es más exacto.

6.2.1.3. Jerarquización alternada.

El procedimiento es el siguiente:

- Se obtiene la lista del personal a evaluar.
- Se eliminan aquellos que no realizan trabajos similares y los que se conocen poco.
- Se elige el mejor de la lista que queda eliminándose de la anterior.
- Se elige el peor que va al final de la lista de evaluación.
- Y así sucesivamente el segundo mejor y el penúltimo hasta acabar la lista.

Este método se utiliza cuando existen muchos empleados que evaluar. La dificultad mayor además de la de los anteriores métodos, estriba en poder discriminar a los del medio.

6.2.1.4. Comparación por pares.

Se utilizan varios evaluadores y se puede hacer de forma global o por factores. El procedimiento es como sigue:

Se van comparando dos a dos a cada uno de los evaluados bien de manera global o por factores. El orden final de cada evaluación de cada par supone una puntuación para cada sujeto luego se suman las puntuaciones de todos los evaluadores.

6.2.2. Técnicas mixtas jerárquico-escalares.

Estas técnicas guardan la propiedad de las de comparación que hemos contemplado pero además pretende cuantificar a las personas de tal manera que se pueda saber la distancia numérica entre uno y otro.

Escalas de distribución forzada.

Son parecidas a las de comparación pero ahora se distribuyen los empleados según los porcentajes correspondientes a una distribución normal: 5% excelente, 25% bueno, 40% término medio, 25% mediocre y 5% deficiente.

6.3. Técnicas Escalares.

En este caso se construye el sistema de medida pensando en situar a los evaluados sobre escalas numéricas que permiten establecer comparaciones entre ellos y situarlas respecto a ciertos estándares de ejecución o desempeño.

6.3.1. Escalas de diferencial semántico.

El método consiste en presentar al evaluador una serie de adjetivos bipolares con la posibilidad de situar su apreciación en una escala numérica tal como

irresponsable 1 2 3 4 5 responsable.

El evaluador puede obtener así una serie de puntuaciones para todos los aspectos del trabajo que sean necesarios determinándose donde se debería mejorar.

6.3.2. Escalas gráficas y/o numéricas.

El método provee información sobre el nivel de desempeño del evaluado por medio de una escala numérica en la que cada uno de sus grados corresponde a ciertas categorías de conductas que de forma progresiva se pueden manifestar como:

Capacidad de trabajo	Máxima confianza. Preparación óptima	Conoce bien su trabajo	Debe ser guiado con frecuencia.	Continúa supervisión.	Incapaz de ejecutar las tareas asignadas
	5	4	3	2	1

6.3.3. Escalas de elección forzada.

Este método es complicado de elaborar, no de puntuar, consiste en que partiendo de los factores o dimensiones que se deseen valorar en el trabajo, se elaboran frases descriptivas de conductas posibles en el puesto sin que el evaluador interprete si son positivas o negativas más allá de su mera apariencia. El cómputo total de frases positivas y negativas por factores asignadas a la persona evaluada representa su puntuación global. El método proporciona información sobre cómo se realiza el trabajo.

6.3.4. Escalas de incidentes críticos.

Como ya se vio en el punto 3.3 las competencias de un puesto se construyen por medio de incidentes críticos o conductas que resultan esenciales para explicar el éxito en un puesto. Es a través de estas conductas como se elabora una escala para cada competencia como la del Anexo que se adjunta (en este Anexo la descripción es muy general, las escalas en las organizaciones llegan a un nivel de detalle mucho mayor). El procedimiento habitual que se sigue es el siguiente:

- Asignación de las conductas a competencias definidas si se puede, si no hay que definir las.
- Agrupación de conductas homogéneas según los criterios de:

Finalidad

Aptitudes

Rasgos

Tipo de problema que resuelven

- Definición de la competencia (en caso de ser necesario), teniendo en cuenta:
 - Resultado a conseguir
 - Recursos para conseguirlo.

Se tienen en cuenta para su elaboración:

- Niveles claros
- Niveles diferenciados
- Niveles constatables
- Numero: los suficientes para discriminar

Procedimiento:

- Definir el nivel mas bajo o mínimo aceptable
 - Definir el máximo posible realista
 - Identificar “saltos”
 - Complejidad
 - Impacto
 - Responsabilidad
-
- El sistema permite posteriormente, si se asignan pesos ponderales a cada competencia, calcular las puntuaciones de las personas evaluadas en un puesto.

6.4. Técnicas de Autoevaluación.

Autoanálisis.

Dentro de las corrientes actuales de los RR. Humanos aparece con cierta fuerza la tendencia al autodiseño de carrera donde el empleado en base a sus propias observaciones y detección de necesidades formativas elige una trayectoria u otra dentro de las diferentes posibilidades. Ello implica poseer conciencia del propio potencial de trabajo.

El método consiste en que siguiendo unas directrices parecidas a la evaluación por competencias del apartado anterior, es el propio trabajador el que somete varios proyectos exitosos de trabajo a la comprobación de las competencias que puso en juego, para determinar sus fortalezas y debilidades mediante la elaboración de una estadística de frecuencias de aparición de cada una de las competencias que se consideraron.

6.5. Técnicas de Entrevista.

Hasta aquí hemos contemplado la posibilidad de que el directivo evalúe a su colaborador sin que apenas éste pueda entrar en el proceso de evaluación ya que no es necesaria su presencia. No parece muy justa esta posibilidad al no poder ejercer un turno de réplica por parte del subordinado. Para evitar la anterior objeción se ha desarrollado la Entrevista de Evaluación del Desempeño que puede realizarse de muy diversas maneras. En todo caso se pretende llegar a acuerdos evaluativos por ambas partes.

Entrevista de apreciación

“Es una entrevista que se realiza para analizar cuáles son las causas que han conducido a la obtención de determinados resultados en el trabajo y poder mejorarlos”

CARACTERÍSTICAS:

- Es un diálogo negociado, no una imposición.
- Se debe preparar tanto por parte del superior como del subordinado.
- Se debe centrar en lo constatable.
- No debe suponer una recriminación sino la búsqueda de una mejora constante.
- El superior se debe comprometer a ayudar en sus necesidades al colaborador.
- El subordinado debe conocer por adelantado sus objetivos y medios con los que cuenta y negociar estos

PARTES DE LA ENTREVISTA

- Preparación de la entrevista
- Comprobación de competencias
- Selección de indicadores, resultados y objetivos.
- Entrevista de evaluación:
 - Planteamiento.
 - Desarrollo.
 - Medidas a tomar.

El evaluador deberá comprobar:

- Si la competencia se practica con cierta asiduidad.
- Si los indicadores de resultados y de conducta siguen siendo válidos a la hora de valorar.
- Si la graduación es correcta.

Para ello el evaluador:

Deberá hacer la recopilación de los objetivos cuantitativos y cualitativos del puesto a evaluar así como de los indicadores de conducta de las competencias implicadas y los resultados obtenidos por la persona a evaluar en un determinado período”

CLAVES:

- Selección de competencias.
- Indicadores esperados.
- Recopilación de conductas y su posible justificación.
- Hoja de registro.
- Recopilación de resultados.

Y el subordinado deberá proceder a:

- Reconsideración de objetivos.
- Examen de indicadores y resultados.
- Examen de medios.
- Pruebas de apoyo.
- Consideración del propio potencial de trabajo en relación con nuevos objetivos.

Desarrollo de la entrevista

Examen de resultados generales.

- Discusión de oportunidades.
- Discusión de medios.

Examen de competencias por orden.

- Asignación de grados.
- Discusión de conductas,
- Justificación de conductas.
- Discusión de medios

Medidas a tomar

- Consideración de nuevas oportunidades.
- Definición de objetivos.
- Definición de medios.
- Obtención del acuerdo y compromiso.

7. RESÚMENES DE LOS CAPÍTULOS.

CAPITULO 1

- Toda organización consta de tres subsistemas principales: S. Tecnológico, S. Organizativo y S. Personal.
- “Los RR. Humanos se ocupan esencialmente de proporcionar a la organización un conjunto de personas que de manera organizada y en constante desarrollo consigan una serie de objetivos prefijados y de las relaciones de todo tipo que se establecen entre las dos partes”.
- En el modelo clásico de RR. Humanos lo esencial es la organización por puestos.
- En el modelo renovado de RR. Humanos lo esencial es la organización por actividades y proyectos.
- En su concepción moderna los RR. Humanos se preocupan, además de organizar a los empleados, en desarrollarlos.
- Los modernos departamentos de RR. Humanos caminan hacia una concepción tanto de medida del comportamiento en el trabajo como de análisis de procesos.
- El experto de RR. Humanos poseerá un perfil claramente de consultor interno con todas sus prerrogativas.

CAPITULO 2

- “La planificación de los RR. Humanos implica ser capaces de prever cuál será la situación de una empresa en el futuro en lo referente a las características que afectan a la fuerza laboral y encauzar un conjunto de acciones dirigidas a la optimización de resultados derivados del trabajo de sus empleados”
- Para planificar correctamente los recursos humanos se deberán tener en cuenta: las condiciones externas e internas de la organización, el análisis del trabajo, las características del personal.
- Para dimensionar plantillas es necesario: medir la carga de trabajo y hacer extrapolaciones a corto, medio o largo plazo.
- La Reingeniería de Procesos: “Es una metodología operativa que permite analizar y diseñar las cadenas de actividades de trabajo alcanzando la máxima eficacia posible en la organización”
- Las principales planificaciones que se pueden realizar son: Planificación de la Selección de la Fuerza Laboral, Planificación del Desarrollo Laboral y Planificación de los excedentes de personal.

CAPITULO 3

- Las competencias constituyen todas las cualidades y capacidades de la persona que la hacen excelente en el trabajo.
- Las competencias se identifican viendo cómo trabajan personas de desempeños excelentes lo que supone seleccionar conductas críticas que llevan al éxito.
- Se puede aplicar el modelo de competencias en numerosos sistemas de Gestión de los RR. Humanos como en Selección, Formación, Evaluación del Desempeño, Retribuciones etc.
- El Modelo de Consultoría del Rendimiento supone un intento de identificar las posibles causas que llevan al rendimiento a base de describir procesos y medir conductas.

CAPITULO 4

- La Selección de Personal consiste en: “un conjunto de técnicas que permiten atraer, descubrir y motivar a los mejores candidatos posibles en un entorno de trabajo determinado para que puedan evolucionar y desarrollarse a lo largo del tiempo en la organización y conseguir los resultados esperados”.
- Las Fases de un proceso de Selección de Personal son: detección previsor de una necesidad, construcción del perfil ideal de un puesto, fuentes de reclutamiento, preselección curricular, pruebas, entrevistas introductorias y con profundidad, negociación y período de prueba.
- Un puesto se puede describir a través de tareas o a través de competencias.
- Los tests pueden ser psicométricos, situacionales o proyectivos.
- La prueba reina de la Selección es siempre la entrevista.
- Un Assessment Center consiste en varias pruebas donde abundan las de simulación.

CAPITULO 5

- Hoy en día más que hablar de carrera profesional preferimos hablar de desarrollo.
- Las Fases de un Plan de Formación son: detección de necesidades de Formación, selección de módulos formativos, creación de programas personalizados, presupuestación, acciones formativas y evaluación del plan.
- Los métodos para detectar necesidades formativas son: cuantitativos, cualitativos y situacionales.
- El Mentoring es un método formativo general del puesto que permite aprender sobre todo por reflexión.
- El coaching es un método formativo especializado en entrenar las habilidades.
- Se puede evaluar la formación mediante el método de los cuatro niveles.

CAPITULO 6

- Evaluar el desempeño sirve para: detectar necesidades de formación, evaluar el potencial, comunicar y motivar a los empleados además de servir para retribuir.
- Existen muchas técnicas de evaluación del desempeño: relacionadas con la producción, sistemas de comparación, sistemas escalares, de autoevaluación y por entrevista.
- La Evaluación a través de entrevista es la mejor manera de proveer una auténtica comunicación entre superior y colaborador.

8. GLOSARIO, BIBLIOGRAFÍA Y DIRECCIONES.

8.1. Glosario.

Adiestramiento	Formación específica.
Assessment Center	Pruebas controladas de simulación de trabajos o tareas
Autoanálisis	Análisis de proyectos propios a través de sus competencias implicadas.
Biodata	Test personalizado de eventos de vida.
Cadena causal	Conjunto de eventos que se infieren desde las conductas a los resultados traducibles a indicadores.
Carga de trabajo	Relación existente entre la producción y el tiempo.
Coaching	Formación específica en conductas.
Coefficiente de adaptabilidad	Indicador que refleja el % de adaptación de una persona a un puesto de trabajo.
Coefficiente de Encuadramiento	Relación existente entre personas con mando y sin mando.
Competencia	Capacidades y cualidades para hacer un trabajo excelente.
Consultoría del Rendimiento	Manera de enfocar con cargo a los procesos y la medida del comportamiento laboral
Cultura	Conjunto de valores, creencias y actitudes propios de una organización.
Delphi	Método de creatividad grupal.
Desarrollo	Crecimiento en competencias profesionales.
Dimensionamiento de plantillas	Cálculo del tamaño ideal de trabajadores de una empresa.
Educación	Instrucción en valores.
Entrevistas focalizadas	Entrevistas centradas en competencias.

Escalas	Representaciones numéricas de evaluaciones.
Formación	Técnicas para resolver problemas.
Gap de desarrollo	Es la diferencia existente entre el nivel ideal de desempeño y el actual para una determinada persona.
Gestión del Cambio	Conjunto de acciones metodológicas que facilitan la transformación cultural en la empresa.
Habilidades	Conjunto de capacidades (aptitudes y rasgos de personalidad) que posee una persona para realizar el trabajo.
Incidente crítico	Conducta que asegura el éxito en un puesto.
Intervención	Cualquier programa transformador de la empresa
Mentoring	Técnicas reflexivas de formación en el puesto.
Méritos	Evaluación en puestos no directamente mensurables como resultado final.
Mínimos cuadrados	Recta que surge por procedimientos de ajuste estadístico a partir de una nube de puntos.
Modelo Clásico	Las sistemas de gestión de RR.HH emanan de la consideración de puestos.
Modelo Renovado	Las sistemas de gestión emanan de la consideración de proyectos como forma de trabajar
Panel de expertos	Conjunto de jueces que dictaminan sobre conductas críticas que sirven a efectos de construcción de competencias.
Planificación de RR.HH	Conjunto de técnicas que prevén situaciones futuras.
Reacciones	Sensaciones de aprendizaje después de un seminario
Reingeniería	Proceso de reestructuración en procesos naturales de la empresa.

8.2. Bibliografía.

- Dirección y Gestión de RR. Humanos
L.R. Mejía
Ed. Prentice Hall. Madrid 2001

- Manual de programas de Desarrollo de RR. Humanos
F. Gan
Ed. Apóstrofe. Barcelona 1996.

- Cómo planificar sus recursos humanos.
D. Bangs
Ed. Gránica. Buenos Aires 1995

- Reingeniería de procesos de negocio
H. J. Johansson
Ed. Limusa. Méjico 1995

- Gestión de Recursos Humanos por competencias
S. Pereda
Ed. Centro de estudios Ramón Areces. Madrid 2000

- Técnicas de Gestión de RR. Humanos por Competencias
S. Pereda
Ed. Centro de estudios Ramón Areces. Madrid 2001

- Competency Based Recruitment and Selection
R. Wood
Ed. Wiley. NY. 1998

- Entrevistas de Selección de Personal
S. Cardona.
Ed. Díaz de Santos. Madrid. 1991

- Manual-Guía para la elaboración de planes de formación
F.Gan
Ed. Apóstrofe. Barcelona 1999.

- Manual de Técnicas e instrumentos de formación en la empresa
F.Gan
Ed. Apóstrofe. Barcelona 1995.

- Evaluación del personal
C. Levy-Leboyer
Ed. Díaz de Santos. Madrid 1992

- El estudio de los puestos de trabajo
J. Roig
Ed. Díaz de Santos. Madrid 1996

8.3. Páginas Web.

<http://www.arearh.com>

<http://www.rrhh.net>

<http://www.rrhmagazine.com>

Las anteriores páginas exhiben un panorama muy actual de los RR. Humanos en cualquiera de las vertientes que se desee tanto para la búsqueda de empleo como artículos de actualidad como enlaces y oferta de cursos

<http://www.dirfo.es>

Es un portal que acoge una oferta formativa de más de 49.000 cursos agrupados por temas y centros donde se imparten.

<http://www.portaldelconocimiento.net>

Página que ofrece al usuario un panorama muy actual de las últimas tendencias en formación.

<http://www.capitalhumano.es>

Es una revista de raigambre muy conocida en España y pionera de las publicaciones de RR. Humanos. Ofrece todos sus artículos clasificados y numerosas noticias del sector y enlaces diversos.

9. ANEXO.

1. ADAPTABILIDAD

“Es la capacidad para modificar la propia conducta y alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.

MÍNIMA

1. La persona exhibe constantemente una conducta estereotipada y rutinaria sin posibilidad real de cambio fácil.

NORMAL

2. La persona reconsidera la nueva situación y transforma algunos procesos elementales que le ayudan a mejorar levemente su ejecución.

ALTA

3. La persona reestructura su entorno y maneras de trabajar consiguiendo algunos resultados significativos en su tarea y resultados muy significativos en cantidad y calidad.

MÁXIMA

4. La persona es capaz de analizar con profundidad la nueva situación y de organizar de tal manera su trabajo que redunde en una rápida adecuación al nuevo escenario consiguiendo resultados muy significativos en cantidad y calidad.

2. ANALISIS DE PROBLEMAS

“Capacidad para identificar problemas, reconocer información significativa; buscar y coordinar datos relevantes y diagnosticar posibles causas”

MÍNIMO

1. La persona es capaz de plantear el problema pero se siente con frecuencia confundido ante la aparición de retos que se plantean en su trabajo, debiendo ser ayudado con frecuencia por otros.

NORMAL

2. La persona puede plantear o definir mínimamente el problema e iniciar algunas acciones encaminadas a recoger información aunque de forma poco certera y con pérdida de tiempo.

ALTO

3. La persona es capaz de definir correctamente el problema y de iniciar la búsqueda de datos aunque el uso y análisis que de ellos hace no es certero por falta de un modelo claro de pensamiento.

MÁXIMO

4. La persona define, maneja datos y los analiza con corrección exponiendo de forma clara los fenómenos causales que se presentan abriendo cauces a la solución de los mismos.

3. ANALISIS NUMÉRICO

“Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos”

MÍNIMO

1. La persona realiza cuentas y cálculos sencillos de cuyos errores no se desprenden graves consecuencias.

NORMAL

2. La persona realiza cálculos o extraer o exponer datos con cargo a reglas fáciles y estereotipadas pudiendo hacer uso de instrumentos de cálculo.

ALTO

3. La persona realiza cálculos complejos haciendo uso de modelos matemáticos o de programas informáticos de cálculo.

MÁXIMO

4. La persona realiza complicados cálculos aplicando fórmulas complejas y manejando gran cantidad de números.

4. APRENDIZAJE

“Asimilar nueva información y aplicarla eficazmente”

MÍNIMO

1. La persona progresa muy lentamente ante nuevas situaciones o estímulos que deben ser asimilados pareciendo no comprender su fundamento y persistiendo en anteriores conductas.

NORMAL

2. La persona considera la nueva situación y logra con cierto esfuerzo y dedicación asimilar los principales fundamentos o leyes que rigen los procesos consiguiendo adecuar la conducta al resultado perseguido.

ALTO

3. La persona asimila con cierta facilidad la nueva información o técnica disponible entendiendo los fundamentos y leyes de los procesos implicados consiguiendo un nivel de aplicación y de resultados en poco tiempo.

MÁXIMO

4. La Persona consigue en brevísimo tiempo y sin aparente esfuerzo el logro de resultados manifiestos en base a la nueva situación asimilando todo el proceso de forma brillante.

5. ATENCIÓN AL CLIENTE

“Percibir las necesidades y demandas del cliente frente a la organización y ser capaz de darles satisfacción razonable al mismo coste”.

MÍNIMO

1. La Persona escucha las demandas del cliente pero no las procesa con suficiencia y atención, apareciendo algunas incongruencias entre lo hecho y los requerimientos del cliente.

NORMAL

2. La persona escucha con atención las demandas del cliente y pone en acción un plan coherente destinado a satisfacerlas con el mínimo esfuerzo.

ALTO

3. La persona escucha con atención las demandas del cliente y pone en acción un plan coherente destinado a satisfacerlas poniendo gran esfuerzo y dedicación persiguiendo un resultado rápido.

MÁXIMO

4. La persona realiza la conducta del nivel anterior pero además moviliza toda la capacidad de relación y recursos que posee dentro de la organización guardando la normativa vigente.

6. ATENCIÓN AL DETALLE

“Manejo eficaz y prolongado de información detallada”

MÍNIMO

1. La persona maneja de forma general los principales datos o parámetros implicados en su tarea sin posibilidad de conocer o acceder al detalle.

NORMAL

2. La persona conoce los mecanismos adecuados para conseguir el nivel de detalle habitual requerido según un estándar aunque se manifiesten algunos fallos sin importancia.

ALTO

3. La persona maneja con solidez los procesos implicados y de su conocimiento se desprende una exactitud en la presentación de datos sin apenas ningún fallo.

MÁXIMO

4. La persona presta una extraordinaria dedicación a la presentación de datos logrando un conocimiento exhaustivo de los procesos implicados y de los posibles errores que se podrían producir consiguiéndose la mayoría de las veces la perfección.

7. AUTOORGANIZACIÓN

“Organizar eficazmente l apropiada agenda de actividades, estableciendo las prioridades necesarias y utilizando el tiempo personal de la forma más eficiente posible”

MÍNIMO

1. La persona realiza las principales actividades en un período de tiempo determinado pero se observan algunas pérdidas de tiempo o incongruencias en el orden de actuación.

NORMAL

2. La persona organiza su agenda dando lugar a la consecución de las principales actividades de su trabajo logrando que los resultados se acerquen globalmente a un nivel estándar. Se observan pérdidas de tiempo.

ALTO

3. La persona programa sus actividades con exactitud previendo y calculando los tiempos de cada actividad sin apenas pérdidas de tiempos muertos.

MÁXIMO

4. La persona no solamente calcula con exactitud la duración de cada evento, sino que también es capaz de prever la duración de ciertas incidencias que se pueden producir, logrando un gran aprovechamiento del tiempo sin apenas tiempos muertos.

8. NEGOCIACIÓN

“Identificar las posiciones propias y ajenas en una situación de intercambio de bienes y servicios proporcionando concesiones a la parte contraria para lograr acuerdos mutuamente beneficiosos”

MÍNIMO

1. La persona es capaz de definir el posible campo de maniobra pero le faltan algunos recursos que le permitan analizar fortalezas y debilidades del adversario consiguiendo unos resultados mediocres.

NORMAL

2. La persona define con exactitud el campo de maniobra de la negociación y es capaz de analizar las fortalezas y debilidades del adversario logrando unos resultados aparentes justos.

ALTO

3. La persona define y calcula estrategias del adversario y conoce bien su estilo negociador así como las tácticas de las que hace gala logrando resultados sumamente satisfactorios.

MÁXIMO

4. La persona realiza todo lo del nivel anterior presentando además un gran sentido de la oportunidad, manejo del tiempo de la negociación y aporte novedoso de diferentes escenarios y soluciones a la parte contraria que redundan en la obtención de resultados más que satisfactorios para su parte.

9. COMUNICACIÓN ESCRITA

“Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje escrito”

MÍNIMO

1. La persona redacta sus frases de forma correcta aunque se observan redundancias o ciertos rodeos en el lenguaje a pesar de que la idea central se comprenda bastante bien.

NORMAL

2. La persona redacta con corrección aunque en ocasiones se observen ciertas frases de relleno que no serían necesarias para la correcta interpretación del texto.

ALTO

3. La persona utiliza con exactitud y precisión los modismos y giros del lenguaje imprimiendo a sus frases un carácter literario dentro del uso normal del campo del que se trate, logrando una nítida expresión de las ideas que pretende transmitir sin abusos y licencias lingüísticas.

MÁXIMO

4. La persona realiza todo lo del nivel anterior pero además hace gala de un conocimiento extraordinario del vocabulario y la ejemplificación, logrando transmitir ideas o emociones con exactitud y provocar el entusiasmo y el interés del lector.

10. COMUNICACIÓN ORAL

“Canalizar clara y comprensiblemente las ideas y opiniones hacia los demás a través del discurso hablado”

MÍNIMO

1. La persona expone las ideas principales mediante la palabra, pero surgen, en buena medida, dudas sobre algunos aspectos, debiendo ésta repetir algunas de ellas o dejarlas sin comprender.

NORMAL

2. La persona expone sus ideas logrando un buen nivel de comprensión, aunque deba recurrir en alguna de ellas a la repetición para lograr la exactitud comprensiva.

ALTO

3. La persona logra transmitir sus ideas con exactitud, con frases bien construidas y utilizando un lenguaje rico en vocabulario, sin dar rodeos innecesarios, consiguiendo precisar y ordenar altamente el discurso.

MÁXIMO

4. La persona realiza todo lo anterior y además consigue ordenar con alta precisión lógica su discurso, atendiendo a la capacidad e inteligencia de los oyentes.

11. CONOCIMIENTO DEL ENTORNO

“Tener conciencia de las condiciones específicas de un determinado entorno de trabajo y de su evolución y de lo que afectan a una profesión”

MÍNIMO

1. La persona se informa de la marcha de los acontecimientos en su campo, a través de contactos personales y de forma casual, emprendiendo acciones mínimas de búsqueda.

NORMAL

2. La persona posee contactos habituales con colegas en períodos normales de tiempo o utiliza otras fuentes de información, pero dedica excesivo tiempo a la profundización o sólo lo hace en asuntos que le afectan directamente.

ALTO

3. La persona está adherida a las principales fuentes de información en su campo de manera habitual, informándose de una manera constante de los cambios y tendencias producidos.

MÁXIMO

4. La persona participa de forma activa en la transmisión y puesta al día de los cambios que se producen en su campo, estando permanentemente y profundamente informado de los cambios.

12. CONTROL DIRECTIVO

“Establecer y aplicar procedimientos para el seguimiento y la regulación de procesos y políticas”

MÍNIMO

1. La persona es capaz de concretar parámetros de medida útiles a la hora de controlar los procesos pero no dispone de la capacidad o conocimientos suficientes para llevarlos operativamente a cabo. Necesita con frecuencia ayuda.

NORMAL

2. La persona es capaz de llevar a cabo la medida de parámetros prefijados mediante operaciones administradas con lógica organizativa sin excesivo coste humano o monetario.

ALTO

3. La persona posee un elevado conocimiento de técnicas de gestión que le permiten definir, programar y evaluar, poniendo en juego los recursos necesarios y al mínimo coste, los procedimientos y políticas necesarios en su unidad, buscando los mejores resultados.

MÁXIMO

4. La persona posee la capacidad del nivel anterior, logrando además coordinar las actividades de control de varios departamentos o unidades organizativas con altísimo grado de eficacia.

13. DECISIÓN

“Capacidad para analizar diferentes cursos o posibilidades de acción en base al estudio concienzudo de datos, sabiendo aceptar las consecuencias derivadas de la acción”

MÍNIMO

1. La persona analiza de forma algo defectuosa las diferentes opciones y retarda la toma de posturas en exceso, perdiendo a veces ciertas oportunidades. Se asume el riesgo.

NORMAL

2. La persona analiza de forma adecuada las situaciones normales de su trabajo y toma decisiones a tiempo aunque se pueden presentar algunas situaciones no suficientemente bien analizadas con repercusiones negativas.

ALTO

3. La persona posee una cuidada capacidad para el análisis de problemas o intuición para comprender a qué situaciones conduce una determinada opción, sabiendo distinguir las diferentes posibilidades. Se acepta un alto riesgo.

MÁXIMO

4. La persona posee la misma capacidad del nivel anterior pero el nivel de riesgo aceptado es altísimo.

14. DELEGACIÓN

“Asignar la misma competencia y autoridad a un miembro del equipo de forma inequívoca, aunque con la obligación de controlarle”

MÍNIMO

1. La persona se ocupa demasiado de todas sus tareas sin traspasar algunos poderes a los subordinados o, si lo hace, lo realiza sin haber hecho previamente el suficiente análisis sobre sus capacidades.

NORMAL

2. La persona traspasa poderes a los subordinados más capaces mediante un previo análisis, pero todavía conserva un alto nivel de esfuerzo en sus tareas habituales a pesar de poseer en principio, personas preparados dentro de su unidad.

ALTO

3. La persona es capaz de delegar el máximo de funciones según la preparación de cada uno de los componentes de su equipo, reservándose las mínimas posibles.

MÁXIMO

4. La persona realiza todo lo anterior pero se preocupa además de enseñar y preparar a los subordinados en sus nuevas competencias.

15. ESCUCHA ACTIVA

“Capacidad para entender los mensajes en base a un esfuerzo por medio de la constatación de hechos, preguntas abiertas, pudiéndose utilizar la toma de notas, destinadas a clarificar situaciones”

MÍNIMO

1. La persona posee una capacidad para que con su atención y gestos de asentimiento no verbal, pueda lograr la finalización de los mensajes de su interlocutor de forma normal, enterándose de lo fundamental.

NORMAL

2. La persona asume el nivel anterior y además realiza preguntas destinadas a provocar aclaraciones que aumentan el nivel de comprensión de los mensajes.

ALTO

3. La persona sume los niveles anteriores y trata de ampliar con una sistemática batería de preguntas los detalles en las respuestas, redundando esta acción en una perfecta comprensión de los mensajes.

MÁXIMO

4. La persona además de todo lo anterior es capaz de, poniéndose en el lugar del otro, ejemplificar acercándose mucho a lo que quiere realmente decir.

16. FLEXIBILIDAD

“Capacidad para cambiar criterios y orientaciones de la forma de pensar y enjuiciar situaciones, personas y cosas cuando cambian las premisas básicas, las condiciones del entorno o se recibe nueva información”

MÍNIMO

1. La persona considera los aspectos que aparecen en la nueva situación los contrasta con los de otras personas y adopta una actitud pasiva que refleja la de la mayoría o bien asume el cambio esperando que le digan la forma de actuar.

NORMAL

2. La persona enjuicia la situación e inicia parcialmente el camino reflejado en algunos cambios de conducta, que le llevan a una nueva concepción del nuevo escenario.

ALTO

3. La persona, después de reunir activamente toda la información que necesita ante la nueva situación, es capaz de valorarla en su conjunto, llegando a la realización de un análisis concienzudo que desemboca en la puesta en marcha de un plan de acción eficaz y estructurado.

MÁXIMO

4. La persona considera la nueva situación de una manera global, buscando la íntima relación entre los elementos, elaborando un modelo nuevo y coherente que le permite un enfoque completo y nuevo totalmente adaptado al escenario, poniendo al mismo tiempo en marcha de forma rápida, planes adecuados de acción.

17. IDENTIFICACIÓN DIRECTIVA

“Capacidad para explorar y anticiparse a los problemas de la dirección, así como difundir las decisiones de la línea de mando”

MÍNIMO

1. La persona conoce relativamente bien el estilo directivo y las principales ideas de la dirección, pero en muchos casos adopta una situación pasiva o a la espera, lo que ralentiza el trabajo.

NORMAL

2. La persona se preocupa por indagar ante situaciones desconocidas las opiniones de la dirección, elaborando un programa de actuación realista y adaptado acorde con la dirección, tomando para su ejecución las acciones pertinentes.

ALTO

3. La persona se preocupa por estar totalmente informada de las ideas y deseos de la dirección, aceptándolas como suyas con rapidez y transmitiéndolas como si fueran suyas.

MÁXIMO

4. La persona mantiene una estrechísima relación con sus superiores, tratando siempre de comprender y asimilar los valores estratégicos y las explicaciones o el por qué de las decisiones hasta el extremo de hacerlas suyas.

18. CREATIVIDAD

“Capacidad para el enfoque novedoso de problemas y el aporte imaginativo de nuevas soluciones”

MÍNIMO

1. La persona, ante situaciones establecidas, apenas es capaz de proporcionar nuevas aportaciones que faciliten el trabajo, persistiendo en las antiguas realizaciones.

NORMAL

2. La persona es capaz de hacer de vez en cuando pequeñas transformaciones en su entorno de trabajo que facilitan éste, bien en materiales, procesos o dispositivos.

ALTO

3. La persona es capaz de dar respuestas o soluciones inusuales a los problemas presentados en el trabajo, logrando solucionar o mejorar muchos de ellos de una manera rápida y eficaz. Su capacidad de improvisación es alta.

MÁXIMO

4. La persona es capaz de configurar y establecer nuevos enfoques a los problemas difíciles y /o complejos, derivándose de ellos nuevas soluciones desde un punto de vista global o sistémico, alcanzándose una alteración drástica de los resultados en el trabajo.

19. LIDERAZGO DE GRUPOS

“Capacidad para conducir y guiar a un grupo de trabajo a la consecución de unos objetivos consiguiendo al mismo tiempo la eficacia y la integración grupal”

MÍNIMO

1. La persona sabe marcar con precisión los objetivos, pero se aprecian situaciones de ineficacia o descoordinación entre sus colaboradores, apareciendo alguna desmotivación en el equipo a pesar de conseguirse los resultados.

NORMAL

2. La persona marca e impulsa al equipo hacia los objetivos consiguiéndose éstos no apareciendo problemas graves de motivación o descoordinación.

ALTO

3. La persona dirige hacia los objetivos al grupo de la forma más eficaz y rápida logrando entusiasmar a los integrantes en su meta.

MÁXIMO

4. La persona consigue que el número de problemas que aparecen se a mínimo, logrando una participación, integración y motivación total en la consecución de los objetivos.

20. LIDERAZGO DE PERSONAS

“Capacidad para dirigir y aconsejar a los miembros de su equipo en el desempeño de su trabajo”

MÍNIMO

1. La persona habla y se entera mínimamente de los principales problemas que aparecen en su equipo, limitándose a comprenderlos.

NORMAL

2. La persona comprende mediante el diálogo la problemática que plantea su equipo y proporciona orientaciones básicas pero bien estructuradas a sus subordinados.

ALTO

3. La persona se preocupa de forma activa de indagar y orientar personalmente a cada uno de los miembros que integran el equipo, proporcionándoles los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.

MÁXIMO

4. La persona realiza con frecuencia reuniones de carácter evaluativo e indagatorio con el personal de manera individual, destinadas al diagnóstico profundo de las necesidades de todos los integrantes del equipo, aportándoles las ayudas necesarias.

21. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

“Capacidad para demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que requiere el cliente con sincera predisposición de ayuda poniendo en marcha sus mejores capacidades y recursos”

MÍNIMO

1. La persona es capaz de escuchar con atención las demandas del cliente y poner en conocimiento de la dirección la problemática presentada sin más.

NORMAL

2. La persona escucha al cliente e inicia una serie de acciones inmediatas en su presencia pero puede olvidar el hacer otras cuando éste no está presente.

ALTO

3. La persona toma los datos necesarios en relación con las necesidades del cliente y estructura una serie de pasos coherentes, en su presencia dirigidos a resolver su problema.

MÁXIMO

4. La persona trata de comprender con profundidad los problemas del cliente a base de preguntas dirigidas y posteriormente desarrolla un plan encaminado a resolver sus necesidades con una comunicación constante de los resultados al mismo.

22. PERSUASIÓN

“Capacidad para argumentar y convencer a otras personas sobre puntos de vista y opiniones personales cambiando su actitud.”

MÍNIMO

1. La persona es capaz de comprender a su interlocutor y presenta argumentos que éste toma en consideración aunque pasado poco tiempo no se nota un cambio de actitudes.

NORMAL

2. La persona, una vez comprendido el mensaje de su interlocutor, presenta sus argumentos y pruebas, alcanzando en muchos casos un convencimiento o cambio en las diferentes posturas, sobre todo en aquellas que se fundamentan en el uso de informaciones o datos.

ALTO

3. La persona es receptiva a los mensajes de su interlocutor e igualmente comprensiva, posteriormente y como complemento de lo anterior es capaz de argumentar con eficacia y precisión logrando un cambio permanente de actitudes.

MÁXIMO

4. La persona realiza todo lo anterior fundamentando su análisis en un procedimiento metódico de conocimiento de la estructura de necesidades de la otra persona, aprendiendo así a argumentar con la máxima eficacia.

23. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

“Capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.”

MÍNIMO

1. La persona define con claridad las metas y es capaz de programar cuáles son las fases principales y sentido de prioridad de las acciones, aunque se perciben campos de descoordinación y falta de manejo adecuado de recursos materiales, monetarios o humanos.

NORMAL

2. La persona clasifica sus prioridades y las programa adecuadamente en sentido general haciendo uso equitativo de los recursos disponibles, percibiéndose algunos errores sin importancia.

ALTO

3. La persona hace un cálculo previo y exhaustivo de sus recursos disponibles en base a las prioridades determinadas, logrando una alta eficacia y aprovechamiento del tiempo y de las personas que redundan en el cumplimiento de metas en la forma deseada. Solamente su inexperiencia en ciertas áreas visualiza una situación no del todo perfecta.

MÁXIMO

4. La persona alcanza el nivel anterior pero su gran experiencia le permite exhibir escasísimos fallos en la mayoría de sus campos de acción, alcanzando su ejecutoria cotas de perfección.

24. SENTIDO DE URGENCIA

“Capacidad para percibir la premura real de determinadas tareas y adoptar las oportunas medidas destinadas a la realización de las mismas en períodos lo más cortos posibles.”

MÍNIMO

1. La persona es consciente de la importancia relativa que tiene una determinada tarea pero duda frecuentemente de cómo lograr satisfacer sus requerimientos lo que ralentiza la consecución de resultados.

NORMAL

2. La persona es capaz de reconocer lo prioritario y de desarrollar un plan adecuado de respuesta, aunque se aprecie una cierta lentificación en el proceso.

ALTO

3. La persona reconoce de inmediato la premura de una tarea de entre otras habituales, presentando de inmediato todo un programa coordinado de acciones encaminadas a resolver la tarea con los recursos a su alcance, llegando siempre a tiempo de ofrecer resultados.

MÁXIMO

4. La persona realiza todo lo anterior pero es capaz de anticipar en el tiempo las tareas combinándolas para que el trabajo parezca normal.

25. TRABAJO EN EQUIPO/COOPERACIÓN

“Capacidad para participar con otros compañeros o unidades de trabajo en la consecución de una meta común incluso cuando ésta no esté relacionada con un interés propio”

MÍNIMO

1. La persona participa con otros, limitándose a proporcionar los datos necesarios en proyectos comunes.

NORMAL

2. La persona proporciona datos y sugerencias necesarias para el trabajo.

ALTO

3. La persona realiza todo lo anterior y además, aunque no se lo pidan, proporciona ideas a otras unidades y datos que según su opinión pueden ser útiles.

MÁXIMO

4. La persona, además de lo anterior, exhibe un constante espíritu de servicio y preocupación por las necesidades de las unidades que interactúan con la suya buscando el fortalecer las relaciones y el trabajo en equipo.