

El FSE invierte en tu futuro



**RECURSOS HUMANOS Y
HABILIDADES DIRECTIVAS
PARA PYMES**

M^a Pilar Herrero

Edición: Enero 2008

©: *Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).
Documentación elaborada por la EOÍ.
Prohibida la reproducción total o parcial sin autorización escrita de la EOÍ.*

INDICE

1.-EL DEPARTAMENTO DE RR HH Y FUNCIONES PRINCIPALES	5
1.1 Introducción	5
1.2 Funciones del departamento de RR HH	5
1.3 Análisis y planificación de plantillas.....	6
1.4 Descripción de los puestos de trabajo	11
2.-LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	13
2.1 ¿Qué es una competencia?	13
2.2 ¿Cómo se describen las competencias?	15
2.3 Ventajas	16
2.4 Tipos de competencias	17
2.5 El modelo de competencias. Definición de perfiles.	20
3.-SISTEMAS DE SELECCIÓN Y FORMACION POR COMPETENCIAS.....	24
3.1 Selección por competencias	24
3.2 La entrevista de selección	25
3.3 Entrevistas de incidente crítico (B. E. I.).....	26
3.4 Desarrollo/Formación de las competencias de los/las colaboradores/as ..	28
4.-EL PROCESO DE SELECCIÓN TRADICIONAL	31
4.1 Introducción	31
4.2 Perfil del puesto	32
4.3 Reclutamiento de personal y nuevas tecnologías	33
4.4 Preselección	36
4.5 Las pruebas de selección	36
4.6 La entrevista de selección	39
4.6.1 Preparación de la entrevista	39
4.6.2 Tipos de entrevistas.....	40
4.6.3 Fases de la entrevista.....	41
4.7 Otras técnicas de selección	43
4.8 Los costes de la selección	44

5.-EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	45
5.1 Introducción	45
5.2 Ventajas de la E. D.	46
5.3. Inconvenientes que puede presentar el proceso	47
5.4 Aplicaciones de la E. D	47
5.5 Preparación de la E. D.....	48
5.6 Le entrevista de Evaluación.....	51
5.7 Estructura de la entrevista	53
6.- POLÍTICA RETRIBUTIVA	57
6.1 Introducción	57
6.2 Aspectos a tener en cuenta al diseñar una política retributiva	58
6.3 Factores de la Política Retributiva	59
7.-LA FORMACION EN LA EMPRESA	64
7.1 Introducción	64
7.2 Detección y análisis de las necesidades de formación.....	67
7.2.1 Métodos para la detección y análisis.....	70
7.3 Planificación de la formación empresarial	72
7.4 Objetivos en la formación empresarial.....	72
7.5 Tipos de formación empresarial.....	73
7.6 Fases previas en el diseño de un programa de formación	75
7.7 Evaluación de la formación.....	76
8.-DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS.....	77
8.1 Liderazgo	77
8.1.1 El liderazgo empresarial en el siglo XXI	77
8.1.2 Distintas formas de dirigir	78
8.1.3 El perfil proactivo de las personas que crean una Pyme en el siglo XXI.....	80
8.1.4 Causas principales del fracaso del liderazgo.....	84
8.1.5 Liderazgo situacional (L. S.)	84
8.2 Motivación.....	87
8.2.1 Introducción	87

8.2.2	Comportamientos motivadores del empresario/gerente/ directivo o responsable.....	89
8.2.3	Elementos desmotivadores en las empresas	92
8.3	Comunicación interna	92
8.3.1	Introducción	92
8.3.2	Factores que favorecen o condicionan la comunicación .	94
8.3.3	Tipos de comunicación en la empresa	98
8.4	Asertividad	99
8.4.1	Introducción	99
8.4.2	Técnicas Asertivas.....	104
8.4.3	Actitud ante las quejas y reclamaciones de forma asertiva	106
8.5	Gestión del tiempo y Delegación	108
8.5.1	Cómo planificar mi tiempo	108
8.5.2	Tipos de tareas y priorización.....	109
8.5.3	Reconocimiento y tratamiento de exterminadores del tiempo	111
8.5.4	Técnicas para utilizar más adecuadamente el tiempo.....	112
8.5.5	La Delegación. Herramienta básica en la gestión del tiempo	113
8.5.6	Aspectos a tener en cuenta en la delegación	114
9.-	PROTECCIÓN DE DATOS: DATOS RELACIONADOS CON LA PLANTILLA.....	116
9.1	Conceptos básicos y terminología.....	116
9.2	Obligaciones del responsable del fichero frente a la Agencia Española de Protección de Datos.....	118
9.3	Legitimación para el tratamiento de datos de carácter personal	120
9.4	Clases de Infracciones y sanciones.....	121
10.-	IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LOS RRHH	122
	Ley Orgánica para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres, BOE nº 71 del 22 de Marzo del 2007	

1.- EL DEPARTAMENTO DE RR HH Y FUNCIONES PRINCIPALES

1.1 INTRODUCCION

“Uno de los principales activos de una empresa son sus Recursos Humanos”.

En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los Recursos Humanos (en lo sucesivo, RR HH). Hay que tener en cuenta que uno de los factores que puede hacer diferente a una empresa de otra son las personas. La calidad de los/las empleados/as, la motivación que manifiesten, la satisfacción que obtengan con la realización de su trabajo, el trato que reciban, todos estos factores y algunos más, van a influir en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio a los clientes, en su imagen e incluso en su capacidad para competir.

El área de RR HH ha pasado a convertirse en un área clave para ayudar a conseguir los fines de la empresa. Su objetivo es conseguir que cada uno de los puestos de trabajo este ocupado por el personal idóneo, que el puesto permita satisfacer las necesidades de la persona que lo ocupa y, como consecuencia de ello, se podrá exigir a la persona que lo ocupe que rinda al 100% de su capacidad, lo que no debe traducirse en hacerle trabajar de “sol a sol”

1.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RR HH

- ❖ Adquisición de Recursos Humanos
 - Análisis y planificación de plantillas
 - Reclutamiento y selección
 - Integración en la empresa
 - Alta en la Seguridad Social
- ❖ Desarrollo de los RR HH
 - Desarrollo e integración en la empresa
 - Formación
 - Planes de carrera
- ❖ Motivación de los RR HH
 - Evaluación del desempeño
 - Política retributiva

- Técnicas de motivación o NO desmotivación

- ❖ Mantenimiento de los RR HH
 - Relaciones laborales
 - Prevención y riesgos laborales

Es importante destacar que la función del Dpto. de RR HH es la de apoyar pero no suplantar a los directores o responsables de las distintas áreas en las responsabilidades que tienen en este campo. Por ejemplo, se puede desarrollar un método para evaluar el rendimiento de los/las trabajadores/as, pero debe ser el responsable de cada área el que tiene que llevar a cabo la evaluación correspondiente, habiendo recibido antes la formación o instrucciones adecuadas para ello.

1.3 ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN DE PLANTILLAS

Para que el plan de RR HH tenga éxito ha de estar basado en los planes operativos de la pyme, por ello, en la elaboración de estos planes, se requiere la participación y la intervención de la dirección y del departamento o responsable de RR HH.

La planificación de los RR HH tiene como cometido la previsión de las necesidades evolutivas de la plantilla, la organización de transferencias interiores, las promociones de personal, etc. Por lo tanto, se puede definir como: **“el estudio y previsión de las necesidades de RR HH, tanto fijos como temporales o subcontratados, siendo los suficientes para que los distintos departamentos puedan cumplir sus objetivos”**.

La planificación de los RR HH busca fundamentalmente lograr la máxima adecuación entre los puestos de trabajo y las personas que los desempeñan, mediante el conocimiento del potencial humano que permita unas políticas de formación y promoción para un aprovechamiento y desarrollo óptimo del personal.

Es conveniente para todas las empresas que identifiquen sus necesidades de personal a corto, medio y largo plazo. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a 1 año; a medio - largo plazo se estiman las necesidades del personal en lapsos de por lo menos 3-5 años.

El costo de la planificación puede parecer elevado, por lo que principalmente se aplica entre las grandes empresas, pero actualmente las pymes están dándose cuenta de su importancia y están empezando a aplicarla.

Es preciso que se planifique con un enfoque general e individual. **El enfoque general** tiene como objetivo asegurar las necesidades **cuantitativas** (número idóneo de empleados por departamento) y **cualitativas** (nivel de formación y experiencia requerido para cada puesto de trabajo) de personal. **El enfoque individual** hace referencia al desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en una formación óptima que se diseñara en función de las necesidades, potencial y actitudes de cada empleado.

Es en estos momentos cuando hay que determinar cuantas personas se van a necesitar, al menos hacer una previsión de las personas que se puedan necesitar durante el primer año y a los 3 y 5 años, tener en cuenta qué funciones van a realizar, lo que ya es en sí mismo una buena aproximación a las necesidades de plantilla; en este momento, sin embargo, las alternativas de flexibilidad laboral permiten unos planteamientos más amplios, como analizar:

- Qué funciones se van a llevar a cabo dentro de la empresa.
- Qué funciones se van a externalizar (Outsourcing) o subcontratar.
- Qué parte de la plantilla se necesita con carácter permanente.
- Qué parte de la plantilla se necesita para cubrir necesidades puntuales.

Dependiendo de las respuestas, así se tendrá que actuar. Relacionado con el “Outsourcing” o externalización de servicios hay que tener en cuenta que algunas funciones sí se podrán externalizar, como por ejemplo lo relacionado con el área laboral, fiscal y contable, pero en otros casos, el margen de acción está muy limitado porque a veces funciones que tradicionalmente han estado integradas en la plantilla no son fáciles de externalizar aunque haya motivos objetivos que lo aconsejen. Prescindiendo por el momento de este problema, los aspectos a considerar son los siguientes:

- Disponibilidad en el exterior de profesionales que puedan llevar a cabo la función.
- Disponibilidad instantánea, o que requiere tiempo de adaptación y/o formación.
- Calidad y fiabilidad de los servicios externos disponibles:
- Valor añadido que aporta el proveedor (conocimientos, tecnología, contactos).

- Fidelidad del proveedor y factores en que se sustenta.
- Puntualidad y fiabilidad.
- Valor estratégico de la función.
- Acceso a conocimientos o información clave para la pyme.
- Posibilidad de fugas de información importante
- Información sobre cartera de clientes, proveedores, etc.
- Información sobre procesos tecnológicos clave.
- Información sobre trabajadores, cualificación, rendimiento y retribución.
- Carácter continuo o discontinuo del volumen de actividad.
- Previsión de cambios tecnológicos u organizativos que pudieran alterar este factor.

El criterio de coste no ha sido considerado intencionadamente porque existe una variable que matiza cualquier decisión al respecto: la función integrada en la plantilla genera costes fijos mientras que la función externalizada genera costes variables y, por tanto, susceptibles de ajustar a las necesidades puntuales.

El carácter continuo de la actividad es otro de los criterios comúnmente utilizados para determinar si una función debe realizarse interna o externamente; sin embargo, debe considerarse que una función tiene un carácter continuo bajo una pyme dada pero podrían producirse alteraciones organizativas o desarrollos tecnológicos que hicieran perder peso relativo a una función. Y si ésta está integrada en la plantilla es más difícilmente prescindible que estando externalizada.

La disponibilidad de empresas o profesionales especializados que puedan llevar a cabo una función es un motivo claro e importante para considerar su externalización; en principio, una empresa especializada puede realizar inversiones en tecnología que produzcan economías de escala no accesibles o no interesantes a la pyme contratante y, consecuentemente, pueda conseguirse un servicio de igual o mejor calidad y, eventualmente, a menor precio que utilizando recursos internos; por ejemplo, una empresa dedicada a la gestión de nóminas puede adquirir un costoso sistema integrado de información y así dar un servicio de primera calidad a un gran número de empresas; cada una de estas empresas individualmente disfruta de las prestaciones que permite un sistema cuya adquisición no le resultaría interesante desde un punto de vista de análisis coste-beneficio.

El valor estratégico de una función responde, en todo caso, a una decisión de la Dirección; una función cuya ejecución precise de unos conocimientos específicos, restringidos y que interese conservar en el interior de la empresa no puede ser externalizada por el peligro de difusión y de pérdida de elementos diferenciales en el mercado que esto representa. Son muy pocas, por definición, las funciones que pueden considerarse de valor estratégico pero cada empresa debe realizar una evaluación al respecto.

La fiabilidad del proveedor es uno de los factores críticos; el proveedor dispone de información de nuestra empresa que puede no ser estratégica pero, aún así, su pérdida o el retraso en su obtención nos causaría un grave perjuicio, de forma que es absolutamente necesario, además de buscar siempre los proveedores más fiables que se puedan obtener, utilizar mecanismos como copias de seguridad de datos a intervalos regulares o disponer de copias de los programas que gestionan esos datos; en otro caso, se establece una relación de dependencia no deseable.

Ventajas de la planificación de los recursos humanos:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos, mediante el conocimiento exhaustivo y permanente de las funciones que se realizan en la empresa y en cada uno de los puestos de trabajo existentes, por muy pequeña que sea la empresa.
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de RR HH con los objetivos globales de la organización.
- Suministrar información a priori de las nuevas incorporaciones para el próximo año, en relación con los perfiles y fecha estimada de incorporación
- Economizar en las contrataciones.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.
- Suministrar información para realizar las descripciones de puestos, los manuales de funciones y perfiles de candidatos

Inconvenientes por no realizarla:

- Deficiente o pobre asignación de recursos.
- Posibilidad de no finalizar o conseguir los objetivos en los plazos previstos.
- Descontrol de las tareas de cada empleado.
- Imposibilidad de aplicar planes de formación o carreras coherentes.,

Es conveniente tener en cuenta en un medio plazo los factores que pueden afectar a la evolución de la plantilla y que se clasifican en 3 grupos:

1. Factores de política empresarial.- Son factores internos y controlables, vienen derivados de las decisiones que la empresa o la dirección adopte ante acontecimientos que se han producido.
2. Factores vegetativos.- Son circunstancias que originan una evolución de la plantilla. Suelen ser a su vez de 3 tipos:
 - a.- Las bajas causadas por el transcurso del tiempo, jubilaciones, etc.
 - b.- Las causadas por hechos fortuitos: maternidad, accidentes laborales, profesionales, etc.
 - c.- Las decisiones tomadas por parte del/de la empleado/a o la empresa
- 3.- Factores del entorno: Son factores externos a la empresa, pero que van a influir en la mayor o menor necesidad de recursos humanos. Son muy numerosos y es imposible tenerlos en cuenta a la hora de realizar la planificación de plantillas.

Cuando se va a crear una empresa o se ha creado hace poco tiempo, es imprescindible conocer lo más detalladamente posible todas y cada una de las funciones que se necesitan realizar para que la Empresa consiga sus objetivos.

De este modo, contabilizando el tiempo empleado para ello se podrán conocer las necesidades de personal.

Por lo tanto, hay que tener en cuenta que, independientemente del tamaño de la empresa, **es necesario realizar las descripciones de puestos y posteriormente los perfiles de los futuros candidatos.**

Si al inicio de la actividad no van a necesitarse empleados, es fundamental que se realice la descripción del puesto del empresario/a con TODAS las actividades que tiene que realizar, para posteriormente tener en cuenta cuales empieza a delegar, en quién y cómo, pues posiblemente algunas de las actividades se subcontraten.

1.4 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Se define un puesto de trabajo como un conjunto de operaciones, funciones, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Es necesario realizar un exhaustivo análisis y descripción de cada puesto de trabajo, y esto se traduce en conocer exactamente todas las actividades que se realizan en el citado puesto.

Las descripciones se utilizan para:

- ❖ Selección
- ❖ Formación
- ❖ Evaluación del desempeño
- ❖ Establecer la Política retributiva
- ❖ Promoción
- ❖ Organización: vacíos, duplicidad de tareas, crear nuevos puestos
- ❖ Diseñar Planes de Carrera

Si la Descripción del Puesto fuera para utilizarla en selección, esto nos permitirá conocer todo lo que se va a realizar en el citado puesto y facilitará posteriormente determinar los rasgos, características, conocimientos, etc. que necesitara la persona que tenga que desempeñar ese puesto y esto será elaborar el perfil del/la candidato/a adecuado al puesto.

El impreso de descripción de un puesto de trabajo tiene que tener los siguientes apartados:

- Datos de identificación de la empresa
- Descripción general del puesto

- Organigrama de la empresa
- Objetivos del Puesto
- Actividades, funciones y tareas que se realizan:
 - Actividades diarias.
 - Actividades periódicas: semanales, trimestrales, mensuales, etc.
 - Actividades eventuales
 - Condiciones:
 - Salario
 - Horario
 - Formación { Necesaria
Futura
- Condiciones especiales, como pueden ser:
 - Desplazamientos
 - Traslados, etc.

Cuánto más analizado y definido esté el puesto de trabajo mejor se podrán realizar el resto de las funciones que dependen de él.

Véase ANEXO 1.- Modelo de Descripción de puesto de trabajo.

2.- GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa.

La gestión por competencias ofrece la novedad de un estilo de dirección en el que prima el factor humano. Y en el que **cada persona de la empresa debe aportar sus mejores cualidades profesionales**. Para que la implantación sea posible se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno.

2.1 ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

Son las características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. Se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable y observable.

Las competencias son: ***"Comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y que las hace más eficaces en una determinada situación."***

También se pueden designar con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras.

Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como aptitudes, características personales y conocimientos adquiridos. Una persona presenta un perfil de competencias alto cuando demuestra las cualidades requeridas para llevar a cabo determinadas misiones o tareas.

Los modelos se pueden aplicar a una amplia variedad de sistemas de gestión de RR HH, como planificación de personal, selección, desarrollo/formación de empleados, plan de carrera, gestión de rendimiento y política retributiva.

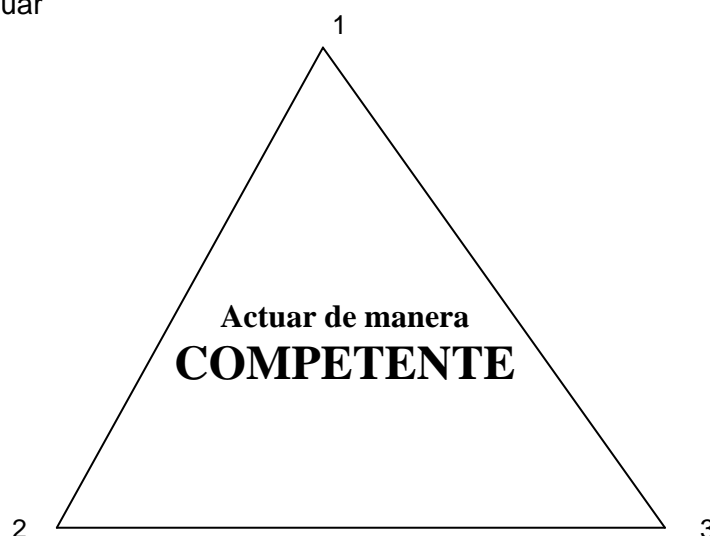
Los sistemas de gestión de personal basados en competencias contribuyen a la asignación de autonomía responsable a los/las empleados/as, porque les proporcionan un mayor poder de decisión sobre sus propias vidas profesionales. Los/las colaboradores/as conocen lo que se espera de ellos en el puesto que ocupen en ese momento y que competencias necesiten para desarrollarse y alcanzar otros puestos.

Esto permite que una persona con competencia sea capaz de realizar actividades, resolver problemas, conducir proyectos.

Una persona sabe actuar con competencia si sabe combinar y movilizar un conjunto de recursos pertinentes (conocimientos, saber-hacer, cualidades, recursos emocionales, cultura,...) para realizar, en un contexto particular, actividades profesionales según ciertas modalidades de actuación y con el fin de producir resultados (servicios, productos) respondiendo a ciertos criterios de satisfacción para un cliente.

Actuar con competencia a su vez es el resultado de tres factores:

1. **SABER** actuar
2. **QUERER** actuar
3. **PODER** actuar



La formación puede ayudar a desarrollar el potencial de recursos, pero no produce, por sí misma, competencias. Es en situación de trabajo donde se construyen las competencias, donde hay aprendizaje del saber combinatorio y reunión de las condiciones favorables para su ejercicio. Los recorridos y situaciones profesionales permiten desarrollar competencias, es decir, **aprender a crear vínculos entre los recursos, las actividades y los resultados.**

Una buena definición de competencia: “**el conjunto de conocimientos (saber), procedimientos (saber-hacer) y actitudes (saber ser-estar) combinados, coordinados e integrados en la acción, adquiridos a través de la experiencia (formativa y no formativa-profesional) que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares**”

2.2 ¿CÓMO SE DESCRIBEN LAS COMPETENCIAS?

Al determinar el modelo de gestión por competencias que se implantará en la organización, hay que tener presente cuáles son las características de deben poseer las competencias, con carácter general son:

- **Adecuadas al negocio**

Es necesario identificar las que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativamente. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa, así que hay que conocer las características de las personas implicadas.

- **Adecuadas a la realidad actual y futura**

Para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro se debe considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa.

- **Operativas, codificadas y manejables**

Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada.

- **Exhaustiva**

La definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas.

- **Con lenguaje y conceptos conocidos por todos**

Con el objeto de que todas las personas conozcan lo que se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas.

- **De fácil identificación**

Dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.

2.3 LAS VENTAJAS

La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos humanos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial.

La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:

- ❖ Plantilla más formada, polivalente y motivada
- ❖ Cambios en el estilo de dirección
- ❖ Incremento de la aportación de las personas a la organización
- ❖ Flexibilidad en el uso de recursos
- ❖ Mejoras en los procesos
- ❖ Adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios
- ❖ Cambios en la cultura de empresa

Con ello se consigue:

- ❖ La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad.
- ❖ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

- ❖ La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen los resultados.
- ❖ La evaluación del desempeño con objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- ❖ El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- ❖ La concienciación de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo, tornándose en un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- ❖ Cuando se aplica la gerencia por competencias, se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que poco tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

2.4 TIPOS DE COMPETENCIAS

La mayoría de los enfoques de competencias comparten una serie de puntos comunes:

- Cada competencia tiene un nombre y una definición verbal precisa (se formulan con verbos de acción: ser capaz de....).
- Tiene un determinado número de niveles, que reflejan conductas observables, no juicios de valor.
- Se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor), aunque no de una manera tan inmediata como recibir un curso de formación; el desarrollo requiere una transferencia al puesto de trabajo.
- Todos los puestos llevan asociados un perfil de competencias, que no es más que un inventario de las mismas junto con los niveles exigibles de cada una de ellas.

De las muchas clasificaciones que hay, nos centramos en competencias generales y competencias específicas.

- **Competencias generales:** Se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar en un trabajo, mantenerse y aprender. Son necesarias en todo tipo de trabajo. Ejemplos de alguna de ellas: orientación al servicio, utilización de procesos tecnológicos básicos, trabajo en equipo, toma de decisiones, resolución de problemas, etc.

Características de las competencias generales (Brunner, J.J.):

- ❖ Genéricas: no están ligadas a una ocupación particular
- ❖ Transversales: son necesarias en todo tipo de empleo
- ❖ Transferibles: se adquieren en procesos de aprendizaje
- ❖ Generativas: permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades
- ❖ Medibles: su adquisición y desempeño es evaluable

Competencias Laborales Generales:

Intelectuales: Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones, la creatividad

Personales: Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potencialidades, en el marco de comportamientos sociales universalmente aceptados. Se incluye la inteligencia emocional, la ética, la adaptación al cambio.

Interpersonales: Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad.

Organizacionales: capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referencia de experiencias de otros.

Tecnológicas: Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, captar y transferir tecnologías.

Competencias empresariales o para la creación de empresas:

Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocio, análisis de mercado y entre otras.

- **Las competencias específicas:** son aquéllas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conlleva al logro de resultados de trabajo con un alto estándar de calidad.

Por su parte, Hay Group (Escuela de Mc Clelland) han descubierto que existen una serie de competencias genéricas que se repiten frecuentemente en diferentes puestos. Manifiestan la existencia de 20 competencias genéricas que parecen la causa de aspectos que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, técnicos, profesionales de venta de servicios y de dirección. Estas competencias genéricas se organizan en los siguientes 6 grupos principales.



GRUPOS DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS GENÉRICAS
COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación por el logro • Preocupación por el orden y la calidad • Iniciativa • Búsqueda de información
COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal • Orientación al servicio al cliente
COMPETENCIAS DE INFLUENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto e influencia • Conocimiento organizativo • Construcción de relaciones
COMPETENCIAS GERENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de personas • Dirección de personas • Trabajo en equipo y cooperación • Liderazgo
COMPETENCIAS COGNITIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico • Pensamiento conceptual • Conocimientos y experiencia
COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Confianza en sí mismo • Comportamiento ante fracasos • Compromiso con la organización

2.5 EL MODELO DE COMPETENCIAS. DEFINICIÓN DE PERFILES

Hay diferentes métodos para identificar las competencias clave para el desarrollo adecuado de la actividad dentro de la empresa. La información es conocida por las persona que desempeñan el puesto de trabajo, las que lo supervisan y por algunas personas de dentro y fuera de la organización. Para ello es necesario realizar el inventario de competencias que exija el desarrollo de cada actividad.

El mejor procedimiento para obtener la información sobre cada puesto sería realizar unas entrevistas en cascada: desde el máximo responsable del área hasta el ocupante del

puesto. Este sistema puede resultar menos eficaz por limitaciones de tiempo y en función del tamaño y complejidad de la empresa. Por ello, hay otros métodos, tales como: el panel de expertos/as, el Assessment Center, que minimizan la variable tiempo y sirven para recabar información de mucha calidad.

Dos métodos:

- Reuniones con directivos y personal clave
- Selección a través de un inventario de competencias estándar

Reuniones con directivos y personal clave

Este método permite conocer la información respecto a las actividades que cada puesto realiza y las competencias que debe tener.

- Los técnicos de RR HH definen un primer borrador de competencias. Si la empresa no dispone de técnicos de RR HH, el borrador lo debería redactar un asesor externo.
- La formulación de competencias deben de realizarse de forma genérica, de manera que puedan ser aplicadas todos los integrantes de un grupo.
- La definición de competencias debe de hacerse en términos de comportamientos explícitos contrastables en el desarrollo de la actividad.
- Las entrevistas deben de realizarse con los directores, los técnicos y los mandos de amplia experiencia profesional a efectos de completar y validar la información.
- Una vez que se tiene toda la información, es necesario analizarla y darle un formato adecuado.
- Analizada la información, se debe de realizar un inventario global de las competencias que cada puesto tiene.

Selección a través de un inventario de competencias estándar

Este método permite recoger la información referente a cada puesto de trabajo según un inventario de competencias estándar para la empresa. El departamento de RR HH desarrolla una lista de atributos sobre los que se desarrollará el enfoque por competencias. Inventario estándar de habilidades y capacidades utilizadas para la identificación de competencias sobre las que una empresa plantea su éxito organizativo.

Definición de grados

Los grados son los distintos niveles de exigencia de la competencia. Han de tenerse en cuenta las características siguientes:

- Definiciones elaboradas de forma clara y uniforme para cada una de las competencias.
- Definir de tal forma que cada conocimiento, habilidad o cualidad corresponda con un nivel de competencia concreto.
- Se especificarán para que el evaluador disponga de elementos objetivos en los que basar sus juicios y apreciaciones.

Diseño de perfiles profesionales

Lo relevante es analizar la ocupación de un puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo. Por esto es fundamental realizar un correcto diseño de perfiles con las competencias necesarias. El perfil recogería los siguientes apartados:

- Actividades o funciones
- Formación requerida:
 - Formación básica
 - Formación específica
 - Idiomas
 - Experiencia
- Competencias:
 - Conocimientos específicos
 - Aptitudes
 - Habilidades / Capacidades

A continuación, se incluye como ejemplo la escala de indicadores de comportamiento correspondiente a la competencia “Trabajo en equipo/ Cooperación”.

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 fortificar las relaciones y el trabajo en equipo.

Es posible construir escalas para competencias que son relativamente exclusivas a un puesto concreto basándose en los datos e informaciones recogidas en las entrevistas de incidentes críticos (BEI) realizadas a sus ocupantes.

El panel de expertos/as, valiéndose de sus conocimientos sobre el puesto, identifica las competencias genéricas que con más probabilidad son importantes para el puesto, y proporciona un perfil de los niveles requeridos para un desempeño superior en cada una de las competencias seleccionadas.

Este modelo es algo subjetivo, aunque la precisión del mismo puede ser mejorada haciendo que el panel de expertos/as discuta cada competencia con todo detalle. Para lograr la máxima objetividad y precisión en el diseño y selección del modelo de competencias, el método a elegir debe de ser el realizar *entrevistas de incidentes críticos* (BEI) con los ocupantes del puesto, tanto los de desempeño adecuado como los de desempeño excelente.

Véase ANEXO 2.- MODELOS DE COMPETENCIAS

3.- SISTEMAS DE SELECCIÓN Y FORMACION POR COMPETENCIAS

3.1 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

La selección de personal es una actividad cuyo objetivo es escoger al candidato más idóneo para un puesto específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal actividad las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, pruebas relacionadas con el puesto que tienen que desempeñar, verificación de referencias, etc.

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Center.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar formas de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. Ejemplo de ellas son: ¿Déme un ejemplo de una sugerencia o idea nueva que le haya propuesto a un/a supervisor/a en los últimos seis meses? O describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo.

Los centros de valoración o Assessment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo. Son utilizados preferentemente por multinacionales o entidades financieras.

3. 2 ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Es un tipo de entrevista que sólo suelen utilizar las empresas que gestionan a su personal por competencias. Es decir, que únicamente trabajan con profesionales que reúnen un determinado tipo de habilidades o cualidades.

Tienen definido un listado de preferencias y seleccionan al personal a partir de él. Ese listado viene determinado, casi siempre, por los valores de la empresa y por el perfil de los mejores profesionales que trabajan en ella.

Se estudian las competencias que poseen y éstas se convierten en un estándar. En cierto modo, lo que la empresa hace a la hora de seleccionar personal es buscar 'clones' de sus trabajadores/as estrella.

El listado de competencias varía de una empresa a otra y es diferente para cada puesto de trabajo, pero hay algunas genéricas que muchas compañías toman como referencia.

En una entrevista de selección por competencias la mayoría de preguntas que hace el/la experto/a en selección están relacionadas con situaciones a las que el/la candidato/a estuvo sometido en el pasado o con las que podría encontrarse en el futuro.

Lo que el/la entrevistador/a quiere saber es cómo actuó el/la candidato/a o cómo actuaría para ver si posee las competencias que requiere el puesto.

Le hará preguntas que le obliguen a dar una explicación para evitar que intente mentirle con una respuesta cerrada (sí o no) y cada pregunta estará relacionada con una competencia. Las preguntas se basan en situaciones reales, con el objetivo de saber cómo actuó el/la candidata/a en el pasado o cómo lo haría en el futuro. La finalidad de las preguntas es detectar las competencias que posee el/la candidata/a.

Si busca a una persona de atención al público le preguntará, por ejemplo, cómo solucionó el problema más grave con un cliente que le surgió en su último trabajo. Así dará por sentado que lo hubo, porque siempre los hay, y a partir de las explicaciones del/de la candidato/a conocerá de qué forma abordó la situación.

La metodología consiste en instalar al/a la candidato/a en hipotéticas situaciones, formulándole preguntas para analizar su posible comportamiento y completar de ésta forma su perfil profesional. Son preguntas de situación, difíciles de contestar si no se han preparado adecuadamente. La estrategia empleada permite analizar la experiencia, tal y como la ha vivido el/la candidato/a/a.

El/la entrevistador/a/a consigue averiguar lo que de verdad hace, más allá de una simple descripción de funciones. Son conscientes de que a igual nivel de responsabilidad difieren mucho las capacidades y el alcance real del trabajo realizado. En cierto modo es un tipo de selección más objetiva, ya que las competencias profesionales son de la persona no del "puesto". Cada candidato/a tendrá la misma oportunidad de demostrar su valía, más allá de una formación en un centro de prestigio o por provenir de una empresa más reconocida en el mercado.

No cabe duda de que un/a buen/a profesional que además añade las competencias específicas que se requieren para el puesto es de gran valor para la empresa. Porque no sólo estará capacitado/a para ocuparlo, sino que se le puede predecir un buen desarrollo profesional dentro de la empresa.

3.3 ENTREVISTAS DE INCIDENTES CRÍTICOS (BEI)

Debido a que las descripciones de conducta no son una expresión tangible que proporciona una base sólida al momento de gestionar el recurso humano es necesario tomar ejemplos de conductas de la vida real. Esto se lleva a cabo mediante una serie de entrevistas de incidentes críticos a la muestra representativa seleccionada por el panel de expertos/as.

Los protocolos de las BEI proporcionan abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas críticas de trabajo en situaciones específicas. Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuándo, cómo, dónde, adquirieron sus competencias clave.

Ventajas que ofrecen las entrevistas BEI:

- Identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas por el panel de expertos/as.
- Precisión acerca de lo que son las competencias y la forma en que se expresan en los puestos de trabajo y organizaciones concretas.
- Inexistencias de sesgos raciales, de sexo, o culturales.



3.4 DESARROLLO/ FORMACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LOS/LAS COLABORADORES/AS

Después de que los/las empleados/as han sido seleccionados/as y orientados/as, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente. Si la empresa desea promover a esos/as empleados/as a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles para muchos efectos prácticos.

La mayor parte de las empresas de tamaño mediano y grande pone a disposición de sus empleados/as una amplia gama de oportunidades. Es importante, sin embargo, que los/las técnicos/as de formación lleven a cabo un análisis de necesidades para cada curso específico, para determinar si el curso es verdaderamente necesario y, en ese caso, que debe comprender.

Del análisis de necesidades surgen los objetivos de formación y desarrollo. Los/las técnicos/as pueden planificar el contenido del curso a partir de estos objetivos e incorporar tantos objetivos de aprendizaje como sea posible.

Algunos métodos para detectar necesidades de formación:

- Observación directa por expertos/as en formación
- Análisis del desempeño y del potencial de los planes de carrera
- Encuestas estructuradas al grupo
- Entrevistas
- etc...,

La formación sobre el modelo de gestión de las competencias conlleva tres áreas para su control eficaz, una parte teórica, una parte de laboratorio donde se entregan herramientas teóricas para desarrollar las competencias necesarias y una evaluación en terreno en el puesto de trabajo, donde se medirá la efectividad de lo aprendido, transferencia al puesto de trabajo.

La Formación de los/las trabajadores/as garantiza la adquisición y evolución de las competencias laborales para los puestos de trabajos y para las empresas en sus tres niveles. Es decir, **es el proceso que permite transmisión y asimilación de**

conocimientos, desarrollo de habilidades y de actitudes a los miembros de una empresa.

Este proceso constituye una de las vías más importantes para elevar el nivel de competitividad de las organizaciones. La identificación de las competencias laborales en cualquier nivel de una empresa es el marco de referencia para comparar los resultados de la evaluación del potencial y del desempeño de los individuos en función de los objetivos y detectar las necesidades de aprendizaje, que constituyen la base de los planes y programas de formación.

La implementación de la formación basada en competencias laborales respalda el concepto de idoneidad; la aplicación del concepto de **formación continua** mantiene los estándares **de desempeño** requeridos para una ocupación y por tanto se convierte en un mecanismo de definición de **la capacidad real** que deben demostrar los/las trabajadores/as en **el cumplimiento de sus tareas**.

La formación en las empresas es contemplada como un poderoso instrumento para favorecer la adaptación necesaria a la utilización de las nuevas tecnologías y como medio de cambio que permita desarrollar un personal polivalente y con capacidad para afrontar los nuevos ritmos de trabajo impuestos por sistemas de producción flexibles y la introducción de nuevas formas de servicios.

La formación empresarial se percibe como medio activo, permanente y anticipatorio; no sólo para permitir la asimilación de los cambios, sino para poder influir en la dirección y ritmo de los mismos.

La formación basada en competencias es una propuesta donde **se articulan conocimientos y habilidades con trabajo y tecnología** en un adecuado ambiente empresarial donde se transmiten códigos de conducta y funcionamiento de la organización; puede ser el mecanismo por el cual se transmitan valores y comportamientos inherentes a ocupaciones de los niveles operacional, tecnológico y gerencial en las actuales circunstancias históricas.

Para formar en competencias es conveniente seguir los siguientes pasos:

- 1.- Detectar la conducta crítica de los individuos estrella

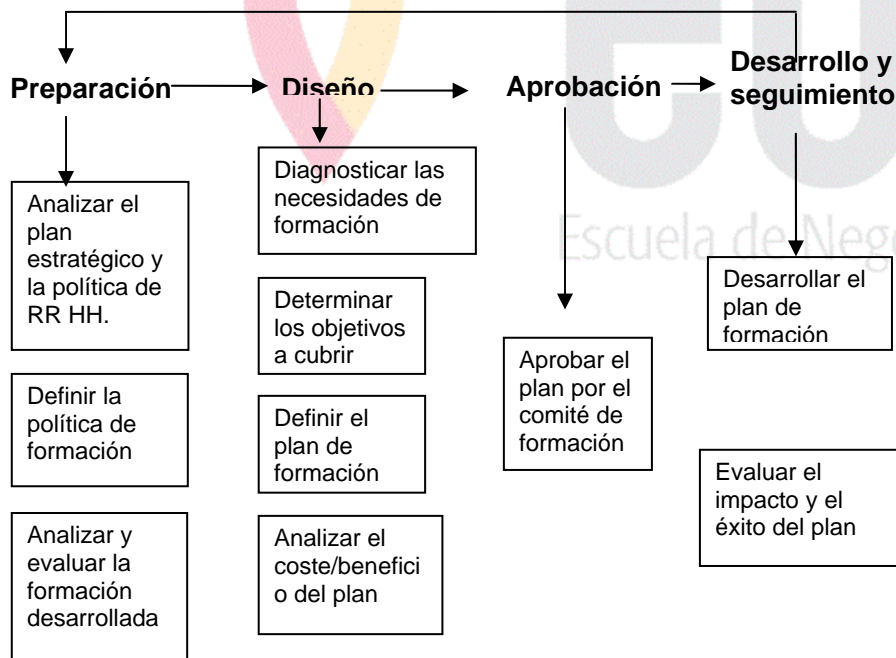
- 2.- Realizar el procedimiento de formación para que se desarrollen esas competencias detectadas en los individuos estrella.
- 3.- Medir si realmente se están dando esas competencias.

Métodos:

Se pueden realizar mediante:

- 1.- Simulación filmada del individuo estrella, para que sea aprendida por los formandos
- 2.- Qué el individuo estrella evalúe o acompañe al formando mediante coaching.

Diseño del Plan de Formación



4.- EL PROCESO DE SELECCIÓN TRADICIONAL

4.1 INTRODUCCION

Hemos comentado la importancia de los RR HH en las empresas, pero hay que tener en cuenta que esta importancia en las Pymes se multiplica, ya que puede darse el caso de que en algunas pymes, tener 2 trabajadores supone el 100% de la plantilla, por eso es tan importante realizar un buen proceso de selección y para ello la conveniencia de tener realizada la descripción del puesto de trabajo, pues facilitara la definición del perfil del puesto o perfil del/de la candidato/a; es decir qué requisitos tiene que cumplir la persona que se necesita para desempeñar ese puesto de trabajo. Es importante recordar que el/la candidato/a perfecto/a para cualquier empresa no existe, sino el/la candidato/a adecuado para esa empresa en concreto que, a su vez, puede ser inadecuado/a para otras. Por ello es tan importante que la persona que va a trabajar directamente con este empleado realice al menos alguna de las entrevistas. Por lo que la selección es un proceso basado en principios y métodos científicos que complementados con la experiencia práctica aportada por el/la entrevistador/a de la empresa, permite elegir al/a la candidata/a más adecuado/a para el puesto de trabajo.

El proceso completo de selección generalmente consta de las siguientes fases:

- Descripción del puesto de trabajo
- Definición de perfiles
- Reclutamiento
- Preselección: Valoración del historial profesional o Currículo Vitae
- Recepción de candidatos
- Entrevista inicial
- Pruebas de conocimientos o relacionadas con el puesto de trabajo, o test psicotécnicos o psicológicos
- Entrevista definitiva
- Referencias y establecimiento de las condiciones laborales
- Reconocimiento médico
- Contratación
- Acogida y periodo de prueba

4.2 PERFIL DEL PUESTO

Una vez bien analizado y definido el puesto de trabajo, como se desarrolla ampliamente en el capítulo 1, se elaborará el perfil del/de la candidato/a idóneo/a para cubrir el citado puesto.

Es muy importante tener una buena descripción del puesto de trabajo, ya que esto facilita y concreta el perfil. Recordar que tenía que contestar a las preguntas: ¿Qué hay que hacer? ¿cómo se va a hacer?, ¿por qué se va a hacer?, ¿cuándo? y ¿dónde se va a hacer? y el perfil contestará a la pregunta ¿quién lo va a hacer?

Hay que tener en cuenta que el perfil sirve para destacar los requisitos necesarios o imprescindibles y los valorables que precisa tener el/la candidato/a para cubrir el citado puesto de trabajo. Posteriormente también servirá para realizar el reclutamiento, ya que es aquí donde se plantea el problema de captar candidatos/as con la cualificación adecuada, con la motivación suficiente y la implicación que la empresa necesita y al menor coste posible, incluyendo en el coste tanto el medio de difusión utilizado: prensa, Internet, tablón de anuncios, etc., como todo el proceso de selección. Si el perfil está bien definido, se eliminarán pérdidas de tiempo al recibir candidaturas que no se ajusten a lo solicitado.

En el perfil es conveniente definir lo imprescindible y más claro posible, como:

- Formación
- Experiencia laboral, en sector o puesto de trabajo
- Informática
- Idiomas.- Si es absolutamente necesario
- Aptitudes y Capacidades
- Motivación: Profesional y Personal
- Personalidad
- Salud y Condiciones Físicas especiales
- Circunstancias Especiales: Disponibilidad para viajar, coche, etc.

Y destacar lo valorable, aunque no imprescindible, para posteriormente tenerlo en cuenta cuando se realice el reclutamiento, y a la hora de realizar la preselección. Puede haber candidatos que reúnan los requisitos imprescindibles y no los valorables, otros que si

tengan los valorables, y se puede realizar con más facilidad y más información la criba curricular.

(Véase Anexo 3: Ficha Perfil del Puesto)

4.3. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

El reclutamiento es una etapa previa a la selección. Tiene por objeto disponer de un número suficiente de personas interesadas en el puesto que se pretende cubrir.

Tiene una gran importancia ya que puede determinar las posibilidades de éxito o fracaso de la selección, si el reclutamiento proporciona malos solicitantes de empleo, la selección no podrá ser buena.

Para que exista una buena política de reclutamiento hay que tener en cuenta:

- Que haya una buena planificación del personal de la empresa, para poder determinar fácilmente si hay paro encubierto.
- Conocer bien las exigencias del puesto que se quiere cubrir.
- Buenos conocimientos del mercado laboral.
- Determinar el número de personas que es necesario reclutar, por cada individuo que se quiera seleccionar.
- Conocer el presupuesto de que se dispone para cada proceso.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Se pueden reclutar personas de tres grupos diferentes:

1º Reclutamiento interno: Personas pertenecientes a la empresa. El cambio de puesto puede ser por promoción o sin ella.

2º Reclutamiento externo:

- Personas externas a la empresa, pero con experiencia.
- Personas externas a la empresa sin experiencia.

RECLUTAMIENTO INTERNO

La promoción interna ofrece posibilidades de ascenso a los más capaces, estimula el interés y el desarrollo de la iniciativa, es una forma de compensar la fidelidad, mejora el clima laboral e incrementa la estabilidad del personal.

Es importante utilizar el reclutamiento interno con cualquier vacante que se produzca no solamente cuando haya promoción, ya que los/las trabajadores/as pueden querer cambiar de puesto por numerosas razones y es conveniente darles esa oportunidad.

Dentro de los motivos más comunes para cambiar de puesto, están:

- Aprender una nueva tarea.
- Aburrimiento.
- Falta de integración con los compañeros.
- Menos riesgos o menos esfuerzos, etc.

Cualquiera de estas causas para cambiar de puesto es interesante tenerla en cuenta, pues su existencia puede determinar de manera decisiva la buena o mala realización del trabajo.

Cuando el reclutamiento interno no proporcione los candidatos necesarios para ocupar un puesto deberemos acudir al

RECLUTAMIENTO EXTERNO

En este caso hay que determinar si la persona que necesitamos debe tener experiencia o no.

En muchos casos la experiencia es importante, pues permite una integración más rápida y fácil en el nuevo puesto; debido a que el/la candidato/a tendrá más confianza en si mismo y más seguridad en la forma de actuar y comportarse. También conocerá técnicas propias que le den buenos resultados y sabrá como reaccionar ante los inconvenientes o dificultades que le puedan surgir.

Es conveniente tener en cuenta que la experiencia también tiene puntos negativos, por ejemplo, poder derivar hacia la rutina. La persona con experiencia puede ser menos flexible y aceptar peor las normas de la organización al tener una seguridad en la forma en que desarrolla su trabajo. Tener en cuenta que muchas veces es más fácil formar a una persona sin experiencia que a un trabajador experimentado.

Dependiendo del grupo del que necesitemos al trabajador, acudiremos a las distintas fuentes que pueden proporcionar los candidatos, y los más destacables son:

- ❖ **Colegios profesionales, centros de estudios, asociaciones;** es un medio muy barato en relación con el acceso a candidaturas que permite.
- ❖ **Informal: Entorno familiar o social, por referencias de amigos, consultores, conocidos, etc.;** es una de las formas de conseguir candidatos más usuales en las PYMES y más inadecuadas por los inconvenientes que presenta.
- ❖ **Anuncios: en prensa, en revistas profesionales, asociaciones, prensa general y suplementos dominicales;** suele ser un recurso excesivamente caro para las necesidades de las PYMES, tanto por el coste del anuncio en sí como por el hecho de encontrarse miles de candidatos inadecuados que obligan a un trabajo de filtro evitable.
- ❖ **Prensa local;** su precio es considerablemente más bajo que el de la prensa general y va dirigido a un mercado más específico;
- ❖ **Prensa especializada;** su precio suele ser superior al de la prensa local e inferior al de la prensa general y tiene la ventaja de dirigirse al colectivo profesional específico de interés.
- ❖ **Empresas de Trabajo Temporal (ETT's);** la posibilidad de contratar los servicios de una ETT y, transcurrido un tiempo de prueba, contratar en plantilla al trabajador puesto a disposición por la ETT es una práctica habitual y bien aceptada por estas empresas como parte de su relación con los clientes; tiene la ventaja de contratar una persona que ya ha sido probada en el trabajo que va a realizar en el futuro, por lo que la incertidumbre se reduce extraordinariamente y no hay más inconvenientes que los derivados de la contratación de servicios de la ETT y las precauciones asociadas a ésta.
- ❖ **Referencias de contactos profesionales;** es un sistema barato y con un buen enfoque; el inconveniente consiste en que la bondad de las candidaturas está muy condicionada a la fiabilidad y al “ojo clínico” del contacto que los recomienda.

❖ **Profesionales** con los que se haya tenido contacto en otras ocasiones.

❖ **Páginas Web de captación de candidatos:**

www.infojobs.net

www.monster.com

www.infoempleo.es

www.segundamano.es

❖ **Headhunters (cazatalentos).** Consultoras especializadas; se trata de un medio caro pero especializado. Su uso puede ser interesante cuando conozcan a fondo las características de la empresa y puedan presentar candidatos que se ajusten bien a su cultura interna.

4.4 PRESELECCION

La preselección curricular se lleva a cabo dependiendo de la forma de contacto que se haya establecido, puede ser por la carta y el CV, por teléfono, por pre-entrevista breve, etc.

4.5 LAS PRUEBAS DE SELECCION

Los Test Psicológicos

Los test fueron introducidos en Psicología en el siglo pasado por Galtón. Durante ese siglo, los psicólogos experimentales idearon test sensoriales y motores.

Existen test de todo tipo, pero se necesita que los pase un/a profesional de la psicología o una consultora especializada en ello.

Los test de aptitud pueden medir desde la inteligencia general hasta capacidades perceptivas.

Hay test de aptitud orientados a la medida de capacidades en áreas concretas, como los test de aptitudes administrativas, informáticas, mecánicas, etc....

Para las medidas de personalidad hay también gran variedad de test, muchos de ellos no factoriales, es decir, dan puntuaciones por rasgos de personalidad, lo que les hace especialmente interesantes para la elaboración de los perfiles.

Los test de personalidad responden a dos conjuntos bien diferenciados: Las baterías y los test proyectivos, las baterías son de tipo cuestionario, mientras que los proyectivos son de índole variada, van desde el dibujo de un objeto (árbol, familia) hasta la interpretación de colores.

Hay también test de personalidad específicos orientados al área de los vendedores.

Todos los test deben cumplir unos requisitos mínimos de fiabilidad y validez; es decir la exactitud de la medida y que se mida realmente el rasgo que se dice medir. Además deben estar adaptados a la población en que van a ser aplicados.

Los test los puede pasar cualquier persona, pero la interpretación tiene que ser llevada a cabo por un/a profesional de este área es decir un/a psicólogo/a.

Los test de inteligencia

Fueron los primeros en utilizarse en los exámenes psicotécnicos. Hay una serie de aptitudes mentales primarias que incluyen los siguientes factores: fluidez verbal, razonamiento inductivo, razonamiento deductivo, velocidad de percepción, capacidad numérica, visión espacial, etc.

El psicólogo americano Thorndike, descomponía la inteligencia en tres:

- **Inteligencia abstracta:** Capacidad de comprender y de hacer uso de las ideas y de sus símbolos. Se llama también agilidad mental, sentido común o inteligencia general.
- **Inteligencia concreta:** Capacidad de comprender las cosas y sus mecanismos. Abarca la coordinación mano-ojo para manejar máquinas. Suele expresarse por el concepto de aptitud mecánica.
- **Inteligencia social:** Capacidad para comprender y dirigir personas. Comprende el tacto, la diplomacia, una personalidad atractiva, equilibrio y capacidad de adaptación, en resumen interés por el prójimo.

Los problemas sobre los que se basan los test de capacidad mental o inteligencia pueden ser:

- **De información:** Incluyen vocabulario, fluidez de palabras, significado de las palabras.
- **De relaciones entre palabras:** Incluyen sinónimos, antónimos, igualdades entre palabras, analogías, etc.
- **Problemas aritméticos:** Miden la capacidad para resolver problemas aritméticos y de razonamiento numérico. Suelen ser sumas, multiplicaciones, divisiones, quebrados, raíces, etc., en ellos se dan varios resultados y hay que elegir uno.
- **Series numéricas:** Hay que ver que relación existe entre una serie de números o cuál falta. Miden el razonamiento abstracto.
- **Series alfabéticas:** Son similares a las numéricas, pero con letras.
- **Problemas de razonamiento no verbal:** Constan de figuras y símbolos, sirven principalmente para medir la inteligencia general o el razonamiento abstracto. Uno de los más conocidos es el del “Domino”.
- **Ejercicios de visualización espacial:** Es la capacidad de ver las relaciones de objetos en el espacio. Tienen relación con la inteligencia abstracta o espacial, es decir la capacidad para imaginar el aspecto que tendrá un modelo u objeto, cuando se le sitúe en diferentes posiciones. Se utiliza para personas que deben comprender el diseño o manejo de máquinas.

Los cuestionarios

Son un conjunto de preguntas que están relacionadas con aspectos concretos de los conocimientos relativos al puesto de trabajo, por lo que podemos decir que es un buen examen de los conocimientos de la persona para ocupar ese puesto de trabajo pudiendo desarrollarse diferentes cuestionarios por áreas de actividad dentro del mismo puesto.

Las pruebas directas

Consisten en realizar una prueba concreta de una determinada tarea del puesto de trabajo, por ejemplo, hacer un pequeño programa, escribir una carta, cambiar una rueda, soldar, etc. siempre relacionada con el puesto de trabajo para el que se esté realizando la selección...

Dependiendo de la experiencia del/de la candidato/a y del puesto, así se elegirán un tipo de pruebas u otro; lo más utilizado es:

- ♣ Pre-entrevista
- ♣ Pruebas de conocimiento o relacionadas con el puesto de trabajo
- ♣ Test de Aptitud
- ♣ Test de Personalidad optativo y dependiendo del puesto
- ♣ Entrevista en profundidad

4.6 LA ENTREVISTA DE SELECCION

La entrevista es una de las fases más importantes y decisivas en un proceso de selección.

Podemos definir la entrevista de selección de personal, como una situación de interacción dinámica por medio del lenguaje, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) en la que se produce un intercambio de información, opiniones, actitudes, etc., con un propósito concreto: recoger datos, informar y motivar.

4.6.1 PREPARACION DE LA ENTREVISTA

Para obtener un buen resultado de una entrevista, es esencial haberla preparado antes bien. No se puede olvidar que tan importante como tener un buen guión de la entrevista es tener un adecuado entorno físico, en el que el/la candidato/a se sienta cómodo/a y relajado/a, dónde a no los molesten con llamadas de teléfono, ruidos, interrupciones, etc.

Por ello y para obtener la mayor información posible y así poder tomar la decisión más adecuada, es por lo que el/la entrevistador/a tenga en cuenta los siguientes aspectos.

1. Establezca los objetivos y el alcance de cada entrevista. Analice los objetivos de la entrevista y determine las áreas y preguntas específicas que desee abarcar. Revise los requisitos del puesto, datos de la forma de solicitud, calificaciones de las pruebas y toda la información de la que disponga, antes de ver al candidato.
2. Establezca y mantenga una buena relación

3. Escuche activamente, filtrando la información que recibe.
4. Ponga atención al lenguaje no verbal
5. Proporcione información con tanta libertad y honestidad como pueda.
6. Use las preguntas en formas efectiva
7. Utilice el silencio
8. Distinga los hechos de las inferencias.
9. Reconozca los prejuicios y estereotipos.
10. Evite el efecto “halo o rechazo”
11. Evite la influencia del “hermosismo”
12. Controle el curso de la entrevista
13. Haga preguntas estándar
14. Investigue si han mentido o no en el CV.
15. Haga anotaciones minuciosas y discretas.
16. Ante todo “No quedarse con dudas”.

4.6.2 TIPOS DE ENTREVISTA

- * Biográfica o dirigida
- * Libre o en profundidad
- * Mixta o planificada

En la **biográfica o dirigida** se pretende obtener el máximo número de datos que sirvan de base para una valoración objetiva de la persona. Se considera una entrevista muy cerrada, prácticamente trata de ajustarse a un formulario que se va rellenando a medida que el/la candidato/a contesta a nuestras preguntas. Este tipo de entrevista es la más utilizada en la preselección cuando queremos que nos den respuestas concretas y también cuando el puesto que se pretende cubrir es de un nivel sociocultural bajo.

En la entrevista **libre** no hay una dirección del coloquio por parte del/de la entrevistador/a. No es una entrevista estructurada donde al/a la candidato/a se le haga preguntas cerradas, sino que se le hace alguna pregunta abierta o comentario y él/ella habla de lo que prefiera. Con ello se propicia la espontaneidad y la confianza del/de la candidato/a. Requiere más tiempo y más experiencia que la anterior.

La mixta se encuentra entre la biográfica y la libre. El diálogo se conduce de acuerdo a un modelo preestablecido, de forma que cubra determinados campos personales, profesionales. Es de las más efectivas, además puede utilizarse para casi todas las categorías profesionales

Por el número de entrevistadores puede ser **individual o colectiva**, en el caso de estas últimas hay que comentar el inconveniente de que pueden intimidar a algunos/as candidatos/as más tímidos/as. Las ventajas que podría presentar este tipo de entrevistas es que al haber varios observadores la evaluación de datos no será tan subjetiva.

Se puede resumir diciendo que lo más importante dentro de la entrevista una vez que se han seguido las pautas citadas anteriormente, es saber hacer las preguntas y escuchar activamente; es decir en una actitud acrítica y de comprensión sin prejuizar, comparar, intentar adivinar, en definitiva, todos esos obstáculos que se practican a veces cuando no se escucha activamente. Una cosa que no se puede perder de vista es que dos cosas a la vez no se pueden hacer y si se quiere escuchar bien, no se puede estar pensando y comparando o prejuizando lo que dice este candidato con otros vistos anteriormente.

4.6.3 FASES DE LA ENTREVISTA:

El objetivo del/la entrevistador/a será valorar al candidato con la mayor probabilidad de eficacia y objetividad, lo cuál le resultará más fácil de conseguir cuánto más preparada y estructurada tenga la entrevista.

A) Preparación de la entrevista

- ◆ Estudio del puesto
- ◆ Estudio del/la candidato/a
- ◆ Elección de puntos clave

B) Inicio de la entrevista

- ◆ Crear un clima cordial y de confianza
- ◆ El/la entrevistador/a se presenta
- ◆ Explicar los motivos y los objetivos de la entrevista

C) Desarrollo de la entrevista

Los objetivos de esta fase son:

- ◆ Obtener información sobre los antecedentes personales y profesionales
- ◆ Desarrollar información sobre formación y experiencia
- ◆ Evaluar el desempeño profesional
- ◆ Analizar las características personales
- ◆ Proporcionar la información necesaria del puesto de trabajo o de la actividad de la empresa.

D) Final de la entrevista

- ◆ Asegurarse de que se ha obtenido toda la información.
- ◆ Conocer los puntos fuertes y débiles del/de la candidato/a en relación al puesto a cubrir.
- ◆ Comentar los siguientes pasos en el proceso de selección.
- ◆ Terminar siempre la entrevista de manera cordial y agradecerle su interés.

Durante el desarrollo de la entrevista y para conseguir una mayor efectividad en todos los niveles es conveniente preparar las preguntas que se le van a realizar y que pueden girar en torno a:

- Relación de datos a investigar
- Estudios elementales o superiores
- Estudios complementarios o laborales durante su formación
- Trayectoria laboral
- Intereses y metas profesionales
- Valoración o concepto de sí mismo
- Aficiones, ocio, deportes, etc.

Para ello se controlara el tiempo que le puede dedicar a cada apartado en función del tiempo general que se tenga y de la importancia de los datos.

Dependiendo del tema se utilizarán preguntas abiertas o cerradas, las abiertas estimulan más al candidato y se puede valorar su forma de expresión, vocabulario, corrección gramatical, etc.

Las preguntas sobre las actividades de ocio, pueden invitar al candidato a hablar de una forma más relajada o por el contrario decir que sobre su vida privada prefiere no comentar nada.

Las preguntas sobre circunstancias personales o salud son delicadas y es mejor observar o hacer algún ligero comentario o dejarlas para la entrevista final, si se considera imprescindible investigar sobre ello.

Hay que tener en cuenta que tan importante como la presentación (conseguir que el/la candidato/a se sienta cómodo/a y relajado/a) es la despedida (nunca se deberán dar falsas expectativas, o decirle claramente que no reúne los requisitos, o que le llamaremos con fecha fija, cuando no pensamos hacerlo, etc.)

Nunca se debe olvidar el respeto que se le debe a cualquier persona independientemente de su nivel socioeconómico o cualificación profesional.

4.7 OTRAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Es importante tener en cuenta que lo más importante para una buena selección son las pruebas relacionadas con el puesto de trabajo y la entrevista. En algunos casos se pueden utilizar test psicotécnicos o de personalidad, pero esto siempre encarece el proceso, ya que lo tiene que realizar alguien profesional de la psicología.

Actualmente se están utilizando otra serie de medios que hasta hace muy poco se utilizaban sólo en la formación. Entre los más utilizados se pueden destacar:

- Panel de expertos/as (por los candidatos)
- Role playing
- Tratamiento y resolución de casos

4.8 LOS COSTES DE LA SELECCIÓN

Es muy importante tener en cuenta los costes de un proceso de selección, ya que esto repercutirá en los presupuestos del Departamento de RR HH.

Estos costes dependerán de varios factores, entre los que destacan:

- Los medios y las técnicas que se empleen, tanto en calidad como en cantidad. Hay que tener en cuenta que el precio de los test suele ser elevado y su importancia al elegirlos que se puedan usar en más de un proceso de selección.
- El número y nivel de las personas que intervengan en el proceso y el tiempo que ha que dedicar al mismo. Los puestos de mayor nivel generalmente suelen resultar más costosos.
- El asesoramiento o ayudas que hayan de contratarse fuera de la empresa.
- Si la selección la hace el departamento de la empresa o hay que acudir a una consultora externa.
- El elevado precio de la publicidad, si queremos insertar los anuncios en medios cualificados y de prestigio.
- El sistema utilizado en el reclutamiento, ya que una buena selección depende de un buen reclutamiento.

Otro punto a tener en cuenta es si se cumplen o no los plazos previstos en el proceso, ya que las dilaciones innecesarias además de suponer gastos extras, repercuten en los retrasos en la ocupación del puesto, o pérdida de candidatos interesantes.

Una vez seleccionado/a el/la candidato/a y contratado/a hay que tener en cuenta la duración del periodo de prueba y si lo cumple satisfactoriamente. A modo de ejemplo se adjunta un modelo de ficha de evaluación del periodo de prueba.

5.- EVALUACION DEL DESEMPEÑO

5.1.- INTRODUCCION

La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del/de la empleado/a. La mayor parte de los/las empleados/as procuran obtener realimentación (información sobre su desempeño; es decir sobre el grado de calidad y cantidad en la realización de sus funciones) sobre la manera en que cumplen sus actividades. Las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones del desempeño se consideran una forma de comunicación interna, descendente por parte de la persona que realiza la evaluación y ascendente por parte de la persona que es evaluada.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de RR HH puede identificar a los/las empleados/as que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y formación.

La ED, además de servir para mejorar el desempeño, muchas empresas utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre RR HH.

Por lo que se puede definir la ED como **“una valoración sistemática del cumplimiento de los objetivos y del rendimiento de los/las colaboradores/as para la realización de sus funciones y para el desarrollo de su potencial profesional”**.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar realimentación a los/las empleados/as y al departamento de RR HH.

Por norma general, el departamento de RR HH desarrolla las evaluaciones del desempeño para los/las empleados/as de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque este departamento puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque este departamento es el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, ya que es una función a realizar por el jefe o responsable directo del/de la empleado/a.

5.2 VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Mejora el desempeño, mediante la información del desempeño.
- Es más sencillo aplicar políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Detecta necesidades de formación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a formar, o un potencial no aprovechado.
- Analiza la planificación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Detecta imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de RR HH...
- Detecta errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en el análisis y descripción del puesto.

Informa sobre dificultades o desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

5.3. INCONVENIENTES QUE SE PUEDEN PRESENTAR EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Entre los factores más frecuentes que pueden originar problemas en el proceso de evaluación del desempeño se encuentran:

- Que se definan criterios de desempeño inequitativos
- Que se presenten incoherencias en las calificaciones porque quien evalúa no siga las pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que quien evalúa no considere la evaluación del desempeño como una oportunidad sino como una obligación
- Que surjan elementos subjetivos del calificador, que se desarrollan posteriormente.
- Que se sobrestime o subestime a quien evalúa
- Que se evalúe por inmediatez
- Cuando quien evalúa no entiende la responsabilidad que se le asigna.

5.4 APLICACIONES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- **Selección**

Mediante la evaluación del desempeño, se pueden definir el perfil en lo referente a conocimientos y cualidades, de las personas que deberían incorporarse a ese puesto.

- **Formación**

A través de la evaluación, se detectan las áreas de mejora, constituyendo éstas áreas, un dato fundamental para la elaboración de un plan de formación integral individual y grupal (conocimientos técnicos y habilidades)

- **Análisis del Potencial**

De la evaluación se obtiene una información valiosa sobre el valor que cada trabajador/a puede aportar a la empresa en su puesto y en otros posibles.

- **Ajuste persona - puesto**

La evaluación actúa en lo relativo a rendimiento, observación del grado de adecuación de la persona al puesto de trabajo. Es posible que la persona esté en un puesto inadecuado donde no puede desarrollar al máximo sus capacidades.

- **Planes de Carrera**

En el momento que se tienen identificadas las capacidades y resultados de un/a trabajador/a se pueden tomar decisiones en lo referente a promoción y futuro dentro de la empresa.

- **Comunicación interna**

La evaluación del desempeño implica un proceso de comunicación entre responsable y trabajador/a, proceso en el cual existe un cambio de impresiones sobre formas de trabajar y resultados. Se desarrolla y potencia la comunicación interna, tanto la ascendente como la descendente.

- **Motivación**

El reconocimiento tanto favorable como desfavorable de los responsables hacia sus colaboradores, es un mecanismo que puede facilitar la motivación dentro de la empresa.

- **Política retributiva**

La evaluación del desempeño facilita, de una forma más objetiva, tomar decisiones relacionadas con retribuciones, incentivos, etc.

5.5 PREPARACIÓN DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el/la empleado/a lleva a cabo el desempeño del puesto; es decir poder realizar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de su puesto de trabajo.

Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y fiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por *directamente relacionados con el puesto* se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es *práctica* cuando es comprendida por evaluadores y evaluados.

Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la empresa es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo sector.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño, como son:

Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las funciones. Basándose en las responsabilidades y funciones en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

- Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada función. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de *índole cuantitativa*. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones *subjetivas* son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

- Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:
 1. Prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
 2. Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
 3. Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
 4. Efecto de "halo o rechazo": ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
 5. Interferencia de razones inconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.
 6. Que se produzca un efecto de indulgencia con el entrevistado.
 7. Elementos interculturales: El miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc., de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son "atrasadas", "excesivamente ruidosas" o "peligrosas". Este fenómeno recibe el nombre de ETNOCENTRISMO, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de esas expectativas se basan en elementos culturales.

Métodos para reducir las distorsiones: Cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante formación, realimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño o potencial del futuro.

5.6 LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y, de no ser manejada adecuadamente, puede dar al traste con el objetivo. Su objetivo fundamental es dar a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño.

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados realimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa realimentación mediante varias técnicas: **la de convencimiento** (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), **la de diálogo** (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) **y la de solución de problemas** (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del/de la empleado/a, el/la evaluador/a se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también motiva al/a la empleado/a para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el/la empleado/a puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio.

OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA DE EVALUACION:

- Llegar a acuerdos con el/la empleado/a, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas.
- Definir medidas de mejora
- Estimular relaciones motivadoras más fuertes
- Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas.

FORMACIÓN DE LOS/LAS EVALUADORES/AS

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los/las evaluadores/as necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del/de la evaluador/a del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de RRHH proporcionan a los/las evaluadores/as un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

PARTICIPANTES EN LA ENTREVISTA

En la entrevista participan: el/la superior/a jerárquico/a o persona que realiza la evaluación y el/la evaluado/a, y cada uno tiene que mantener una actitud positiva y de colaboración, observando los criterios de calidad que para ello se tengan establecidos.

El/la superior/a jerárquico/a

Es quien asume la responsabilidad del proceso de evaluación y que debe observar los siguientes criterios:

- Ser objetivo/a e imparcial.
- Mostrar los elementos positivos, el éxito, expresar su satisfacción, ser entusiasta.

- Mostrar también lo que no va bien y lo que quiere ver en su lugar, sin agresividad pero con firmeza. Ser ASERTIVO
- Estimular el intercambio y la expresión del colaborador
- Remitirse exclusivamente al trabajo encomendado.
- No tener en cuenta la antigüedad ni otros factores personales.
- Plantear el proceso como elemento de apoyo para que el evaluado conozca qué debe mejorar, de qué forma y con qué ayudas puede contar.

El/la evaluado/a

Es quien mejor conoce cómo ha desarrollado su trabajo y debe conocer el Sistema de Evaluación; debe actuar en los siguientes términos:

- Mantener una actitud positiva ya que se trata, fundamentalmente, de orientarle en la mejora.
- Expresar razonadamente los puntos en que tenga alguna discrepancia.
- Sacar conclusiones sobre la mejora futura en el desempeño de su puesto.
- Qué debe hacer, cómo y con qué ayudas de la empresa puede contar.

Y que al final de la evaluación pueda pensar:

- ❖ Mi jefe y yo hemos hecho, juntos, un análisis correcto de mis resultados.
- ❖ Hemos sacado conclusiones de acción; para mí y eventualmente para nuestro trabajo en común.
- ❖ He podido expresarme
- ❖ He sido escuchado
- ❖ He percibido satisfacción de mi jefe por lo que he logrado.
- ❖ He comprendido lo que tengo que modificar
- ❖ Mi evaluación me parece objetiva, justa, formadora

5.7 ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

1.- Preparación de la entrevista.

- Recogida de información objetiva (datos de resultados, hechos concretos, comportamientos, etc.), que estén a la base de las conclusiones a que ha llegado.

- Elaboración de una lista con las cuestiones clave.
- Determinación de un plan.

2.- Contacto inicial y creación de un clima favorable.

3.- Realización de la entrevista.

- Evitar hacer preguntas que puedan ser respondidas con un SI o un NO.
- No sugerir las respuestas en las preguntas.
- No hacer preguntas con doble sentido.
- Si el colaborador duda en responder, plantearle de nuevo la pregunta.
- Ponerse en el lugar del colaborador, evitando conclusiones precipitadas.
- Portarse con naturalidad, tanto en tus expresiones como en tus gestos.

4.- Realización de un “contrato”

- No acabar la entrevista sin haber llegado a acuerdos acerca del pasado y, sobre todo, acerca del futuro. Definir el plan de mejora del colaborador.
- Dar ocasión al colaborador de exponer sus puntos de vista.

5.- Cierre de la entrevista

- Agradecer al interlocutor su colaboración y concretar la fecha de la próxima reunión.

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

La entrevista de evaluación es un diálogo entre el Coordinador y sus colaboradores sobre aspectos de su actuación y resultados obtenidos durante un periodo de tiempo determinado. Su objetivo básico y más importante, es conseguir mejorar el rendimiento y el desarrollo de sus colaboradores/as, se deberá:

- **Ofrecer una síntesis contrastada**

Mostrar claramente el balance, el peso relativo de los logros, al igual que el de las carencias, con respecto a los resultados esperados; y todo ello de manera sintética. De este modo, en primer lugar a partir de un análisis de los elementos significativos (resultados parciales en conocimientos, habilidades y actitudes), extraer una síntesis que ponga de manifiesto los puntos fuertes y débiles.

- **Conceder toda su importancia a lo que se ha conseguido**

Encontrar las palabras apropiadas para hablar de lo positivo. Y hablarlo, realmente, con el/la colaborador/a, incitarle a hablar de ello y dedicar un tiempo a hacerlo. Pero no basta con que se exprese usted mismo/a, aunque esto sea indispensable, también tiene que hacer que se exprese su colaborador/a, escucharle/a y dialogar con él/ella al respecto.

Hacer preguntas como:

¿Qué obstáculos o dificultades ha encontrado?, ¿Cómo ha conseguido superarlas?, ¿Qué necesitaría para hacerlo mejor?

Hacer preguntas auténticas, no meras apariencias; interésese realmente por las respuestas. Y déjese sorprender.

- **Lo que ha ido bien: hechos y soluciones**

Lo negativo, lo que debe ser rectificado o añadido, hay que definirlo únicamente con hechos, sin recurrir a la moral o a interpretaciones psicológicas sobre la persona evaluada.

- **Dialogar, escuchar y responder con precisión**

La entrevista de evaluación es una reunión, por tanto debe ser un diálogo. El/la Coordinador/a es sin duda quien formula sus evaluaciones, saca las conclusiones, toma o valida las decisiones de actuación. Pero también es fundamental que la persona cuyos resultados están siendo evaluados pueda expresarse y recibir las respuestas pertinentes. No se trata solamente de <<intercambiar>> con él / ella, sino de ayudarle a profundizar en su reflexión.

Por lo general, no se tiende a hacer suficientes preguntas, cuando en realidad las buenas preguntas ayudan a progresar y a descubrir.

Concluir con planes de acción

La entrevista de evaluación debe aportar el máximo de respuestas a estas preguntas:

- ¿Qué es lo que estos resultados, y la manera de conseguirlo, nos enseñan?,
- ¿Qué se puede obtener de provechoso para actuaciones futuras?

La entrevista no concluye con la valoración atribuida (aunque obviamente ésta es importante para la persona evaluada) sino con las decisiones que se toman para el periodo que viene.

SUGERENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Con el fin de ser más eficaces en la entrevista de evaluación, le recomendamos proceder de la siguiente manera:

- Redactar previamente su evaluación de los resultados
- En relación con los objetivos resalte los puntos fuertes y los débiles que éstos ponen de manifiesto, su evaluación global, sus recomendaciones sobre la evolución profesional, etc.
- Tratar en primer lugar todos los puntos positivos y las conclusiones que usted saca de todo ello y discútalo con su colaborador
- Cuando concluya este capítulo, anote las conclusiones en el dossier, utilizando ampliamente sus notas previas.
- Luego haga lo mismo con todos los puntos negativos. Elabore el plan de mejora.
- Y por último la valoración global.

RECUERDE QUE:

Su colaborador/a, al igual que usted, debe preparar su evaluación. Concertar con él/ella, dos o tres semanas antes de la entrevista, **NO OLVIDE RECORDÁRSELO.**

6. POLITICA RETRIBUTIVA

6.1 INTRODUCCION

En las relaciones laborales las empresas tienen que asumir que el/la empleado/a está prestando sus servicios laborales a cambio de una retribución adecuada al valor añadido que éste genera con el desempeño de su trabajo.

Parece claro, en consecuencia, que uno de los objetivos estratégicos fundamentales de una empresa a nivel retributivo sea diseñar una estrategia de compensación que permita optimizar la relación entre los servicios prestados por el/la trabajador/a (en términos de valor añadido), la retribución anual que percibe y los costes que se están asumiendo.

El plasmar esta estrategia en un plan de actuaciones, retribuciones, es lo que se conoce como *Política retributiva*

El diseño de una política retributiva adecuada es importante porque:

- ❖ Permite la adaptación de la empresa a cambios en el entorno (demográficos, mayores expectativas de ingresos, momento del ciclo económico, adelanto de jubilaciones, mayor rotación en el mercado, etc.).
- ❖ Se convierten en herramientas útiles para el control de gastos futuros.
- ❖ Bien diseñadas se convierten en un elemento fundamental para la captación, motivación y fidelización de los/las empleados/as.
- ❖ Permite incrementar, en ciertos casos, la retribución neta de los/las empleados/as sin asumir la empresa ningún coste adicional

Para ello hay que analizar:

- ❖ El entorno.- Averiguar cómo está el mercado de trabajo
- ❖ La competencia.- Investigar que están haciendo nuestros competidores

Objetivos de una política retributiva

Los principales objetivos que debe cumplir una política retributiva para que contribuya al desarrollo de una empresa son los siguientes:

- ❖ *Incrementar la motivación del/de la empleado/a.*
- ❖ *Fidelizar al empleado.*
- ❖ *Eliminar posibles discriminaciones negativas.*
- ❖ *Minimizar el coste asumido por la empresa.*
- ❖ *Ayudar a conseguir las estrategias de negocio de la compañía.*

6.2 ASPECTOS A TENER EN CUENTA AL DISEÑAR UNA POLÍTICA RETRIBUTIVA

- ❖ **Dimensión de la empresa.-** En primer lugar, hay que tener en cuenta que no en todas las organizaciones se puede o es rentable el diseño y establecimiento de una política retributiva. Es el caso, por ejemplo, de empresas unipersonales o con escaso número de empleados. En este tipo de empresas, es más habitual la implementación de determinadas alternativas que optimicen la tributación del socio o trabajador minimizando el coste empresarial.
- ❖ **Estructura de personal de la empresa.-** Generalmente, cada empresa tiene organizado a su personal en diferentes categorías profesionales homogéneas que en cada caso agruparán a ciertos grupos de trabajadores/as (ejecutivos, profesionales, administrativos, etc.). También es bastante común que, dentro de cada grupo o categoría, exista una banda salarial y unos incentivos determinados, que estarán en función de la posición funcional y jerárquica del/de la trabajador/a en la empresa o departamento que ocupa.

Por tanto, es muy importante conocer la composición de la estructura laboral de la empresa ya que el diseño de una política retributiva y consecuentemente, la elección de alternativas eficientes, deberá ir encaminada a la elaboración de un traje a medida para cada empleado, pero dentro de su estatus en la empresa.

- ❖ **Limitaciones legales**

En el diseño de una política retributiva se entremezclan claramente dos materias: la fiscalidad y la normativa laboral. Por tanto, a la hora de diseñar en la práctica cuál va a ser la política de la empresa en materia retributiva habrá que tener en cuenta los límites que a todos los efectos establezcan las normas reguladoras fiscales y laborales.

❖ Evolución del entorno

Directamente relacionado con el anterior, las personas responsables de diseñar una política retributiva tendrán que tener en cuenta que las empresas se mueven en un entorno económico cambiante y dinámico.

Por ello, las políticas y estructuras retributivas deben ser modificables y revisables en el tiempo. Por el establecimiento de una política, ni la empresa ni el/la trabajador/a asumen ningún compromiso de por vida. Debemos ser conscientes por tanto, de no contribuir con el diseño que realicemos a que los/las trabajadores/as consoliden derechos adquiridos que condicionen la viabilidad futura de la empresa.

Desde el punto de vista del/de la empleado/a, también creemos que es muy interesante que su retribución pueda ir variando en función de su ciclo vital y de sus hábitos, ya que esto contribuirá en lograr una mayor satisfacción.

❖ Otras limitaciones

Muchas veces, las limitaciones no vienen determinadas por un precepto o norma legal sino que son impuestas por la propia naturaleza de la empresa. Es el caso de empresas pertenecientes a un grupo de sociedades nacional o internacional que suelen estar sometidas, con carácter general, a una “gran política” o “política de grupo” que, normalmente, será la aprobada por la matriz. No obstante y aunque con limitaciones, siempre será necesario un proceso de adaptación de la política global a las particularidades de una empresa de un país determinado

6.3. FACTORES DE LA POLITICA RETRIBUTIVA

❖ Retribución Intrínseca/Extrínseca:

Teniendo en cuenta los factores satisfactorios o de motivación y los higiénicos o de desmotivación de F. Herzberg, diferenciaremos la política retributiva en:

Retribución Intrínseca: Está compuesta por todos aquellos elementos que son percibidos de manera **subjetiva** por el/la empleado/a como una recompensa. Por ejemplo, la empleabilidad, la calidad del proyecto empresarial, la calidad de la gestión, el liderazgo, etc...., evidentemente estos elementos pueden

ser múltiples pues varían de unos individuos a otros en función de sus preferencias, valores, necesidades...

Retribución Extrínseca: Formada por todos aquellos elementos objetivos o tangibles, externos al/a la empleado/a, que son recibidos como recompensa por el/la mismo/a. Estarían incluidos dentro de este tipo de retribución desde el salario fijo hasta el disponer de un horario flexible, un lugar de trabajo adecuado, poder realizar cierta parte del trabajo en casa, poder participar o tomar decisiones en la empresa, etc. Evidentemente estos elementos de carácter extrínseco incluyen tanto aspectos económicos como no económicos.

❖ **Retribución Financiera/No Financiera:**

Dentro de la retribución extrínseca, distinguimos entre retribución financiera y no financiera. Los elementos que componen la **retribución no financiera** son aquellos que no tienen un valor monetario o que no se pueden comprar en el mercado. Por ejemplo, de los citados anteriormente, la disponibilidad de un horario flexible, la posibilidad de realizar parte del trabajo en casa, etc.

La **retribución financiera** es aquella que tiene un valor monetario en el mercado. Estamos hablando no sólo de la retribución fija y variable, sino también de un viaje de incentivos comerciales, el coche de empresa, la plaza de parking, tickets restaurante, etc.

❖ **Retribución Directa/Indirecta:**

Hablamos de **retribución directa** cuando nos referimos a aquellos componentes extrínsecos y financieros que el/la empleado/a recibe directamente de la empresa como consecuencia de la relación laboral. Se incluyen en este apartado el salario fijo y el salario variable

Como **retribución indirecta** se clasifican todos aquellos elementos extrínsecos y que la empresa compra o produce para el/la empleado/a como consecuencia de la relación laboral. Aquí están incluidos todos aquellos aspectos relacionados con beneficios, programas de reconocimiento y salario emocional.

❖ Retribución Fija:

Existen dos tipos de retribución fija: la obligatoria y la voluntaria.

* **La obligatoria**, recogida en el convenio colectivo o pacto de empresa, representa el mínimo legal que la empresa debe abonar con carácter obligatorio (derechos consolidados) a sus empleados. Los convenios colectivos definen cantidades en metálico, que representan variables como, la categoría profesional (que condicionará el denominado salario base), la antigüedad, complementos de puestos, etc.

* **La voluntaria**, no está recogida en el convenio colectivo, su finalidad es atraer y retener a los/las empleados/as que más valor aporten a la empresa. Se paga cuando el mercado está retribuyendo mejor que lo pactado por convenio, por realizar el mismo trabajo. La variable que se utiliza en este tipo de retribución, son los complementos personales, por responsabilidad, resolución de problemas, iniciativa, etc.

❖ Retribución Variable:

La retribución variable es la remuneración que recibe el/la empleado/a, en función de la eficacia y el rendimiento alcanzado en el desempeño. También es conocida como retribución según el resultado de **la evaluación del desempeño**. Las cantidades que se perciben no se consolidan, es decir, no generan derechos adquiridos año tras año para el/la empleado/a y pueden variar, en relación a la consecución de resultados (aunque ésta es la teoría no siempre es así en la práctica). Este tipo de retribución debe pagar el valor añadido que aporta el/la trabajador/a, a través de la consecución de resultados, hechos, proyectos concretos.

Los objetivos de la retribución variable son fundamentalmente conseguir resultados, motivar el desempeño y el desarrollo personal, apoyar la estrategia de negocio, atraer y retener perfiles específicos, etc.

Es importante entender que el incentivo no es sólo una forma de pagar, sino que es un estilo de gestión. Éste ha de comunicar claramente cuáles son las prioridades estratégicas de la compañía y ser coherente con el modelo de negocio y organización.

Esta relacionada con un estilo de gestionar el área de RR HH llamado **gestión por competencias**, que se utiliza como hemos visto anteriormente en el capítulo dos, para seleccionar, evaluar y motivar al personal.

❖ **Programas de Protección y otros beneficios sociales:**

Dentro de este apartado, se incluyen todos aquellos elementos de la retribución que si bien teniendo un carácter financiero, el/la empleado/a los recibe vía bienes y servicios, y no su equivalente en dinero.

Este tipo de componente, si bien es cierto que ya aparece de manera habitual como un elemento más del paquete retributivo de los/las empleados/as, ha contado con un gran problema a lo largo del tiempo: la falta de comunicación por parte de la empresa tanto de la composición, como de las prestaciones y por supuesto del coste que suponía. Esto ha hecho que los/las empleados/as en general no lo apreciaran como parte de su retribución, llegando en incluso a ignorar su existencia. Por tanto, en muchas ocasiones, nos hemos encontrado con un coste para la empresa que ni siquiera era conocido por parte de los/las empleados/as y por supuesto desconocido también su impacto monetario.

Los beneficios más implantados en España son los denominados planes de pensiones, los seguros médicos y los seguros de vida.

Como otras retribuciones en especie encontramos el coche, los cheques de gasolina, los tickets restaurante, la formación, etc.

❖ **Servicios al Empleado**

Dentro de la tendencia actual a implantar sistemas más acordes a las necesidades de los/las empleados/as, están apareciendo nuevos elementos que



forman parte de la retribución de un individuo y que suponen una oferta de servicios varios que la empresa pone a su disposición para uso particular.



7. LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

7.1 INTRODUCCIÓN

La formación es uno de los aspectos clave en la política diferenciadora de los RR HH de una empresa.

Primeramente, definimos lo que se entiende por formación en el contexto de la empresa.

“Adquisición sistemática de habilidades, normas, conocimientos y/o actitudes que conducen a una mejora en la ejecución dentro del contexto laboral” Goldstein, 1986.

“Proceso que pretende eliminar las diferencias existentes entre lo que un empleado puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias o aptitudes acumuladas, y aquello que es exigido por el puesto de trabajo que desempeña” Edwards 1983

Se entiende así la formación en el ámbito empresarial, como **el incremento del potencial de la empresa** a través del perfeccionamiento profesional y personal de sus integrantes.

La formación en la empresa tiene unos **objetivos** claros y definidos que son:

- Facilitar a los/las trabajadores/as la adquisición de los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para realizar correctamente su trabajo.
- Preparar a los/las trabajadores/as para ser promocionados a otros puestos.
- Ayudar a los/las trabajadores/as a adecuarse al grupo de trabajo, departamento y empresa en la que desarrollan su actividad.

El mayor patrimonio que la empresa posee es el grado de formación de sus empleados/as

Para que la formación desarrollada en la empresa tenga éxito se deben seguir una serie de **principios**:

- La formación debe **existir en función de la política organizacional** y de desarrollo que la empresa tenga planteada; es decir, debe formar parte de los planes de acción para alcanzar los objetivos de la empresa. Hay que recordar que el objetivo de la Formación es el de contribuir a alcanzar la misión de la empresa y que, además, la política de formación debe ser coherente con el resto de políticas de la empresa.
- La formación ha **de responder a los intereses de los/las trabajadores/as** y se ha de convertir para ellos/ellas en un medio de promoción profesional, personal y social.
- La función formativa ha de ser entendida como un **conjunto planificado de acciones** encaminadas a la realización y evaluación de todas las actividades formativas de la empresa.
- La calidad de la formación dependerá del **diseño** adecuado de las **acciones formativas**, de la calidad del **profesorado**, de los **recursos** que se empleen, y de la **metodología** utilizada.
- La formación **ha de ser evaluada** según diferentes parámetros: **mejora producida en el puesto de trabajo, rentabilidad, eficacia y eficiencia empresarial**.

Es conveniente recordar que la adaptación continua de las personas a las necesidades profesionales de la organización, desde el prisma de la formación, se realiza principalmente desde dos circunstancias:

1. Cuando es necesario **preparar al individuo para que ocupe un nuevo puesto de trabajo** (incorporación y/o promoción).
2. Cuando se ha de facilitar **la adaptación del individuo a la del puesto de trabajo que ocupa**.

Por ello, la formación suele comenzar desde el momento de la incorporación de la persona a la empresa, momento en el que además suele ser intensa, ya que es cuando se produce el llamado proceso de socialización.

En relación con las técnicas de formación más utilizadas, las compañías generalmente hacen uso de la combinación de:

- **Formación interna.**- Son cursos o seminarios impartidos por personal de la empresa.
- **Práctica empresarial.**- En algunos casos al tener desempeñando en un puesto de trabajo a personas que están realizando las prácticas de sus estudios, o becarios, puede servir como sistema de selección, porque se van viendo, aparte de las aptitudes o de conocimientos de la persona, algo más importante en muchos puestos de trabajo y es la ACTITUD.
- **Formación externa.**- Es cuando la formación es impartida por personas o empresas ajenas a la organización.

La elección de una técnica en particular depende del propósito perseguido, así como de la necesidad concreta de Formación en un tema o área concreta.

En cuanto a la formación a desarrollar en el ámbito empresarial, es posible diferenciar tres tipos de objetivos a lograr, que afectan a planos o ámbitos distintos:

1. **La obtención de conocimientos:** Es la obtención de “**el saber**”. Es el plano cognitivo.
2. **El aumento de las capacidades prácticas:** Se trata en este caso de un aprendizaje operativo práctico que culmina en “**el saber hacer**”. Es el campo de las aptitudes y los comportamientos.
3. **El cambio de actitudes:** Es un aprendizaje efectivo y consiste en la disposición para actuar de una determinada forma, “**el saber estar en la disposición adecuada**”.

7.2 DETECCIÓN Y ANALISIS DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN

Para conseguir el mayor resultado de la formación es necesario analizar previamente y realizar un diagnóstico del personal que necesita formarse y concretar cuáles son sus necesidades de formación.

En este apartado tiene gran importancia la visión del/de la empresario/a con relación a la formación, ya que es clave que la fomente y la apoye, teniendo en cuenta que los beneficios van a repercutir directamente en su empresa.

Hay que recordar que los/las trabajadores/as formados/as son un valor añadido para cualquier organización y especialmente para las pymes, donde hay que ser casi “multifunción”.

Este estudio previo de necesidades comprende un ciclo de trabajo que responderá a las siguientes acciones:

- 1.- Análisis de la empresa
- 2.- Información de los/las empleados/as a los que va destinada la formación
- 3.- Análisis de situaciones anómalas (baja productividad, errores frecuentes, elevado nº de accidentes laborales, etc.)

1.- Análisis de la empresa:

Hace referencia al estudio de aquellos componentes de la organización que pueden afectar las acciones formativas que se realicen. Estos elementos tienen gran importancia y el hecho de no considerarlos puede invalidar la totalidad de las acciones formativas.

- **Objetivos de la organización:** Es imprescindible su conocimiento para que las necesidades formativas y las acciones de formación que se emprendan se adecuen y tiendan a la consecución de los objetivos.
- **Clima de la organización:** El clima existente en la organización tiene una repercusión importantísima en las acciones formativas a emprender. Para el éxito de la formación es necesaria la existencia de un clima positivo, que incidirá directamente sobre la actitud de las personas receptoras de la formación.

- **Factores internos y externos:** Hay que tener en cuenta que el entorno interno y externo de una empresa, están en continuo cambio y se comprende que un cambio en un área afecta, directa o indirectamente, a otras funciones de la empresa.

En ocasiones, la puesta en marcha de acciones formativas se ve afectada por factores legales, sociales, económicos, etc. Hay cambios en la legislación que pueden producir ciertas obligaciones reglamentarias a las empresas, como por ejemplo las nuevas leyes o modificaciones sobre materia de contratación y despido de nuevos trabajadores, modificación de impuestos, Ley de protección de datos, Ley Orgánica de Igualdad efectiva entre mujeres y hombres, etc..; por lo que todo cambio de legislación que tenga implicaciones empresariales debe ser analizado minuciosamente para descubrir las nuevas necesidades que afectaran a la formación.

- **Recursos de la Pyme:** Los planes de los RRHH y la estrategia de la empresa se relacionan básicamente con el esquema más general, sin embargo, ciertos cambios y condiciones, que afectan directamente y a corto plazo a la organización tienen una influencia más significativa en la formación del personal a largo plazo. Entre éstos se pueden incluir las nuevas tecnologías, nuevos productos y servicios, los nuevos procesos administrativos, la introducción constante de sistemas de ahorro de trabajo, etc.; que hacen que cada empleo pueda cambiar de características de año en año y hay que tener en cuenta que cada cambio en la concepción del empleo supone una adaptación por parte del trabajador, si es que quiere desempeñarlo con eficacia (promociones, bajas, incorporaciones, etc.).
- **Nuevas tecnologías:** La introducción de nuevas tecnologías normalmente trae consigo nuevas necesidades de formación. Estas tecnologías se pueden emplear en procesos como embalajes, fabricación, pruebas de calidad, transferencias monetarias, etc., o en sistemas de recuperación de la información, usados por la dirección para el control de las funciones de la empresa.

2.- Información de los/las empleados/as a quienes va destinada la formación

El objetivo es, por un lado, conocer el dominio del trabajo por parte de la persona que lo realiza y sus necesidades de formación en relación con las tareas a desempeñar. Y por

otro, recabar información de los potenciales destinatarios de la formación, conocer sus opiniones e intereses en los temas relativos a su formación.

El análisis está íntimamente relacionado con la parte de la descripción de puestos relativa a conocimientos, habilidades y actitudes, pero desde una perspectiva diferente: es decir, el grado en que las personas poseen esos conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por el puesto de trabajo.

Por lo que **es importante** que las empresas tengan realizadas **las descripciones de los distintos puestos de trabajo**, porque además de servirles para realizar un buen proceso de selección, una evaluación del desempeño, para establecer la política retributiva de los empleados en función de los resultados de esta, también les sirve como diagnóstico de las necesidades de formación del personal, permitiendo comparar los resultados antes y después de la formación, verificando así la eficacia de la misma.

*ES POSIBLE LOGRAR LA ACTITUD
FAVORABLE DEL PERSONAL HACIA LA
FORMACION SI SE LES IMPLICA EN EL
PROCESO DE PLANIFICACION*

El análisis de todos estos aspectos permite determinar si las necesidades de formación detectadas se adecuan a las exigencias de la pyme.

3.- Análisis de situaciones anómalas

Cuando se da una serie de incidencias en el desempeño del puesto de trabajo y no se sabe exactamente porque están sucediendo como puede ser por ejemplo:

- Baja productividad
- Número excesivo de quejas por parte de los clientes
- Elevado número de accidentes laborales.
- Errores frecuentes
- Excesivos gastos de mantenimiento
- Desmotivación con poco o ningún interés en el trabajo.

- Averías frecuentes

Primero se investigara el problema, es decir, **qué y por qué esta sucediendo**, realizando, por ejemplo, un estudio de clima laboral, para posteriormente, y dependiendo de los resultados de este estudio, diseñar si procede las acciones formativas adecuadas para solventarlo.

7.2.1 MÉTODOS PARA LA DETECCIÓN Y EL ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES

Los principales procedimientos utilizados para la obtención de información durante la detección de las necesidades de formación, son:

- **Observación:** Consiste en situarse en el ambiente de trabajo durante un cierto tiempo con el objetivo de detectar, desde dentro, **la diferencia entre lo que se hace y lo que se debería hacer**. De esta forma se puede determinar el desajuste al puesto de trabajo y concebir un plan de intervención formativo para resolver tal desajuste, con un criterio de evaluación que será utilizado para medir el grado de eficacia de la acción formativa. Como esta detección es fruto de una primera impresión, es necesario contrastarla mediante una investigación más profunda que la ratifique e incluso señale sus causas.
- **Cuestionario:** Tiene como objetivo recoger toda la información referente a las necesidades detectadas y percibidas de formación y perfeccionamiento de personas, departamentos o de toda la empresa. Una de las ventajas de esta técnica es que permite entrar en contacto con un gran número de personas y, además de forma rápida. Una vez tabulados los datos obtenidos es posible obtener un perfil general de las necesidades formativas. En ocasiones se suelen dirigir únicamente a los/las jefes de departamento para que señalen las áreas en las que es necesario formar a las personas que dependen de ellos/ellas.
- **Entrevista:** Con gerentes, mandos medios, supervisores/as, así como, en algunos casos, con los afectados. La información que interesa obtener cuando se realicen las entrevistas con directivos/as o mandos medios será:
 - Qué papel representa la formación dentro de los objetivos de esa unidad
 - Qué concepción tiene ese/a directivo/a de la formación.

- En la importancia del proyecto en el que estén, ¿que prioridad tiene la formación?
- Qué otras carencias se detectan en los RR HH
- **Reuniones entre responsables de distintos departamentos**
- **Evaluación del desempeño:** El análisis y revisión de la información obtenida por la evaluación del desempeño facilita datos que pueden ser indicios de necesidades formativas en el personal.
- **Pruebas o exámenes:** Son de utilidad para conocer los conocimientos y habilidades actuales de las personas y contrastarlas con los conocimientos y habilidades necesarias para un correcto desempeño de sus puestos de trabajo.
- **Análisis de situaciones anómalas:** Como las comentadas anteriormente (costes muy elevados, averías frecuentes, alto número de quejas de clientes, exceso de errores y desperdicios, etc.).

Lo más habitual es la **utilización de técnicas combinadas**, tales como **cuestionario y entrevista**.

Las técnicas escogidas dependerán del tiempo del que se disponga para la realización del análisis de necesidades y del presupuesto disponible para dicho estudio.

La correcta realización del proceso de detección de necesidades de formación permitirá especificar los objetivos de la formación. **Los objetivos se pueden definir como el resultado final que se espera conseguir de los participantes en las acciones formativas una vez concluyan estas.**

Los objetivos fijados determinarán los contenidos de la formación, los métodos a aplicar, las actividades, los materiales, y los criterios de evaluación que se establecerán.

**LA FORMACIÓN ES UN ASPECTO
CLAVE PARA LA SUPERVIVENCIA Y EL
DESARROLLO DE LA EMPRESA**

7.3 PLANIFICACION DE LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

Para poder realizar la planificación de la formación hay que tener en cuenta qué política de formación tiene o quiere la empresa. Ya que la necesidad de definir una política de formación, previamente a un proceso de planificación, surge como respuesta a la pregunta:

¿QUÉ Y PARA QUÉ SE DEBE FORMAR?

Para elaborar una política de formación adecuada hay que tener en cuenta las diferentes fuentes de información, como son:

- Los objetivos empresariales
- La política estratégica de RR HH (**lo que quiere la empresa**)
- El análisis documental (**que es lo que hace la empresa**)
- La estructura empresarial
- Clima laboral (**lo que piden los/las empleados/as**)

Teniendo en cuenta estas fuentes de información se debe formular una política de formación que consista en plasmar la información obtenida de una forma clara y concisa.

7.4 OBJETIVOS EN LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

La formación en una empresa pretende la permanente actualización y desarrollo de los conocimientos de las personas que trabajan en ella, como base para conseguir el necesario desarrollo de la empresa. En esta línea, se puede afirmar que los objetivos de la formación en una empresa que aspire al liderazgo en cualquier sector deben ser:

- Asegurar a la empresa, que las personas que se integran en ella disponen del conocimiento necesario y actualizado para realizar su trabajo.
- Promover la existencia de unos planes flexibles y ágiles que permitan unos niveles de movilidad y polivalencia en sus personas de acuerdo a las cambiantes necesidades de la empresa.
- Implantar un sistema de formación que facilite la rápida integración de las nuevas incorporaciones (formación general de integración a la empresa y formación específica de incorporación a su puesto de trabajo)

- Asegurar a los/las empleados/as su permanente actualización profesional y motivarles con la posibilidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa

7.5 TIPOS DE FORMACIÓN EMPRESARIAL

Dependiendo del sector y la actividad de la empresa, se pueden impartir distintos tipos de formación, entre la que destacamos:

a) FORMACION ORIENTADA AL DEPARTAMENTO COMERCIAL

Al dedicarse este departamento directamente a la comercialización de los productos, habrá que realizar distintos tipos de formación, dependiendo de la actividad específica a la que se dedique el departamento, ya que por un lado esta la formación orientada a productos/servicios y por otro lado la formación orientada a técnicas de ventas.

- **FORMACION ORIENTADA A PRODUCTOS**

Tendrá que ser distinta, en función del ciclo de vida del producto, es decir, dependiendo de la fase por la que atraviese el producto desde que nace hasta que muere, y esta formación tendrá que adaptarse a cada una de sus fases (desarrollo, ventas, servicio postventa, etc.) Por lo que se tendrá que analizar detalladamente que tipo de formación se imparte, ya que estará asociada a cada uno de los distintos departamentos o unidades de la empresa.

- **FORMACION ORIENTADA A VENTAS**

Es una técnica que consiste en ser capaz de percibir cuales son las necesidades de un potencial cliente al que se visita con el objetivo de conseguir que su compra sea la de un producto de la empresa.

Para ello habrá que saber discernir en un momento determinado lo que esta pidiendo el cliente, ser capaz de improvisar o reorientar la argumentación que tenia prevista si el cliente se decanta por otras necesidades, resolver sus

objecciones y por supuesto cerrar la venta. En resumen, saber lo que realmente el cliente necesita y hacer énfasis en ello.

Estos diseños de cursos serán, por lo tanto, de productos orientados a venta.

Para esto también sería interesante diseñar algún seminario de PRESENTACIONES EFICACES, enfocados a productos específicos, por lo que resulta difícil tener un modelo de presentación estanco, y que sirva para todos los clientes, por lo que esta técnica tiene que tener una característica muy importante: la versatilidad absoluta para lo cual es necesario conocer todas las funciones que desarrolla el producto o servicio, para, posteriormente, explicar en cada caso **sólo** las que necesita un determinado cliente.

b) FORMACIÓN ORIENTADA A OTROS DEPARTAMENTOS

El objetivo de este tipo de formación es conseguir que las personas trabajen mejor cada uno en su puesto de trabajo. Esto es más etéreo y algo más difícil de entender por algunos/as empresarios/as que puedan practicar un tipo de liderazgo paternalista o autoritario, ya que les es más fácil aceptar el que se realice una formación de producto o ventas, con el único resultado del incremento de las ventas, y en cambio no terminan de aceptar que la empresa tenga que formar a sus empleados/as en un tipo de formación no orientada a productos, que no les supone "*Eso piensan ellos/ellas*" un incremento en las ventas, ya que piensan que esa formación no les va a incrementar las ventas ya que no tienen en cuenta el concepto de cliente interno.

Dentro de estos tipos de formación, se pueden diseñar seminarios de:

- Liderazgo y Motivación
- Adecuación de la persona al puesto de trabajo
- Mejora en la calidad del trabajo e identificación con los objetivos de la empresa
- Eficacia en la Gestión del tiempo
- Como realizar negociaciones eficaces con clientes y proveedores
- Calidad de servicio y atención al cliente, tanto al interno como al externo.
- Comunicación interna.
- Comunicación interpersonal.

- Dirección y gestión de reuniones.
- Toma de decisiones, etc.

7.6 FASES PREVIAS EN EL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE FORMACIÓN

Para llevar a cabo el diseño de un programa de formación deben establecerse previamente los objetivos. Estos tienen tres fines principales,

- 1.- Establecer cuales deben ser los resultados finales de la misma
- 2.- Proporcionar los pasos a seguir
- 3.- Servir de orientación para saber que estrategias y tácticas han de emplearse.

Por **programa de formación** se entiende el conjunto de acciones organizadas y conducentes a la preparación de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de los sectores productivos de la empresa.

Los programas de formación son **aplicables a las personas**, para que con el desarrollo de los mismos puedan mejorar:

- Sus conocimientos y aptitudes profesionales
- Sus niveles de desempeño en tareas profesionales
- La planificación y organización de su trabajo
- Sus actividades y relaciones humanas en el trabajo
- La efectividad y eficacia en su trabajo

La planificación de buenos programas de formación es fundamental para alcanzar la eficacia de los mismos, pero sobre todo, para conseguir personal bien cualificado profesionalmente, que sea capaz de lograr una buena productividad en el trabajo.

7.7 EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

En cualquier plan de formación, la evaluación se hace necesaria.

En términos generales la evaluación es el proceso que muestra la diferencia entre lo sucedido realmente y lo previsto, y, en consecuencia, determina hasta que punto la formación ha sido eficaz si se comparan los resultados obtenidos con el conjunto de recursos y esfuerzos invertidos en la acción.

De este modo, **la evaluación se convierte en un elemento de mejora continua** que favorece el aprendizaje y motiva para profundizar más a lo largo de la vida empresarial.

Una vez aclarados estos puntos generales, y con el fin de que la evaluación tenga ese carácter continuo y global, se distinguirán 3 fases que se aplicarán en diferentes momentos a lo largo del proyecto:

- **Evaluación de la fase de diseño del curso.**
- **Evaluación de la impartición del curso o seminario.**
- **Evaluación de los resultados obtenidos.**

Teniendo en cuenta estas 3 fases se consigue que **la evaluación se convierta en un proceso continuo y global** que esta presente en todas las fases del desarrollo del proyecto, lo que garantiza una mayor objetividad además de mayor riqueza aplicable si se desea a futuras acciones.

8.- DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS

8.1 LIDERAZGO

8.1.1 EL LIDERAZGO EMPRESARIAL EN EL SIGLO XXI

La situación del/de la empresario/a, gerente o directivo/a actual ha cambiado últimamente de una forma tan rápida que todavía algunas personas se encuentran desorientadas.

Hasta hace 15 o 20 años, se podía constituir una empresa y el dueño era el que la dirigía, en muchos casos conociendo el producto o servicio que iba a vender, pero sin tener una formación técnica o específica en gestión o habilidades de dirección.

Las cosas han ido cambiando y, en algunos casos, se ha pasado de estilos de dirección autoritaria en la que el jefe imponía su poder y todo giraba en torno a él, a un estilo paternalista, donde manteniendo el estilo autoritario se daban algunos detalles más afables o humanos, hasta llegar a la época actual donde se va imponiendo el estilo participativo, de persuasión y colaboración.

Por lo que **se puede definir el liderazgo como el proceso de estimulación y ayuda a los miembros de la empresa para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos comunes.**

P
a
r

*EL LIDERAZGO TRANSFORMA LO POTENCIAL EN
UNA REALIDAD*

a ello hay que reunir una serie de requisitos que se describen en los siguientes apartados.

8.1.2 DISTINTAS FORMAS DE DIRIGIR

Aunque a veces pueda parecer un tema sobre el que ya se ha hablado mucho, es algo que no acaba de tenerse en cuenta en todas las empresas y es que **dependiendo de la forma de ejercer el liderazgo, así será el tipo de empleados que se tengan y, por supuesto, los resultados que la empresa obtendrá al finalizar el año.** Sin contar los muchos “quebraderos de cabeza”, estrés, insomnio, enfermedades, malas relaciones con el entorno en general, que ciertas formas de dirigir producen.

Se puede decir: las clásicas formas de dirigir son, aunque preferiría utilizar el término “han sido” en algunas de ellas.

ESTILO AUTOCRÁTICO.- Los líderes autocráticos son aquellos que asumen todas las responsabilidades y decisiones del personal que tienen bajo su mando y el control de todas las operaciones. Se coarta la participación de los/las empleados/as. La única vía de comunicación es descendente (del “jefe” hacia “abajo”). La creatividad del personal no se valora ni se tiene en cuenta.

ESTILO DELEGATIVO.- El líder se limita a señalar directrices generales y delega toda la autoridad en sus empleados, para que estos se organicen y tomen las decisiones de acuerdo con sus propios criterios.

ESTILO “SEUDO-NEGOCIADOR”.- Es un estilo parecido al autocrático. Con la diferencia de que, aunque el líder consulta a sus empleados sobre los asuntos que son del interés específico de estos, se reserva siempre la decisión final, que debe ser aceptada por el personal, sin discusión ni ponderación.

ESTILO BUROCRÁTICO.- Los líderes burocráticos, que constituyen una versión del autócrata, fundamentan la dirección de la empresa en el cumplimiento de los reglamentos, el mantenimiento de la situación, el respeto a los niveles jerárquicos, etc. Al igual que en el caso de la dirección autocrática: se coarta la participación de los/las empleados/as: la única vía de comunicación es descendente, la creatividad no se valora.

ESTILO PARTICIPATIVO.- Los líderes participativos trabajan recurriendo a la consulta a sus empleados. El líder procura, de forma activa, que los/las trabajadores/as se impliquen y participen en los intereses y objetivos de la empresa. La dirección participativa requiere una comunicación interactiva (de dos vías, descendente y ascendente) con el personal. Se estimula la creatividad del personal.

Si en una empresa se quisiera implantar una *dirección por objetivos*, ello implicaría, la adopción consciente de un estilo de dirección PARTICIPATIVO, evitando todo tipo de actitud que implique posiciones autocráticas o burocráticas.

Es muy importante que el gerente o empresario que decida adoptar un estilo participativo se cerciore de que los niveles de mando medio de su empresa (supervisores y similares) también lo adopten, ya que de no hacerlo, pueden llegar a constituir una sólida e insalvable barrera al libre flujo de comunicación interactiva (descendente y ascendente), con lo que se perdería gran parte del aporte que podrían hacer los/las empleados/as que trabajan en los niveles operativos.

ESTILO CONTINGENTE.- Los líderes contingentes **tienen en cuenta el entorno** en el que están, **las circunstancias** por las que atraviesa el mercado, la empresa, **su propia personalidad**, su sistema de **valores**, **la confianza** que tiene depositada en su equipo, **las funciones** que realizan las personas que están en su equipo y **por supuesto las personas. Se miden hechos y resultados.** En este estilo, el líder se convierte en catalizador del proceso de liderazgo. Para ello se necesita tener una gran seguridad personal en situaciones de incertidumbre y de cambios continuos.

LIDERAZGO EN TIEMPOS DE CAMBIO

En una situación “tan rápidamente cambiante” las formas de dirigir las empresas, los procesos de producción, los nuevos mercados asiáticos, los nuevos trabajadores, las condiciones laborales, los salarios bajos, el despotismo “ilustrado”, los accidentes laborales, los sistemas de motivación tradicionales están sufriendo una profunda transformación.

Hay que tener en cuenta que lo único que puede conseguir que las personas vuelvan a estar motivadas y las empresas funcionen es un cambio radical en la forma de

dirigir basado principalmente en la forma de ejercer el liderazgo. Ahora que tanto se habla de la calidad, total, integral o útil en los productos o servicios. Vamos a empezar a hablar de la CALIDAD de las personas en el perfil de empresario o directivo.

Se van a necesitar líderes que sepan gestionar los diferentes “exterminadores de la ilusión colectiva”, como son: la ambición de algunos por ser más o ganar más, la simpatía y la antipatía, la necesidad de autoafirmación humillando al otro, etc. Pero en esta situación de profunda transformación y continuo aprendizaje, lo más difícil NO es aprender nuevas técnicas de dirección, sino CAMBIAR las actitudes y mentalidades de las personas que dirigen las empresas.

Actualmente sin la colaboración e implicación de los/las trabajadores/as resulta mucho más difícil “sacar adelante una empresa” Por ello es cada vez más importante tener empresarios, directivos, o gerentes, que no solamente sean buenos técnicos en el área específica en la que estén, sino que sean **“magos en la dirección de personas”**,

8.1.3 EL PERFIL PROACTIVO DE LA PERSONA QUE CREA UNA PYME EN EL SIGLO XXI

El perfil proactivo de la persona que crea una Pyme en el siglo XXI tiene que basarse fundamentalmente en dos aspectos, por un lado los factores externos que inciden en su forma de dirigir y por otro en los internos; es decir las características o hábitos que tiene que tener o desarrollar personalmente.

FACTORES EXTERNOS

Hay que tener en cuenta que en la forma de dirigir influyen una serie de factores intangibles como son:

- La actitud
- La motivación
- La formación

Y que estos factores producen en la empresa una gran rentabilidad. Por ello hay que tener en cuenta una serie de factores de motivación en los/las empleados/as, como son:

1. Que puedan desarrollar sus habilidades en el trabajo
2. Que tengan posibilidad de logro
3. Que haya posibilidad a medio- largo plazo de ascensos
4. Que exista una adecuada remuneración
5. Que la relación con los compañeros de trabajo o superiores y la supervisión sea la adecuada.
6. Que haya un reconocimiento tanto personal como profesional
7. Que tengan oportunidades para demostrar su responsabilidad

FACTORES INTERNOS

La persona que ejerce el liderazgo de una forma proactiva en el siglo XXI tiene que tener o desarrollar una serie de características o habilidades. Entre ellas:

1. BUENA COMUNICACION
2. ASERTIVIDAD
3. CREATIVIDAD
4. CATALIZADORA DE RELACIONES DE CONFIANZA
5. HABILIDAD EN LA NEGOCIACION
6. HABIL EN LA RESOLUCION DE CONFLICTOS
7. CREADORA Y DIRECTORA DE EQUIPOS
8. FLEXIBLE Y FIRME A LA VEZ
9. HUMILDE
10. CON SENTIDO DEL HUMOR
11. SABER DELEGAR Y NO QUERER ABARCARLO TODO
12. SER INTUITIVA Y REFLEXIVA A LA VEZ
13. LEAL Y/O ETICA

1.- BUENA COMUNICACION.- Saber no solo transmitir las instrucciones y órdenes sino también escuchar; ya que ésta es una de las habilidades MÁS difíciles que hay, y que más beneficios produce, cuando se utiliza bien. Es conveniente

recordar la conocida frase de Stephen Covey “Busque comprender primero, para ser comprendido después”.

- 2.- ASERTIVIDAD.- Esta es una de las características que mejor define el liderazgo directivo por tener autoestima y seguridad en sí mismo, siendo un directivo proactivo y autocontrolado; es decir con inteligencia emocional, y lo más opuesto a un directivo descontrolado y reactivo, dando gritos a su personal, y puñetazos en las mesas.
- 3.- CREATIVIDAD.- Tiene que ser capaz de innovar y gestionar recursos y herramientas para hacer posible la adaptación de su empresa al entorno.
- 4.- CATALIZADORA DE RELACIONES DE CONFIANZA.- Son personas que hacen posible la adaptación e integración de personas distintas para conseguir un fin común. Son personas en las que habitualmente coincide lo que dicen con lo que hacen.
- 5.- HÁBIL NEGOCIADORA.- Para ello es conveniente practicar las técnicas de comunicación, escucha activa y asertividad y pensar que siempre no se puede ganar todo al 100%, que hay que tener en cuenta que para que las relaciones perduren las dos partes tienen que ganar.
- 6.- HÁBIL EN LA RESOLUCION DE CONFLICTOS.- Sabiendo gestionar y utilizar adecuadamente las técnicas de comunicación y asertividad.
- 7.- CREATIVA Y DIRECTORA DE EQUIPOS.- Esto lo podrá conseguir al tener los requisitos anteriores
- 8.- FLEXIBLE Y FIRME.- Cuánto mas “juncos” seamos, más fácil resultará ser un directivo/a del siglo XXI, ya que la flexibilidad es la capacidad de adaptación ante las distintas situaciones que se presenten. Y la firmeza que no es opuesta a la flexibilidad. Más bien se complementan.
- 9.- HUMILDE.- Sin la humildad “NADA” se puede aprender. La mejor forma de construir proyectos y desarrollar personas es con humildad. El autentico líder es el que sabe que tiene que estar **para servir a...**, **NO para servirse de....** Y en esto radica una de las principales diferencias entre la autoridad y el liderazgo. Autoritariamente no se da nada. “SE EXIGE” Con liderazgo se da.
- 10.-CON SENTIDO DEL HUMOR.- No se puede olvidar que se necesita un tipo de inteligencia especial y más elevada, para tener sentido del humor. El sentido del humor es lo que con más facilidad alivia los momentos de tensión y da sentido humano al empresari@

- 11.-SABER DELEGAR y NO QUERER ABARCARLO TODO.- Éste, además, es uno de los principales requisitos para poder gestionar adecuadamente el tiempo. Para saber delegar hay que ser muy flexible y exigir resultados. Hay que recordar que el verdadero líder es el que “hace hacer”, con eficacia y con un buen clima laboral, desarrollando a sus trabajadores tanto personal como profesionalmente.
- 12.-SER INTUITIVA Y REFLEXIVA.- Es importante que desarrolle la intuición si como tal se define la utilización espontánea y natural de los conocimientos adquiridos por la experiencia de vida, y asimilación de la comunicación, principalmente la no verbal, también llamado instinto. Para en unos casos tomar las decisiones que hay que tomar, de forma intuitiva y SIN “MIEDO” Siendo consecuente y coherente con uno mismo. Y por otro lado o en otras ocasiones **reflexivo**.
- 13.-LEAL Y/O ETICA.- Refiriéndose en general a la honestidad con la que en cada situación se tenga que actuar para positivizar las acciones y/o decisiones que afecten a su entorno. Y por supuesto siempre con **respeto** hacia sí mismo y hacia los demás.
- Para ello, además, hay que tener en cuenta que el líder tiene que tener una visión objetiva de los acontecimientos y sobre todo de las personas.
- El líder que distorsiona la realidad ADAPTANDOLA a SU realidad, para la consecución de SUS objetivos, no los de la empresa, NO es un verdadero líder.

LA PERSONA QUE EJERZA EL LIDERAZGO SERA RECONOCIDA Y ACEPTADA COMO TAL CUANDO:

- Este auto motivada y orientada hacia metas
- Tenga iniciativa y sea capaz de despertarla en todos
- Posea autoconfianza y sea capaz de hacerla expansiva a los demás
- Use la creatividad, la imaginación y la perspectiva
- Sea capaz de tomar decisiones y actuar de acuerdo a ellas
- Le importe su equipo y piense que la consecución de los objetivos es tarea y fruto del trabajo de todos

8.1.4 CAUSAS PRINCIPALES DEL FRACASO DEL LIDERAZGO

Las causas principales de fracaso a la hora de ejercer el liderazgo son:

1. **La incapacidad para organizar detalles.** Un liderazgo eficiente requiere capacidad para organizar y controlar los detalles.
2. **Mala disposición para prestar servicios modestos.** Los líderes están siempre dispuestos, cuando la ocasión lo exige, a llevar a cabo cualquier tipo de labor que se les pida que hagan.
3. **Expectativas de gratificación por “lo que saben” y no por lo que hacen con aquello “que saben”.**
4. **Temor ante la competencia de su equipo.**
5. **Falta de imaginación.**
6. **Egoísmo.** El líder que reclama todo el honor por el trabajo de sus seguidores está condenado a generar resentimientos.
7. **Intemperancia.** La persona que ejerce el liderazgo actuando generalmente sin moderación.
8. **Deslealtad.** La persona no es leal con su organización ni con su equipo
9. **Acentuar la autoridad del Liderazgo.**
10. **Insistir en el título.** El líder competente no necesita ‘títulos’ para obtener el respeto de sus seguidores

8.1.5 LIDERAZGO SITUACIONAL

Para conseguir resultados dirigiendo personas es interesante aplicar las técnicas del liderazgo situacional.

El Liderazgo Situacional (L. S.) ayuda a coordinar el estilo de dirección a aplicar en los/las colaboradores/as, en función de las aptitudes y actitudes de éstos/as.

El L. S. se basa en el concepto de “*madurez de las personas*”, definiendo **Madurez**, como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propia conducta.

- Se desarrolla en el tiempo

- Se potencia o se inhibe
- Tiene aspectos observables, no es subjetiva
- Es para una situación concreta

COMPONENTES DE LA MADUREZ

La madurez puede evaluarse y medirse bajo dos criterios, teniendo en cuenta que:

- 1.- La madurez o inmadurez está referida **a un área** o tarea concreta.
- 2.- La madurez está referida **a un momento** determinado del tiempo.
- 3.- El/La directivo/a necesita conocer la madurez de los miembros del equipo para poder adecuar su estilo de dirección.
- 4.- Sólo deben tenerse en cuenta los aspectos observables y objetivos.

Componentes de la madurez **TÉCNICA** < > **SABER**

- Es la **HABILIDAD** en realizar una tarea:
- **NO** necesita ayuda

CRITERIOS:

- Tener experiencia anterior en el área
- Poseer un conocimiento global del negocio
- Capacidad para resolver problemas
- Cumplimiento de la tarea en el tiempo fijado
- Capacidad de asumir responsabilidades

Componentes de la madurez **PSICOLÓGICA** < > **QUERER/PODER**

- Es la **VOLUNTAD** de hacer y **LA SEGURIDAD** en los logros:
- **No** necesita estímulos

CRITERIOS:

- Voluntad de asumir responsabilidades.
- Motivación para la obtención de resultados.
- Constancia.
- Actitud positiva ante el trabajo.

- Independencia y seguridad en uno mismo

Por lo tanto, dependiendo del tipo de empleados que se tengan, así habrá que tener en cuenta que se pueden dar los siguientes tipos:

M1.- No sabe y no quiere.

M2.- No sabe pero quiere

M3.- Sabe pero no quiere, está desmotivado

M4.- Sabe hacer las cosas, quiere hacerlas y tiene la motivación del logro.

CÓMO ADAPTAR EL ESTILO DE DIRECCIÓN A LA MADUREZ DEL EQUIPO

Siguiendo el modelo, una vez que se conoce el grado de madurez, se aplicará el estilo de dirección más apropiado.

Con el **M1** se aplicará el estilo de dirección “**Directivo**”. El líder tendrá que guiarle, decirle, dirigirle. Se dan instrucciones muy concretas y se revisan los resultados.

Con el **M2** se aplicará el estilo de dirección “**Persuasivo**”. Se explican los “porqués” y se aclaran dudas.

Con el **M3** se aplicará el estilo de dirección “**Participativo**”. Se informa, se escucha y se le hace partícipe. Se controlan los progresos y se vigila. Se dejan tomar decisiones. Se aumenta la responsabilidad y se revisan los resultados.

Con el **M4** el estilo de dirección que se aplicará será el “**Delegativo**”. Aquí el líder da autonomía y delega (recordando siempre que la delegación no es abdicación y que necesita una supervisión).

La tendencia de los últimos años en la dirección de personas, recomienda utilizar un estilo de dirección donde se potencien los aspectos Participativo y/o Persuasivo. Se comparte información, se facilita la toma de decisiones y se vaya delegando progresivamente

Lo óptimo y como reto profesional sería poder utilizar el “Estilo Delegativo”, pero para ello se necesitan empleados con la madurez en las 2 áreas.

8.2 MOTIVACIÓN

8.2.1 INTRODUCCIÓN

La clave del éxito en cualquier pyme está en la motivación de las personas que la integran. De poco sirve disponer de los recursos más abundantes, las tecnologías más avanzadas, los productos o servicios más sofisticados, si los/las trabajadores/as no están motivados para contribuir con sus conocimientos, su creatividad y su esfuerzo al logro de los objetivos y la misión de la empresa.

El Diccionario de la Real Academia define la motivación como: “Acción y efecto de motivar. Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia”.

Y define motivar como: “Dar causa o motivo para una cosa. Dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer una causa”.

En general, se conoce la motivación como: proceso que parte de una meta a lograr o de una necesidad a satisfacer e impulsa la realización y mantenimiento de una conducta determinada

Hay que tener en cuenta que:

- Participa de las habilidades **Intrapersonal e Interpersonal**, ya que se trata de la capacidad de **automotivarnos y de saber motivar** a otras personas.
- **Las emociones** son una fuente de motivación emocional, ya que es la capacidad para enviar energía en una dirección específica con un propósito concreto.
- Es distinto **estar motivado o motivar**.
- **Motivar** es lograr un cambio en la conducta de otro dirigida a un fin.

LA MOTIVACION IMPLICA **UNA DECISIÓN**, y ésta es la de:

- 1.- **Iniciar** un esfuerzo
- 2.- **Orientar** un esfuerzo
- 3.- **Realizar** un nivel de esfuerzo
- 4.- **Persistir** en el esfuerzo

Los determinantes de la motivación laboral:

- ❖ Necesidades (carencias percibidas)
- ❖ Actitudes (predisposiciones)
- ❖ Intereses
- ❖ Expectativas (lo que esperamos)
- ❖ Valores
- ❖ Atribuciones (juicios sobre el porqué de los hechos)
- ❖ Logro, ejecución y realización.

Las técnicas más utilizadas para determinar la motivación de los/las empleados/as son:

- ❖ Observación
- ❖ Encuestas
- ❖ Entrevista
- ❖ Informadores indirectos
- ❖ Cuestionarios de clima laboral

Es importante tener en cuenta que la calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización. Para lograr mejorar a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral.

A corto plazo, la administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad, incluso si lo hace a costa de las condiciones de trabajo. A largo plazo, sin embargo, los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos, porque el deterioro en el entorno laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo. El personal se retira psicológicamente de sus labores, predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

La mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía de alguna forma significativa. El mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a mejor desempeño, o si, por el contrario, es el mejor desempeño lo que conduce a mayores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál de estos dos factores se origina primero radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza circular. La posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de las compensaciones y los estímulos más altos, y si en la opinión de los/las empleados/as la compensación y los estímulos son justos y racionales, subirá el nivel de satisfacción. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en realimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.

8.2.2 COMPORTAMIENTOS MOTIVADORES DEL/DE LA EMPRESARIO/A

Hay una serie de comportamientos del/de la empresario/a que se consideran **Motivadores** y que se producen, cuando éste/a:

1. Inspira confianza

- a. Da respuestas y razones y explica el “porqué”
- b. Es reconocido por cumplir con su palabra
- c. Tiene conocimiento técnico de las herramientas y procesos en los que trabajan sus empleados.
- d. Tiene buen criterio, tanto para asuntos del trabajo como personales

2. Persevera en la obtención de objetivos

- a. Cree en lo que se esfuerza por conseguir
- b. Busca los mejores métodos para lograr sus objetivos
- c. Es flexible para efectuar cambios en los métodos

3. Se comunica con efectividad

- a. Explica los objetivos y los presenta de forma clara.
- b. Dice lo que quiere decir: Se hace comprender
- c. Habla teniendo en cuenta el punto de vista de su interlocutor.

4. Escucha con atención

- a. Escucha con mente abierta y flexible.
- b. Utiliza los puntos de vista de su interlocutor

- c. Escucha con un deseo sincero de comprender, sin hacer los obstáculos a la escucha activa.

5. Comprende a su personal y sus reacciones

- a. Demuestra un verdadero interés por el bienestar de sus empleados.
- b. Intenta comprender las razones por las cuales las personas actúan como lo hacen.
- c. Sabe que el comportamiento de las personas es el resultado de múltiples y diferentes fuerzas.

6. Actúa con objetividad y equidad

- a. No permite que los sentimientos de los demás influyan en los suyos.
- b. Toma sus decisiones basándose en toda la información y/o hechos disponibles.

7. Actúa con franqueza y decisión

- a. Informa a sus empleados de cual es su situación en cuanto a su desempeño.

Y algunos comportamientos **desmotivadores**, que habrá **que procurar evitar** y que son:

1. No atender adecuadamente o escuchar a los/las empleados/as
2. Hacer alardes ante los/las empleados/as
3. Llamar la atención a los/las empleados/as en público
4. Dudar al tomar decisiones ante los/las empleados/as
5. Demostrar desconfianza hacia ellos/ellas o hacia si mismo.
6. El paternalismo o la autoridad en exceso (autarquía)
7. La mala comunicación y/o la falta de información

Sugerencia de actuaciones para los empresarios/as, directivos/as o responsables, que consiguen motivar a sus empleados y a su vez les aligeran de carga de trabajo para poder realizar principalmente las funciones de la dirección, que son: Planificar, organizar, motivar y controlar.

1. Delegar todo lo posible.
2. Ser flexible
3. Demostrar confianza
4. Estimular la creatividad
5. Tener “tacto” con los/las empleados/as – Ser asertivo
6. Fijar niveles estándar, comunicarlos y ser consecuente

7. Conocer sus prejuicios respecto a los demás
8. Informar a los/las empleados/as de la posición en la que se encuentran con respecto a la empresa.
9. Considerar a las personas como fines y no como medios
10. Elogiar cuando sea conveniente. “No escatimar elogios”
11. Tener disponibilidad para aprender de los demás.
12. Exhibir diligencia personal

Los incentivos motivadores, se basan en las premisas:

1. Sólo se hacen aquellos que nos suponen una compensación
2. Si no obtiene los resultados que esperaba, hágase la pregunta “mágica”: ¿Qué estamos recompensando?

RECOMPENSE

1. Soluciones sólidas.
2. Espíritu de riesgo
3. Creatividad aplicada
4. Acción decisiva
5. Trabajo inteligente
6. Simplificación
7. Eficacia silenciosa
8. Trabajo de calidad
9. Lealtad
10. Colaboración

EN VEZ DE

1. Chapuzas de urgencias
2. Cautela y pasividad
3. Conformismo
4. Parálisis por el análisis
5. Mera laboriosidad
6. Complicación inútil
7. Bisagras que rechinan
8. Trabajo rápido
9. Rotación de personal
10. Trabajar unos contra otros

Es importante tener en cuenta a la hora de motivar a los demás que se utilice lo que se considere más conveniente, en unos casos puede ser tiempo libre, en otros dinero, en otros reconocimiento, en otros libertad en la toma de decisiones, etc., dependerá de la persona y del momento.

*“Todo el mundo trabaja más inteligentemente cuando
tiene algo que ganar con ello”*

8.2.3 ELEMENTOS DESMOTIVADORES EN LAS EMPRESAS

Hay una serie de elementos desmotivadores en las empresas que con un poco de atención se pueden evitar,

1. Falta de horizontes
2. El mal ambiente, la desconfianza, el recelo
3. La agresividad
4. La mala educación
5. La rivalidad, la crítica negativa
6. El mal trato a las personas. El despotismo
7. Los agravios en las recompensas
8. Salarios bajos y sin clarificar
9. La pasividad de quien decide.
10. La incompetencia permitida
11. La rutina en el trabajo
12. El exceso de burocracia
13. La falta de autonomía y libertad en el desempeño del trabajo
14. La falta de interés y respeto por las personas

Es más rentable, motivador y beneficioso para todos, procurar no desmotivar que querer motivar después de haber desmotivado con cualquiera de los motivos citados.

8.3 COMUNICACIÓN INTERNA

8.3.1 INTRODUCCIÓN

En una sociedad cada vez más avanzada, tecnificada y con grandes medios de comunicación. Seguimos hablando de los problemas de la comunicación, de que no nos entendemos, no nos escuchamos, de que entienden lo contrario de lo que queríamos decir, de que hablamos con segundas intenciones por el tono que le hemos dado al mensaje y muchas veces sin que nosotros mismos hayamos sido conscientes de ello.

Utilizamos lenguajes distintos según la edad, la posición jerárquica dentro de las empresas, el buen o mal momento que tengamos; dependiendo si nos hemos levantado de buen humor, hemos desayunado bien, había poco o mucho tráfico, etc.

La comunicación, además de ser importante en todas las esferas de la vida ya que un 70 % de nuestra actividad consciente la dedicamos a la comunicación, tiene especial relevancia en las pymes para poder desempeñar eficazmente el trabajo, es conveniente recordar, que es un proceso complejo en el que vamos a profundizar para comprender sus mecanismos y mejorar de esta forma nuestras habilidades comunicativas y, como consecuencia de ello, nuestras relaciones interpersonales en todos los ámbitos de la vida.

Actualmente todo/a directivo/a o gestor de empresas que se precie tiene que tener en cuenta que sin ser un hábil comunicador, difícilmente tendrá satisfechos a sus clientes, entendiendo por estos tanto los internos como los externos.

Hay que recordar que la comunicación es un proceso o un intercambio para transmitir o recibir información a través de un canal que tiene muchas barreras y en el que participa un emisor y un receptor.

La experiencia demuestra que los problemas de comunicación suelen estar basados en la necesidad de optar entre una orientación al resultado o una orientación a la relación.

En el paradigma burocrático convivían los dos estilos extremos; al trabajador se le exigía que obedeciera hasta que se convertía en jefe imponiendo su ley a los demás. Para combinar los dos extremos primero hay **que escuchar, conocer lo que piensan y sienten los demás y después exponer nuestro punto de vista, explicando los motivos.**

A los/las trabajadores/as NO les molesta que decida quien tenga esa responsabilidad, lo que les molesta es que no se les comunique.

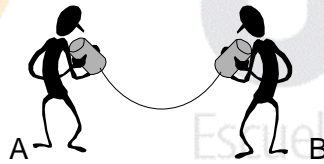
Cuando la comunicación interna es inexistente, el rumor se desarrolla con fuerza. Como conjunto de comunicaciones informales, como ruidos a las incertidumbres, como barómetro de la existencia de una situación o una anomalía.

La falta de información es un terreno propicio para que el rumor se extienda y se propague alimentándose de los más pequeños signos de un mal funcionamiento de los servicios.

Por tanto, **la importancia de la comunicación interna en las pymes es un requisito imprescindible para una mejora de la comunicación externa de la empresa.**

8.3.2. FACTORES QUE FAVORECEN O CONDICIONAN LA COMUNICACIÓN

- ❖ La primera ley básica de toda comunicación es:



“No es verdad lo que dice “A”, sino lo que entiende”B.”

“Lo importante es lo que el otro percibe, más que lo que uno emite”

- ❖ La segunda ley básica de la comunicación
“cuando “B” interpreta erróneamente un mensaje de “A”, la responsabilidad es “casi” siempre de “A”
“El peso de la comunicación recae en el emisor”.

Por lo tanto, hay que tener en cuenta que todo es comunicación, el espacio, la disposición de las salas, las actitudes, los gestos, son mensajes que se intercambian y se perciben. Esta diversidad de canales puede facilitar la comprensión, o ser factor de confusión y de conflicto.

El contexto influye sobre los mensajes. La estratificación en niveles determina a veces comportamientos y comunicaciones. El control de tareas, la monotonía y repetición tienden a desarrollar actitudes hostiles de adaptación, absentismo o inhibición. La

estructura organizativa influye sobre el comportamiento de la comunicación, la **capacidad de escuchar**, y permite conocer como influyen las decisiones en las personas.

- ❖ Tercera ley básica.- Toda comunicación tiene un aspecto de contenido (el mensaje) y un aspecto de relación (cómo nos relacionamos con la persona con la que nos estamos comunicando)

COMUNICACIÓN VERBAL

La comunicación oral o verbal, es la transmisión de mensajes a través de la palabra.

Para que la comunicación interna en la empresa sea efectiva, el emisor y el receptor deben de llegar a la correcta comprensión de los contenidos que se están transmitiendo.

Para que los mensajes se entiendan bien tienen que cumplir las siguientes características:

- Ideas claras sobre lo que se quiera transmitir
- Adecuada selección del vocabulario
- Frases cortas

Cuando el emisor decide transmitir algo debe tener en cuenta lo siguiente:

- **El contenido** que quiere transmitir. Se elegirá en función del objetivo que se quiera conseguir con esa comunicación.
- **La actitud** y el deseo de comunicarlo, decidirse a hacerlo después de valorar las ventajas y los inconvenientes.
- Elegir **el lenguaje y canal** adecuado, según lo que quiera comunicar y a quien se dirija el mensaje.
- Elegir **el momento** más adecuado.
- Las partes o ideas del mensaje que son **más importantes**.
- **La situación** física y anímica del receptor
- Las técnicas de expresión son muy importantes para la estructuración del mensaje y esto se consigue con la práctica continua.

- Decidir cual es **el soporte** más adecuado, la comunicación oral, la escrita, el teléfono, dependiendo del asunto que se quiera transmitir y del destinatario.
- Tener en cuenta que **cada canal** tiene unas implicaciones psicológicas: la presencia del emisor, el tono de voz, el valor que se da a la letra impresa, la sonrisa telefónica, etc.

También hay que recordar que **el receptor o destinatario** del mensaje tiene unos **condicionantes**:

- Su predisposición **de escucha** y atención al mensaje
- Su capacidad comprensiva del mensaje, determinada por: edad, educación, salud, inteligencia, lenguaje, formación, estrato social, ocupación, personalidad, etc. **Y es necesario tenerlo en cuenta**, ya que
- **La percepción es individual y subjetiva** y por lo tanto la interpretación de la realidad está influida por muchos condicionantes.

FALLOS EN LA COMUNICACIÓN

Hay que ser conscientes de que hay una serie de **“Bloqueos”** en la comunicación, que es conveniente evitar.

- En ocasiones oímos aquello que **NO** interesa oír. Lo que entendemos y oímos depende en muchos casos de nuestra propia experiencia.
- Hacemos caso omiso de la información **si contradice** nuestras creencias actuales.
- Evaluamos la fuente de información, es decir, **tenemos en cuenta** la personalidad de quien emite el mensaje.
- Percibimos **de forma distinta**. Los mismos estímulos son interpretados de manera diferente por personas distintas. Por lo que lo importante no es el hecho en sí, sino la interpretación que se haga de ese hecho.
- La semántica. **Las palabras** en ciertos momentos pueden significar cosas diferentes para distintos interlocutores.
- **Las emociones**. El estado de ánimo influye en la captación del mensaje.

LA ESCUCHA ACTIVA

- Es escuchar sin prejuizar el aspecto del interlocutor o lo que dice
- Es hacer sentir a la otra persona que lo que dice nos interesa.

Se puede resumir diciendo que es escuchar en una actitud acrítica y de comprensión.

TÉCNICAS PARA REALIZAR LA ESCUCHA ACTIVA

- Centrarse en la atención al interlocutor
- No interrumpir al interlocutor
- No anticiparse a la idea del que habla
- Reformular alguna de sus consideraciones sin emitir juicio alguno.
- No sacar conclusiones precipitadas
- Procurar empatizar

Hay una ley de reciprocidad psicológica: “RECIBIMOS LO QUE DAMOS”. Si el otro se ha sentido escuchado nos devolverá esa escucha, entenderá mejor lo que le decimos, y se sentirá más satisfecho con la atención que le prestamos.

IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

La postura corporal refuerza o niega la comunicación que se transmite verbalmente. Muchas veces no se usa como complemento a las palabras, sin darnos cuenta que, en muchas ocasiones, es más significativo lo que se dice con el lenguaje del cuerpo que con la voz.

***“LOS GESTOS DEBEN REFORZAR SIEMPRE
LA COMUNICACIÓN VERBAL”***

- Los gestos tranquilos dan sensación de seguridad y confianza a los demás.
- Una sonrisa a tiempo elimina inseguridades, dudas, temores, desconfianzas.
- La SONRISA es una expresión facial que trasmite una sensación tranquila y positiva, creando un clima positivo en cualquier situación.

- La mirada de frente al dirigirse a un interlocutor es síntoma de que le estamos prestando atención “practicando LA ESCUCHA ACTIVA”
- Los estados de ánimo suelen contagiarse llegando a ser imitados por el interlocutor.

8.3.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

Dentro de la empresa, hay distintos tipos de comunicación:

INTERNA: Es la que se da dentro de la empresa y enlaza las distintas áreas o departamentos. Ésta es vertical y horizontal.

La vertical: puede ser: **descendente**, cuando va de la dirección, en sus distintos niveles, a los/las empleados/as. Suele ser la más utilizada y a la que más importancia se da. Puede ir desde la Dirección general hasta el último empleado.

Su objetivo es:

- ❖ Informar a los/las empleados/as de las funciones, actividades o tareas que tienen que realizar
- ❖ Transmitirles información sobre la empresa o sobre el desempeño de su puesto de trabajo.
- ❖ Informarles del lugar ocupan dentro del organigrama de la empresa.

Para que dicha comunicación sea efectiva debe reunir una serie de requisitos:

- ❖ Que sea clara, breve y precisa, evitando la sobrecarga de comunicación
- ❖ Que sea oportuna en el tiempo
- ❖ Que sea ágil, informando de los cambios que se producen
- ❖ Que los receptores acepten la legitimidad y competencia del que la emite
- ❖ Que se considere un derecho de los/las empleados/as.

La comunicación ascendente es la que va de los/las empleados/as a la dirección. Incluye la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas, quejas e información sobre el desempeño del trabajo realizado. Es el “feed back” o realimentación de la comunicación descendente. Es menos habitual que la descendente y cada vez se va cuidando más.

Es conveniente que reúna una serie de condiciones:

- ❖ Evitar la tendencia a decir a los superiores sólo lo que esperan escuchar o lo que se cree que les va a agradar.

- ❖ Evitar obstáculos que puedan bloquear el ascenso de la información.

Comunicación Horizontal.- Es cuando se establece entre empleados del mismo nivel jerárquico o de categorías directamente relacionadas.

Las reuniones de trabajo son un instrumento fundamental de comunicación en la empresa, tanto vertical como horizontal...

EXTERNA.- Es la que relaciona la empresa con el exterior.

FORMAL: Es la establecida oficialmente por la empresa

8.4. LA ASERTIVIDAD

8.4.1 INTRODUCCIÓN

Un primer acercamiento a este concepto tan de moda últimamente consiste en relacionarlo con las llamadas habilidades sociales y con la autoestima y supone un ***“quedar bien con los demás sin dejarse pisar”***. Sin embargo, no se trata de que la persona asertiva sea la que gane siempre, sino ***aquella persona que siente un elevado respeto por sí mismo y por los demás, que posee una adecuada autoestima y mantiene unas relaciones sociales satisfactorias.***

La asertividad es la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás.

Hay que recordar que somos animales sociales y de que gran parte de nuestra vida se desarrolla en ese contacto con los demás, por eso, se puede decir, que ***“el hecho de que una interacción sea satisfactoria depende de que nos sintamos valorados y respetados”*** y ello a su vez **NO** depende tanto del otro, sino de que cada uno posea una serie de habilidades para responder correctamente y de una serie de convicciones o esquemas mentales que nos hagan sentir bien con nosotros mismos.

Desde un punto de vista hedonista, el ser humano busca a lo largo de su vida la “Felicidad”, cuyo significado es distinto para cada uno. El secreto está en que cada persona ha de encontrar “qué es lo que la hace realmente feliz y dedicar su existencia a su consecución”. Sea lo que fuere, algo hay en común, y es que **las personas plenas, realizadas, auténticas, felices, ven la vida con optimismo e ilusión, tienen una elevada autoestima (respeto por uno mismo) y manifiestan sus emociones y sentimientos de una forma adecuada y natural.**

“Si estamos muy pendientes de no herir a nadie en ninguna circunstancia, acabaremos lastimándonos a nosotros mismos y a los demás”.

P.Jabubowski

Hay que recordar que en el comportamiento de las personas se aprecian tres componentes:

- Aspecto cognitivo (lo que pensamos).
- Aspecto emocional (lo que sentimos)
- Aspecto conductual (lo que hacemos).

Respecto a esos tres aspectos, una persona asertiva se caracteriza por:

- **Pensamientos:** Conocen y creen en unos derechos para sí mismos y para los demás. Sus convicciones son generalmente racionales.
- **Emociones y sentimientos:** No se sienten superiores ni inferiores a los demás, están satisfechos en sus relaciones, controlan sus emociones, sienten respeto por sí mismos y por los demás.
- **Comportamiento externo:** Hablan con seguridad, sin bloqueos, con un contacto ocular directo, postura corporal relajada. Expresan sus sentimientos, tanto positivos como negativos, se defienden sin agredir. Son capaces de discrepar abiertamente, de pedir aclaraciones, saben decir no y saben aceptar sus propios errores y limitaciones.

Las personas asertivas son consideradas buenas pero no tontas, no van tanto a ganar/perder, sino a llegar a un acuerdo en el que las dos partes salgan satisfechas.

“SEA USTED MISMO, INCLUSO CON SUS DEFECTOS. NO PRETENDA REPRESENTAR NINGÚN PAPEL, NO FINJA, SEA USTED MISMO UN POQUITO MEJORADO PERO MANTENIENDO SU IDENTIDAD”.

J. A. Vallejo- Nájera

A la hora de mejorar nuestra **asertividad**, pretendiendo llevar una vida más plena y más feliz, hemos de trabajar en los tres aspectos mencionados, de forma progresiva y gradual, siendo conscientes de que lleva su tiempo y su esfuerzo. Nuestra forma de ver la vida y de comportarnos es el resultado de muchos años de aprendizaje y de experiencias que no se pueden cambiar radicalmente de la noche a la mañana, aunque siempre es posible mejorar, pero hace falta entrenamiento.

Hay quien piensa que la forma de ser o el carácter no cambia, sin embargo, por naturaleza estamos en un continuo devenir y adaptación, evolucionando permanentemente, aprendiendo algo todos los días. Si bien es cierto que a menor edad resulta más fácil, a mayor edad no es imposible y tenemos la ventaja de la experiencia vivida.

Al trabajar sobre los tres aspectos conviene tener presente que están íntimamente relacionados. Normalmente, si pienso de una determinada forma, siento en ese sentido y actúo en consecuencia. Es importante pararse a racionalizar los pensamientos o convicciones que uno tiene, ya que las creencias son el soporte que impulsa una serie de pensamientos automáticos que matizan nuestro comportamiento.

En este sentido, Albert Ellis (psicólogo cognitivo) identificó una lista de *ideas irracionales* muy frecuentes, como son:

1. Es necesario obtener la aprobación y el cariño **de todas** las personas relevantes para mí.

En función de esta premisa mi comportamiento se caracterizará por no expresar mis opiniones personales, intentar evitar conflictos aunque violen

mis derechos, gastar mucha energía en lograr la aprobación de los otros y refrenar mis sentimientos (positivos y negativos).

- ❖ Frente a esta idea, la alternativa es pensar que no puedo gustar a todo el mundo, decidir lo que yo quiero hacer en lugar de **adaptarme** a lo que los demás quieren de mí.

2. Hay que ser totalmente competente **en todo** lo que se emprenda y no permitirse el más mínimo error.

Esto produce un estado de ansiedad en situaciones en las que hay que dar la talla. Se evitan las interacciones sociales por miedo, se mantiene una conducta callada, pasiva, aislada.

- ❖ Frente a esta idea, la alternativa es pensar que me gustaría ser perfecto pero es imposible. Mi valía personal no tiene que ver con el resultado de una conducta. Intentar sustituir el "perfectamente" por el "*adecuadamente*".

3. Es horrible que las cosas no salgan como a mí me gustaría que saliesen. Se caracteriza por grandes enfados ante cosas intrascendentes, continuos lamentos o quejas, actitud intolerante, amargura y resentimiento.

- ❖ Frente a esta idea la alternativa es pensar en cómo cambiar algo que no me gusta en vez de quejarme y agredir. Si algo no ha salido bien, no es una catástrofe (hay pocas cosas sin remedio). Y si no lo puedo cambiar, pensar ¿qué tengo que aprender de esta situación?, ya que con ello pueda que consiga información para sacar conclusiones lógicas de esa situación.

Hay que recordar que la forma en que nos comunicamos es nuestra tarjeta de presentación. Muchas veces nos comunicamos de una forma agresiva, enfadada, insegura, sumisa o SINCERA, SERIA Y FIRME.

Una persona es **ASERTIVA** cuando es capaz de manifestarse como es, de decir lo que piensa y siente, sin provocar en los demás conductas agresivas, de rechazo o huida.

Vamos a ver las características que define cada una de las distintas formas de comunicarse:

CONDUCTA PASIVA:

Una persona se comunica de forma pasiva cuando:

- No expresa sus deseos
- Hace casi siempre lo que los demás quieren
- No defiende sus intereses
- Tiene una baja autoestima
- Pierde oportunidades
- Deja a los demás elegir por ella
- No suele lograr sus objetivos

Reflejándose también esta actitud en la comunicación verbal y no verbal.

Hay que decir que esta conducta tiene una ventaja: A las demás personas no les importa estar con ellos porque se “aprovechan” de su forma de ser. Y un inconveniente “cuando empiezan a cambiar, a ser asertivas y a establecer sus límites, puede que algunas personas de su entorno se planteen “su amistad”

CONDUCTA AGRESIVA:

Las personas se comunican de forma agresiva cuando:

- Amenazan a los demás
- Gritan a casi todo el mundo
- Se imponen a la fuerza
- No respetan los derechos ni los sentimientos de los demás
- Tienen baja autoestima
- Sólo piensan en conseguir sus objetivos, aún a costa de los demás.

Esta conducta también se refleja en la postura del cuerpo, el tono de voz y el vocabulario que suelen utilizar.

A estos individuos les ocurre al revés que a los pasivos, porque nadie quiere estar cerca de ellos. Pero cuando empiezan a cambiar, siendo asertivos, las personas de su entorno “lo agradecen”.

CONDUCTA ASERTIVA:

Las personas actúan de forma asertiva cuando utilizan determinadas pautas de comportamiento tales como:

- Defender sus intereses
- Expresar sus opiniones libremente
- Lograr sus objetivos sin ofender a los demás
- No permitir que se aprovechen de ellas
- Se sienten satisfechas consigo mismas
- Saben decir NO
- Expresan sus emociones positivas y negativas
- **Respetan** la forma de pensar y sentir de los demás

¿QUE CONSEGUIMOS CUANDO SOMOS ASERTIVOS?

- Mayor autoestima
- Control de nuestras ansiedades y temores
- Aumento del rendimiento y satisfacción personal en el desempeño del trabajo.
- El respeto de los que nos rodean

***La asertividad es una opción eficaz para comunicarse con los demás, evitando conflictos innecesarios a la vez que reafirmamos nuestra personalidad. ***

Consiguiendo con todo ello una mayor eficacia personal y profesional.

8.4.2 TÉCNICAS ASERTIVAS

Existe una gran variedad de técnicas. Principalmente se requieren en situaciones como que alguien te pide algo que tú no quieres dejar o hacer, opinas distinto de tu socio/a, cliente, etc. Alguien te interrumpe continuamente. Tu socio/a, pareja está enfadado/a y no te dice el motivo, recibes críticas fuertes sin un motivo objetivo o razonable, no te prestan atención, y un largo etcétera.

Es conveniente que estas habilidades, que han de practicarse en situaciones que generan en el sujeto cierta angustia o estrés, se complementen con otro tipo de técnicas, de reducción de ansiedad. Como son la relajación y la respiración.

Para terminar, insistir en que la potenciación de la asertividad debe ir unida a la autoestima. Si nos queremos y respetamos, seremos capaces de querer y respetar al otro, y la única forma de hacerlo es desarrollar una sana autoestima que nos permita estar seguros de nuestra valía única y personal y nos ayude a hacer valer nuestros derechos sin pisar los del otro.

- **ASERTIVIDAD POSITIVA.** Es la expresión adecuada de lo bueno y valioso que se ve en otra persona, sin necesidad de intervención previa de aquélla. “No tenemos derecho a criticar si no estamos dispuestos a elogiar”.
- **RESPUESTA ASERTIVA ELEMENTAL.** Es la expresión llana y simple de los propios intereses y derechos, sin agresividad. Por ejemplo: “aún no he terminado de hablar, ¿me dejas?”.
- **TÉCNICA DEL DISCO RAYADO.** Se repite tranquilamente una y otra vez lo que se desea o se quiere decir con palabras de comprensión hacia el cliente, pero manteniéndonos firmes en nuestra postura. Con esta técnica nos reafirmamos en nuestra postura, no elevando el tono de voz y sin enfadarnos ni enfadar al interlocutor, empezando siempre la frase con una palabra que demuestre comprensión o empatía, consiguiendo así que acepten nuestras explicaciones. Se suele utilizar principalmente cuando la otra persona no tiene razón.

E J E M P L O

EMPLEADO: **COMPRENDO** que esta situación le disguste, **PERO** la información que tenemos es confidencial. **POR LO TANTO** no puedo informarle

CLIENTE: Lo que pasa es que son Vds. unos vagos y no quiere molestarse en buscarlo.

EMPLEADO: **COMPRENDO** su disgusto, **PERO** la información que tenemos es confidencial **POR LO TANTO** no puedo informarle de ello.

- **BANCO DE NIEBLA:** Con ello se aceptan las críticas, reconociendo serenamente, ante nuestros críticos, la posibilidad de que haya algo de cierto en lo que dicen, sin perder por ello el control de la situación.

Con esta técnica se reacciona con calma ante la crítica (independientemente de quién la haga), sin que afecte a nuestra autoestima y dejando terminar las frases, sin interrumpir de una forma defensiva o violenta ni adoptando actitudes ansiosas o inseguras y sin caer en los reproches.

Utilizando esta técnica se admite la posibilidad de que haya un error o incidencia, pero centrando la conversación en el problema, evitando así que aumente la crítica, lo que haría perder el control de la situación.

E J E M P L O

CLIENTE: ¡A esto no hay derecho!, Llevo esperando más de media hora y sigo sin saber lo que van a tardar en atenderme.

EMPLEADO: Lamentamos que haya tenido que esperar, dígame su nombre para confirmarle la hora a la que esta citado.

CLIENTE: Claro y lo que he tenido que esperar...

EMPLEADO: Lo lamentamos, dígame su nombre para confirmarle la hora a la que esta citado.

8.4.3 ACTITUD ANTE LAS QUEJAS Y RECLAMACIONES DE FORMA ASERTIVA

Aunque resulte difícil, hay que pensar que recibir una crítica, queja o reclamación es una forma de conocer algunas de las causas que provocan baja calidad en las relaciones con los clientes, por lo que debemos escucharla y agradecer que nos informen como mejorar nuestras actuaciones sin olvidar que *“las quejas y reclamaciones bien atendidas tienen menos posibilidad de ser divulgadas”*

ACTUACION ANTE LAS QUEJAS

Ante ellas es mejor actuar de la siguiente forma:

- Escuchar atentamente las quejas, pueden darnos información sobre los puntos débiles de nuestra empresa.
- Es imprescindible conocer los hechos que han producido la queja

- Decidir qué hacer
- Informar a la persona de lo que se hará para solucionar la queja, diciéndole quién puede atenderle, si fuera de otro departamento.
- No emitir juicios de valor de los compañeros ni de la empresa
- No responsabilizar a otros
- No personalizar las quejas, es decir no tomarlas como algo personal
- No reaccionar nunca agresivamente
- Utilizar al máximo las técnicas de asertividad.



8.5 GESTIÓN DEL TIEMPO Y DELEGACIÓN

8.5.1. CÓMO PLANIFICAR MI TIEMPO

El tiempo es un proceso continuo en el cual se suceden acontecimientos que vienen del pasado, pasan por el presente y van hacia el futuro.

En general casi nadie disfruta teniendo que planificar su tiempo o llevando un registro de tiempos, pero hay que tener en cuenta la cantidad de información posterior que esto nos facilitará.

Al principio puede parecer una pérdida de tiempo tener que anotar el tiempo que estimamos que nos puede llevar una tarea, posteriormente anotar el tiempo al iniciarlas y al finalizarlas para así poder comprobar la desviación entre el tiempo que pensamos que íbamos a necesitar y el realmente necesitado, para posteriormente establecer alternativas para aprovecharlo mejor la próxima vez.

*“EL TIEMPO ES EL MÁS ESCASO DE LOS RECURSOS
Y, A MENOS QUE SE ADMINISTRE BIEN, NINGUNA
OTRA COSA PODRA ADMINISTRARSE”*

Peter Drucker

Para poder realizar una mejor planificación se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

- Programar las actividades en función de los objetivos que se quieren alcanzar.

Lo importante son los objetivos que se quieren alcanzar, no solo las actividades que hay que realizar. No se trata de estar ocupados todo el tiempo realizando actividades sino de proceder correctamente.

“AQUÉLLOS QUE PEOR UTILIZAN SU TIEMPO SON LOS QUE MÁS SE QUEJAN DE LO CORTO QUE ES”

Le Bruyere

- Efectuar siempre la planificación por escrito.

Las cosas que se dejan en la memoria se olvidan o no se recuerdan como son.

LA MEMORIA ES EL PODER DE RECOGER ROSAS EN INVIERNO

Dr. Ewen Cameron

- Asignar tiempos por actividades.
- No querer hacer más de lo que se puede realmente hacer.
- Dejar diariamente tiempo para imprevistos.
- Diferenciar las actividades urgentes de las importantes, teniendo en cuenta que las importantes son las que darán el mayor beneficio; ya que urgente sólo quiere decir que apremia en el tiempo, pero puede ser o no ser importante.
- Agrupar los asuntos y las acciones relacionadas entre si.
- Incluir en la programación diaria algunos minutos para pensar y reflexionar.
- Programar las actividades teniendo en cuenta el biorritmo personal.
- Aprender a decir NO “Asertividad” (cuando corresponda)
- Mantener a la vista el plan de actividades diarias.
- Preparar el plan de trabajo del día siguiente, al final de la jornada.
- Eliminar los hábitos poco eficaces.
- Delegar eficazmente

8.5.2 TIPOS DE TAREAS Y PRIORIZACIÓN

Es importante aprender a diferenciar las tareas que hay que realizar en:

- Importantes
- Urgentes
- Necesarias
- Activas

➤ Reactivas

Tratamiento de tareas importantes

- Son las que nos dan el beneficio.
- Hay que hacerlas siempre y empezando por ellas

Tratamiento de tareas urgentes

- Pueden ser o imprevistos o tareas importantes que no se hicieron en su momento y ahora son urgentes y además importantes; hay que hacerlas inmediatamente.
- Pueden ser urgentes sin ser nada importantes, entonces habrá que delegarlas o marcar un plazo para realizarlas, después de averiguar si son realmente urgentes.

Tratamiento de tareas necesarias

- Hay que hacerlas en su momento, aunque no estén consideradas ni urgentes ni importantes, pero se necesitan para poder realizar el buen desempeño de la actividad laboral. Ver si se pueden delegar.

Tratamiento de tareas activas

- Organizar el día en torno a las actividades de alto rendimiento, dejando el resto del tiempo para las cuestiones menos importantes.
- No permitir distracciones de la mente
- Establecer fechas límites
- Fraccional los proyectos en unidades realizables día a día.
- Dedicar las horas del día más activas y enérgicas a las cuestiones más difíciles.

Tratamiento de tareas reactivas

- Aprenda a delegar
- Aprenda a sistematizar
- Pregúntese ¿Cuál es el nivel de calidad aceptable para esta tarea?
- No malgaste energías
- Aprenda a ignorar, a decir noooooooooo
- Procure que no haya muchas divisiones en la jornada.

8.5.3 RECONOCIMIENTO Y TRATAMIENTO DE LOS EXTERMINADORES DEL TIEMPO

Los “exterminadores, malgastadores o ladrones” de tiempo son cualquier hecho o situación que suponga que una persona desvíe sus esfuerzos hacia actividades que no contribuyen a lograr el objetivo específico de su función dentro de la empresa.

En resumen son las causas que hacen que se reduzca el tiempo productivo, como:

- Interrupciones
- Desorden
- Objetivos poco claros
- Falta de información para poder desarrollar su actividad
- Posponer decisiones
- Demoras
- Trabajo rutinario
- Demasiados documentos para leer
- El teléfono
- Falta de planificación
- Reuniones
- Falta de personas competentes para trabajar
- Falta de delegación (si procede)
- Falta de propia disciplina
- Visitantes
- Dificultad para establecer prioridades
- Correo chatarra
- Demandas del exterior
- Cansancio o fatiga
- Falta de concentración
- Información poco comprensible (escrita o verbal)
- Papeleo (burocracia)

Para hacer frente a ellos, hay que procurar no caer en las urgencias, formar a los/las colaboradores/as o trabajadores sobre como resolver ciertos asuntos, visitar en lugar de ser visitados. Tratar los asuntos de forma ordenada y en los despachos, y sobre todo aprender a decir no y ser asertivos.

“NUESTRO TIEMPO ES LO MÁS VALIOSO QUE TENEMOS Y NO PODEMOS PERMITIRNOS EL LUJO DE DESAPROVECHARLO”

8.5.4 TÉCNICAS PARA UTILIZAR MÁS ADECUADAMENTE EL TIEMPO

Para ello es conveniente seguir los siguientes puntos:

1. Establezca objetivos claros y definidos para sus actividades
2. Programe sus tiempo
3. Asigne prioridades; use el principio 80/20
4. Averigüe cuando es Ud. más productivo y aproveche esos momentos
5. Decida a priori que tiempo va a dedicar a cada tarea
6. Aumente el tiempo dedicado a los asuntos de alto rendimiento
7. Reduzca el tiempo dedicado a los asuntos de baja prioridad
8. Cumpla sus compromisos
9. Sea flexible
10. Genere hábitos productivos
11. Trabaje en equipo siempre que pueda
12. Delegue
13. Hágase más decisivo
14. Sea disciplinado; persevere en el trabajo
15. Finalice una cosa antes de empezar otra
16. Evite dar largas a las cosas
17. Sea proactivo
18. Reduzca el tiempo dedicado al papeleo
19. Consuma menos tiempo con el teléfono
20. Reduzca las interrupciones
21. Celebre reuniones dinámicas
22. Utilice agenda, no se confíe
23. Respete el tiempo de los demás
24. Marque fechas límites realistas
25. Con los papeles, utilice el principio DATA, Delegar, Actuar, Tirar y Archivar.
26. Lleve lectura útil siempre disponible para los momentos de espera
27. Tenga ordenado su lugar de trabajo, sobre todo su mesa.
28. Trabaje concentrado en el “aquí y ahora”, no pensando en lo que hará después.
29. Respete sus momentos de descanso. Aprenda a “desconectar”
30. Mejore su comunicación con los demás

8.5.5. LA DELEGACIÓN, HERRAMIENTA BÁSICA EN LA GESTIÓN DEL TIEMPO

Aprender y desarrollar la habilidad de la delegación tiene que ser el objetivo prioritario de todo empresario/a que pretenda dirigir con eficacia en los tiempos actuales.

Hay que recordar que la misión de toda persona empresaria, directiva o gerente de pyme es obtener resultados a través de otros: “Hacer a hacer”.

Todo/a gerente de una Pyme con personal en su empresa tiene que practicar la delegación, ya que el querer hacer o solucionar todo por si mismo/a, sólo le llevara al caos; sufrirá de estrés y no obtendrá los resultados esperados, porque estará sumido en una actividad sin sentido, agobiado por el tiempo al querer realizar él el mayor número de actividades.

Con frecuencia tiene que pensar detenidamente en:

- Qué obstáculos personales le impiden delegar
- Qué ventajas obtiene al delegar.
- Cómo puede delegar más trabajo del que creía posible.
- Cómo obtener el compromiso de los/las empleados/as

Ventajas de la delegación

- Le queda más tiempo para dedicarse a otras actividades más productivas
- Le aligera de trabajo rutinario
- Le proporciona un conocimiento de la capacidad de sus trabajadores.
- Le permite formar al trabajador, para continuar el trabajo durante la ausencia del jefe.
- Le ayuda a desarrollar las capacidades y cualidades del liderazgo (Véanse las características a tener en cuenta en el liderazgo situacional).
- Le disminuye la presión del trabajo

Ventajas para el/la trabajador/a o persona en la que se delega

- Le permite desarrollar amplios conocimientos sobre el proceso del trabajo
- La aumenta la motivación
- Le fomenta la iniciativa, la competencia y el sentido de la responsabilidad.
- Le hace el trabajo menos rutinario y más satisfactorio.
- Le desarrolla la auto confianza

8.5.6 ASPECTOS A TENER EN CUENTA PARA LA DELEGACIÓN

- Definir claramente el ámbito de la delegación (Qué funciones se delegan y cuantificarlas debidamente)
- La aceptación del delegado (Que el delegado asuma las funciones encomendadas como algo que le desarrolla Profesional y personalmente, no como una carga de trabajo o “pasa marrones”)
- Disponer de un sistema de información que nos indique el progreso y resultados de la delegación.
- Establecer el oportuno sistema de control o seguimiento de lo delegado.
- Asegurarse de que el delegado tiene la competencia suficiente para realizar lo encomendado.
- No confundir delegación con abdicación
- La persona que delega debe elegir, formar y evaluar al delegado, teniendo en cuenta que hay muchas formas de hacer las cosas; por lo cual se necesita de una gran flexibilidad a la hora de supervisar lo realizado, y disponer del tiempo suficiente para instruirle adecuadamente.

*“Adopte la marcha de la naturaleza; su secreto es
la paciencia”*

Emerson

- Tener en cuenta el tiempo del que dispone el delegado para realizar las nuevas funciones encomendadas o delegadas.

- Recordar que la responsabilidad final siempre es del que delega no del delegado.



9.- PROTECCION DE DATOS: DATOS RELACIONADOS CON LA PLANTILLA

9.1. CONCEPTOS BÁSICOS Y TERMINOLOGÍA

A los efectos de la Ley Orgánica 15/1999, de Protección de Datos de Carácter Personal, (LOPD), hay una serie de obligaciones que tienen que cumplir las empresas relacionadas con la protección de datos de su personal.

Dentro de las pymes se establecerá que persona es la responsable del fichero. En un primer momento, habrá que determinar cuáles son los ficheros de los que es titular el responsable del fichero en cuestión, la naturaleza de los datos contenidos en dichos ficheros, la finalidad de la utilización de los datos de carácter personal contenidos en dichos ficheros, el procedimiento de recogida de los datos de carácter personal, el origen de los mencionados datos, la dirección de acceso del responsable del fichero o la del servicio concreto ante el que pueden ejercitarse los derechos de oposición, acceso, rectificación y cancelación.

Hay que tener en cuenta que hay distintas obligaciones si el responsable del fichero es una entidad privada o es una entidad pública, ya que en este caso tendrá que figurar cuál es el órgano administrativo responsable del fichero.

El tratamiento de datos de carácter personal por parte de un responsable del fichero sólo está legitimado si dicho tratamiento se realiza con el consentimiento del afectado o cuando una ley admite dicho tratamiento.

- a) Datos de carácter personal: Cualquier información concerniente a personas físicas identificadas o identificables.
- b) Fichero: Todo conjunto organizado de datos de carácter personal, cualquiera que fuere la forma o modalidad de su creación, almacenamiento, organización y acceso.
- c) Soporte: Objeto físico susceptible de ser tratado en un sistema de información y sobre el cual se pueden grabar o recuperar datos
- d) Tratamiento de datos: Operaciones y procedimientos técnicos de carácter automatizado o no que permitan la recogida, grabación, conservación, elaboración,

modificación, bloqueo y cancelación, así como las cesiones de datos que resulten de comunicaciones, consultas, interconexiones y transferencias.

- e) Responsable del fichero o tratamiento: Persona física o jurídica, de naturaleza pública o privada, u órgano administrativo, que decida sobre la finalidad, contenido y uso del tratamiento.
- f) Afectado o interesado: Persona física titular de los datos que sean objeto del tratamiento a que se refiere el apartado c) del presente artículo.
- g) Procedimiento de disociación: Todo tratamiento de datos personales de modo que la información que se obtenga no pueda asociarse a persona identificada o identificable.
- h) Encargado del tratamiento: La persona física o jurídica, autoridad pública, servicio o cualquier otro organismo que, solo o conjuntamente con otros, trate datos personales por cuenta del responsable del tratamiento.
- i) Consentimiento del interesado: Toda manifestación de voluntad, libre, inequívoca, específica e informada, mediante la que el interesado consienta el tratamiento de datos personales que le conciernen.
- j) Cesión o comunicación de datos: Toda revelación de datos realizada a una persona distinta del interesado.
- k) Fuentes accesibles al público: Aquellos ficheros cuya consulta puede ser realizada por cualquier persona, no impedida por una norma limitativa, o sin más exigencia que, en su caso, el abono de una contraprestación. Tienen la consideración de fuentes de acceso público, exclusivamente, el censo promocional, los repertorios telefónicos en los términos previstos por su normativa específica y las listas de personas pertenecientes a grupos de profesionales que contengan únicamente los datos de nombre, título, profesión, actividad, grado académico, dirección e indicación de su pertenencia al grupo. Asimismo, tienen el carácter de fuentes de acceso público, los Diarios y Boletines oficiales y los medios de comunicación.
- l) Usuario: sujeto o proceso autorizado para acceder a datos o recursos.
- m) Recurso: Cualquier parte componente de un sistema de información.
- n) Datos de nivel medio: Infracciones administrativas, Hacienda Pública, Datos financieros, Datos que permitan evaluación de la personalidad del individuo. No: nº de cuentas y tarjetas crédito
- o) Datos de nivel alto: Ideología, religión o creencias, origen racial, salud, vida sexual, Datos para fines policiales sin consentimiento.

9.2. OBLIGACIONES DEL/DE LA RESPONSABLE DEL FICHERO FRENTE A LA AEPD

A. Determinación de los ficheros de los que es titular el/la Responsable del Fichero, así como del su nivel de seguridad aplicable y proceder a su inscripción en el RGPD.

Con el objeto de proceder a cumplir con la obligación impuesta al/a la responsable del fichero de inscribir sus ficheros en el RGPD recogida en el artículo de la LOPD, es preciso proceder en un primer momento a determinar cuáles son los ficheros de los que es titular el/la responsable del fichero en cuestión, la naturaleza de los datos contenidos en dichos ficheros, la finalidad de la utilización de los datos de carácter personal contenidos en dichos ficheros, el procedimiento de recogida de los datos de carácter personal, el origen de los mencionados datos, la dirección de acceso del/de la responsable del fichero, o en su caso la del servicio concreto ante el que pueden ejercitarse los derechos de oposición, acceso, rectificación y cancelación, la existencia o inexistencia de eventuales cesiones de los datos de carácter personal contenidos en dichos ficheros, la existencia o inexistencia de “outsourcers” que traten por cuenta del/de la responsable del tratamiento los datos contenidos en los referidos ficheros, los sistemas de tratamiento de la información y el nivel de seguridad aplicable a dichos ficheros. Estas menciones deben aparecer en el caso de que el/la Responsable del Fichero sea una entidad privada a efectos de la normativa de protección de datos; puesto que si la entidad es pública las menciones que deben aparecer son distintas, como por ejemplo deberá constar cuál es el órgano administrativo responsable del fichero, deberán constar cuáles son las consecuencias administrativas en el caso de que los afectados obligados a facilitar sus datos personales al órgano administrativo o a la entidad pública correspondiente que sea responsable del fichero no faciliten sus referidos datos de carácter personal.

En función de la naturaleza de los datos contenidos en los ficheros podemos determinar las medidas de seguridad aplicables. Los niveles de seguridad son: básico, medio y alto.

Los ficheros a los que se deben aplicar las medidas de seguridad correspondientes al nivel básico son aquellos que contienen cualquier dato de carácter personal para el que no se prevea la aplicación de un nivel de seguridad más exigente por parte de la normativa reguladora.

Los ficheros de empleados son ficheros de naturaleza alta siempre por disponer el/la Responsable de datos de salud (la baja médica es un dato que se considera alto) o datos sindicales (la retención de la cuota sindical es considerado un dato alto).

B. Legalización de los ficheros ante la Agencia de Protección de Datos.

La legalización de los ficheros existentes en una empresa se realiza con la notificación a la APD cumpliendo los extremos prevenidos por los formularios de notificación creados al efecto por la APD.

Para la notificación de los ficheros a la APD y su posterior inscripción en el RGPD, la APD ha habilitado un programa para la cumplimentación de los formularios de notificación de los ficheros.

C. Elaboración del Documento de Seguridad

En virtud del artículo 8 del Reglamento de Medidas de Seguridad, el/la responsable del fichero elaborará e implantará la normativa de seguridad mediante un documento de obligado cumplimiento para el personal con acceso a los datos de carácter personal contenidos en los ficheros del/de la responsable del tratamiento y con acceso a los sistemas de información.

Este Documento de Seguridad es una suerte de manual interno del/de la responsable del fichero, en el que se deben contener además de las obligaciones de los usuarios del sistema de tratamiento de los datos, la descripción de los ficheros de los que es titular el/la responsable del tratamiento, el ámbito de aplicación del mismo, las medidas, normas, procedimiento, reglas y estándares encaminados a garantizar el nivel de seguridad exigido por el RMS, procedimiento de notificación, gestión y respuesta ante las incidencias, los procedimientos de generación de copias de respaldo y de recuperación de los datos, así como las funciones de cada usuario que desempeñe las tareas de los puestos definidos por la normativa de protección de datos, como por ejemplo el de responsable de seguridad que es el usuario encargado de implantar las medidas de seguridad aplicables a los ficheros del responsable de los mismos. Se establece como una obligación legal el mantenimiento de dicho documento actualizado.

D. Elaboración de los contratos de encargado/a de tratamiento

Dentro de la documentación que debe elaborar el/la responsable del fichero están los contratos de encargado/a de tratamiento, puesto que en el caso de que dichos contratos no fueran suscritos por el/la responsable del fichero con sus “outsourcers” nos encontraríamos con cesiones de datos de carácter personal no consentidas ni amparadas por una norma y, por lo tanto, ilegales y constitutivas de infracciones.

E. Sometimiento a una auditoria periódica

Otra de las obligaciones impuestas por la normativa en materia de protección de datos es, en los casos en los que los ficheros del/de la responsable del fichero sean de nivel medio o alto, el sometimiento a una auditoria interna o externa, que verifique el cumplimiento del RMS, de los procedimientos e instrucciones vigentes en materia de seguridad de datos, al menos, cada dos años. Del sometimiento a la mencionada auditoria deberá resultar un documento que quedará a disposición de la APD.

9.3. LEGITIMACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS DE CARÁCTER PERSONAL

En principio, el tratamiento de datos de carácter personal por parte de un/una responsable del fichero sólo está legitimado si dicho tratamiento se realiza con el consentimiento del/de la afectado/a o cuando una ley admite dicho tratamiento.

Ahora bien, no será preciso el consentimiento cuando los datos de carácter personal se recojan para:

- El ejercicio de las funciones propias de las Administraciones Públicas en el ámbito de sus competencias
- Cuando se refieran a las partes de un contrato o precontrato de una relación de negocio, laboral o administrativa y sean necesarios para su mantenimiento o cumplimiento
- Cuando el tratamiento de los datos tenga por finalidad proteger un interés vital del/de la interesado/a en los términos del artículo 7, apartado 6 de la LOPD

- Cuando los datos figuren en fuentes accesibles al público y su tratamiento sea necesario para la satisfacción del interés legítimo perseguido por el responsable del fichero o por el del tercero a quien se comuniquen los datos

No obstante, a quien se soliciten datos personales habrá que informales sobre lo siguiente:

- De la existencia de un fichero
- Del carácter obligatorio o facultativo de las respuestas a las preguntas que les sean planteadas
- De las consecuencias de la obtención de los datos o de la negativa a suministrarlos
- De la posibilidad de ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición
- De la identidad y dirección del responsable del tratamiento o, en su caso, su representante

No será necesario cumplir lo dicho en los puntos segundo, tercero y cuarto anteriores si el contenido de ellos se deduce claramente de la naturaleza de los datos personales que se solicitan o de las circunstancias en que se recaban.

9.4 CLASES DE INFRACCIONES Y SANCIONES:

Las infracciones pueden ser: Leves, graves y muy graves.

Las sanciones son:

Responsabilidad ADMINISTRATIVA:

Régimen sancionador de la LOPD, con multas de 600 € hasta 600.000 €

Responsabilidad CIVIL:

Indemnización por daños y perjuicios si existe incumplimiento ilegal y responde también por sus empleados.

Responsabilidad PENAL:

Art. 197 del Código Penal, si se cumplen los requisitos del tipo penal delictivo.

DONDE SE DECLARA:

Registro de la A. P. D.
c/ Sagasta, 22
MADRID
www.agenciaprotecciondatos.org

10.- IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN LOS RR HH

De todos es sabida la discriminación hacia la mujer que ha existido y aún hoy, aunque en una minoría, sigue existiendo en el ámbito empresarial.

Aunque el artículo 14 de la Constitución española proclama el derecho a la Igualdad y a la no discriminación por razón de sexo, y el artículo 9.2 consagra la obligación de los poderes públicos de promover las condiciones para que la igualdad del individuo en que se integra sean reales y efectivas, se aprobó el pasado 22 de marzo la Ley Orgánica 3/2007, para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres. La mayor novedad de esta Ley radica en la prevención de esas conductas discriminatorias y en la previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad. Tal opción implica necesariamente una proyección del principio de igualdad sobre los diversos ámbitos del ordenamiento de la realidad social, cultural y artística en que pueda generarse o perpetuarse la desigualdad. De ahí la consideración de la dimensión transversal de la igualdad, seña de identidad del moderno derecho antidiscriminatorio, como principio fundamental del texto.

La ley presta una especial atención a la corrección de la desigualdad en el ámbito específico de las relaciones laborales. Mediante una serie de previsiones, se reconoce el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y se fomenta una mayor corresponsabilidad entre mujeres y hombres en la asunción de obligaciones familiares.

La Ley pretende promover la adopción de medidas concretas a favor de la igualdad en las empresas, situándolas en el marco de la negociación colectiva, para que sean las partes, libre y responsablemente, las que acuerden su contenido.

Hay una serie de medidas que afectan dentro de los RR HH, aunque se engloban en el ámbito del Derecho Laboral:

- ❖ Art. 5. Igualdad de trato y de oportunidades en el acceso al empleo, en la formación y en la promoción profesional y en las condiciones de trabajo.
- ❖ Art. 6. La discriminación directa e indirecta por razón de sexo. Refiriéndose la directa, cuando la situación en la que se encuentra una persona que sea, haya sido o pudiera ser tratada, en atención a su sexo, de manera menos favorable que otra situación comparable. Y la indirecta, cuando la disposición, criterio o práctica aparentemente neutra pone a personas de un sexo en desventaja particular con respecto a personas del otro sexo, salvo que dicha disposición o criterio puedan justificarse objetivamente en atención a una finalidad legítima. No obstante, se considera discriminatoria toda orden de discriminar, directa o indirectamente, por razón de sexo.
- ❖ Art. 10. Los actos y las cláusulas de los negocios jurídicos que constituyan o causen discriminación por razón de sexo se consideraran nulos y sin efectos.
- ❖ Art. 43. PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA. Mediante la negociación colectiva se podrán establecer medidas de acción positiva para favorecer el acceso de las mujeres al empleo y la aplicación efectiva del principio de igualdad de trato y no discriminación en las condiciones de trabajo entre hombres y mujeres.
- ❖ Art. 44 LOS DERECHOS DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL se reconocerán a los trabajadores y las trabajadoras en forma que fomenten la asunción equilibrada de las responsabilidades familiares.
- ❖ Art. 45, 46, 47 y 48. Se fomentará la transparencia, implantación y apoyo voluntario en los planes de igualdad en las empresas, considerándose éstos un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades y a eliminar la discriminación por razón de sexo.

- ❖ Art. 50. Se creará un distintivo por el M^o de Trabajo y Asuntos Sociales para reconocer a aquellas empresas que destaquen por la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades.

- ❖ Art. 73. Las empresas podrán asumir la realización voluntaria de acciones de responsabilidad social, consistentes en medidas económicas, comerciales, laborales, asistenciales o de otra naturaleza, destinadas a promover condiciones de igualdad entre hombres y mujeres en el seno de la empresa o en su entorno social.

- ❖ Art. 74. Las empresas podrán hacer uso publicitario de sus acciones de responsabilidad en materia de igualdad.

- ❖ También hay otra serie de medidas que afectan más al área laboral, como son: la modificación del derecho de las reducciones de jornada, creación del permiso de paternidad, inversión de la carga de la prueba en ciertos procedimientos cuando se alegue discriminación por razón de sexo.

ANEXO 1.-

DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO

EMPRESA Nombre, Dirección y Sector de actividad.	
EL PUESTO Título que se da al ocupante. Departamento al que pertenece. Ubicación.	
ORGANIZACIÓN Nivel jerárquico del puesto. Dependencia directa. Subordinados directos.	
OBJETIVO DEL PUESTO Objetivo fundamental que debe alcanzar el ocupante.	

Escuela de Negocios

<p>FUNCIONES Y TAREAS</p> <p>Funciones y tareas principales, diarias, semanales, mensuales, trimestrales o anuales.</p> <p>Obligaciones que debe asumir. Atribuciones y límites de autoridad sobre empleados, sobre equipos y sobre dinero.</p> <p>Actividades principales (que ocupan gran parte del tiempo) y actividades clave (que pueden originar éxito o fracaso en el puesto).</p>	
<p>CONDICIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salario fijo y variable. - Horario. - Condiciones físicas especiales. - Nivel de experiencia requerido. - Entrenamiento Necesario. <p>Posibilidades de carrera que abre el puesto.</p>	
<p>COMPETENCIAS :</p> <p>Necesarias para el desempeño eficaz del puesto.</p>	

ANEXO 2.- EJEMPLOS DE MODELOS DE COMPETENCIAS

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.

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 extrae o expone 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.

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.

ANEXO 3.- MODELO DEL PERFIL PERSONAL REQUERIDO

Se deberá distinguir entre los requisitos imprescindibles o esenciales y los valorables. Procurad ser específicos y concretos pero abiertos a alternativas.

<p>FORMACION</p> <p>Nivel requerido. Materias Importantes. Titulaciones o diplomas. Prácticas o entrenamientos.</p>	
<p>EXPERIENCIA LABORAL</p> <p>Experiencia requerida. Nivel y años. En sector similar o en puesto similar Conocimientos en utilización de equipos o sistemas.</p>	
<p>IDIOMAS</p> <p>Imprescindibles: y nivel de dominio (hablado, leído, escrito) Valorables:</p>	
<p>INFORMATICA</p> <hr/> <p>MOTIVACION</p> <p>Tipo de motivaciones requeridas. Intereses requeridos o que el puesto satisface. Nivel de ambición y tipo óptimo para el puesto.</p>	<p>- Profesional:</p> <p>- Personal:</p>
<p>PERSONALIDAD</p> <p>Tipo de personalidad requerida. Características óptimas para el ocupante del puesto. Características diferentes para</p>	

<p>este puesto.</p> <p>ACTITUDES.</p>	
<p>SALUD Y CONDICIONES FÍSICAS</p> <p>Contraindicaciones por razón del puesto.</p> <p>Peligrosidad o fatigabilidad para algunas personas.</p> <p>Requisitos físicos y de salud.</p>	
<p>CIRCUNSTANCIAS ESPECIALES</p> <p>Requisitos por razón de interferencias familiares (viajes, horario, traslados).</p>	



ANEXO 4.-

ORIENTACIÓN SOBRE TIPOS DE PREGUNTAS QUE SE PUEDEN HACER “SIN QUE PAREZCA UN DURO INTERROGATORIO”. Lo más importante a la hora de hacer las preguntas es saber qué información se quiere obtener, y, dependiendo de esto, así se harán las preguntas, manteniendo en todo momento respeto y discreción...

Situación actual

- ¿Cuál es su situación actual laboral?
- ¿Cuáles son las razones para estar interesado en un posible cambio de trabajo?
- ¿Cuáles son los aspectos más insoportables o molestos de su trabajo actual? (o situación)
- ¿Qué expectativas satisfaría el nuevo trabajo según lo percibe Vd.?

Revisión de algunos datos incompletos

- Hay algunos datos de su historial que quisiera precisar o concretar, fechas, datos de empresas, puestos, remuneraciones.....

Historial laboral

- Dígame en qué consiste realmente su puesto actual en.....
- ¿De quién depende/dependía Vd.?
- ¿Ha tenido otros jefes en el mismo puesto?
- ¿Cómo ha ido evolucionando el contenido del puesto durante.....?
- ¿Qué problemas ha tenido que soportar en el desempeño del puesto?
- ¿Qué aspectos ha mejorado Vd. realmente en su realización de las tareas?
- ¿Cómo estructuraría Vd. el puesto para una mayor eficacia del mismo?
- ¿Cuáles son los aspectos o situaciones más insatisfactorios del puesto para Vd.?
- ¿Cuántos años lleva exactamente en el puesto?
- ¿Cómo han cambiado (ampliado o disminuido) sus responsabilidades?
- ¿Cuántas personas dependen de Vd. directamente? ¿E indirectamente?
- ¿Cuáles son sus experiencias o deseos reales (prometidos o no) en cuanto a salario en este momento?
- Descríbame a su jefe (edad, formación, antigüedad, tipo de persona, estilo de mando)
- ¿Cómo definiría la relación con él?

- ¿Cuáles son los aspectos positivos que otras personas en el trabajo aprecian de Vd.?
- ¿Qué limitaciones le atribuyen o pueden atribuirle?
- ¿Qué aspectos o tareas del trabajo le satisfacen más?
- ¿Por qué razones se decidió Vd. por este trabajo en un primer momento?
- ¿Qué aspectos del trabajo ha mejorado Vd. sustancialmente?

PARA LOS DEMÁS TRABAJOS, pero quizás menos minucioso según se van alejando del momento actual)

Escolaridad, formación general y perfeccionamiento

- Hábleme de su carrera de.....sus estudios de..... su FP O EGF, etc.
- ¿Cuál fue el motivo para elegirla?
- ¿Cómo han ido evolucionando estos motivos según avanzaba?
- ¿En qué áreas profundizó o se especializó más?
- ¿En qué áreas obtuvo mejores calificaciones? ¿Con qué nota?
- ¿Qué salidas le iba viendo a sus estudios? ¿En qué tipo de trabajos pensaba según iba estudiando?
- ¿Qué otras actividades o cursos realizó durante su carrera? ¿En qué asociación o centro los practicaba?
- ¿Qué profesores influyeron en Vd. de manera relevante? ¿En qué sentido?
- ¿Cuáles fueron los temas más importantes de sus trabajos prácticos?
- Durante los estudios, ¿dónde y con quién vivía?
- ¿Qué juicios emite Vd. sobre la situación universitaria (de carrera) en los años en que Vd. la hizo (organización, nivel de los profesores, libertad medios, dificultades
- ¿Cómo fue preparando su salida al mundo del trabajo durante los último años (2 ó 1)?
- ¿Qué actividades desarrollaba en los periodos de vacaciones?
- ¿En que áreas o asignaturas sobresalió más en el Colegio?
- ¿Sobresalía en alguna otra actividad? (deportiva, social,.....)
- ¿Cómo cree que era visto por los demás (estudioso, empollón, travieso, líder, normal, deportista)
- ¿Qué otros cursos, seminarios ha realizado?
- ¿En cuales estaría interesado? ¿Por qué no los ha realizado?
- ¿Qué le han aportado?

- ¿Cómo ha pagado los estudios (carrera, cursos)? ¿Se ha ayudado con trabajos ocasionales?



ANEXO 5.-

FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Entrevista realizada a.....

Por.....

Para el puesto de

Realizada el día.....

1 2 3 4

Primera impresión.....

Presentación.....

Aspecto físico.....

Comunicación verbal.....

Comunicación no verbal.....

Energía.....

Razonamiento.....

Idea de futuro.....

Despedida.....

Impresión definitiva.....

Nota:

¿Usted contrataría a este candidato? Si No

¿Por qué?

Firma:

ANEXO 6.-

FICHA VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA

PUESTO _____ FECHA _____

CANDIDATO _____

FACTORES	D e f i c i e n t e	B a j o	M e d i o	A l t o	S u p e r i o r	OBSERVACIONES
Historial Formativo						
Historial Profesional						
Experiencia para el puesto						
Motivación						
Relaciones interpersonales						
Dotes de mando						
Aspecto						
Personalidad						

CONCLUSIONES:

	Aceptable			
No aceptable	con reparos	Aceptable	Bueno	Muy interes.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENTREVISTADOR:



ANEXO 7.-

FICHA DE EVALUACION PERIODO DE PRUEBA		DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
Nombre y Apellidos:		Código:
Puesto:		Fecha seguimiento:
Dirección:		Fecha inicio contrato:
Sección:		Fecha fin periodo prueba: Fecha fin contrato:
FACTORES DE EVALUACION	CONCEPTOS	PUNTO
ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS		
ORGANIZACIÓN Y CALIDAD DEL PROPIO TRABAJO		
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN		
LIDERAZGO		
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Y APRENDIZAJE		
CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN Y RELACIÓN		
INICIATIVA		
SENTIDO DE LA RESPONSABILIDAD		
TOTAL		
FIRMA Y NOMBRE DEL SUPERIOR INMEDIATO (EVALUADOR)	Vº Bº DIRECTOR	
COMENTARIOS DEL EVALUADOR:		