

Gestión del Capital Humano en las organizaciones de éxito.

Dr. Edgar Eslava Arnao



01 Las tres “c” que generan un nuevo mundo en los negocios

CLIENTES



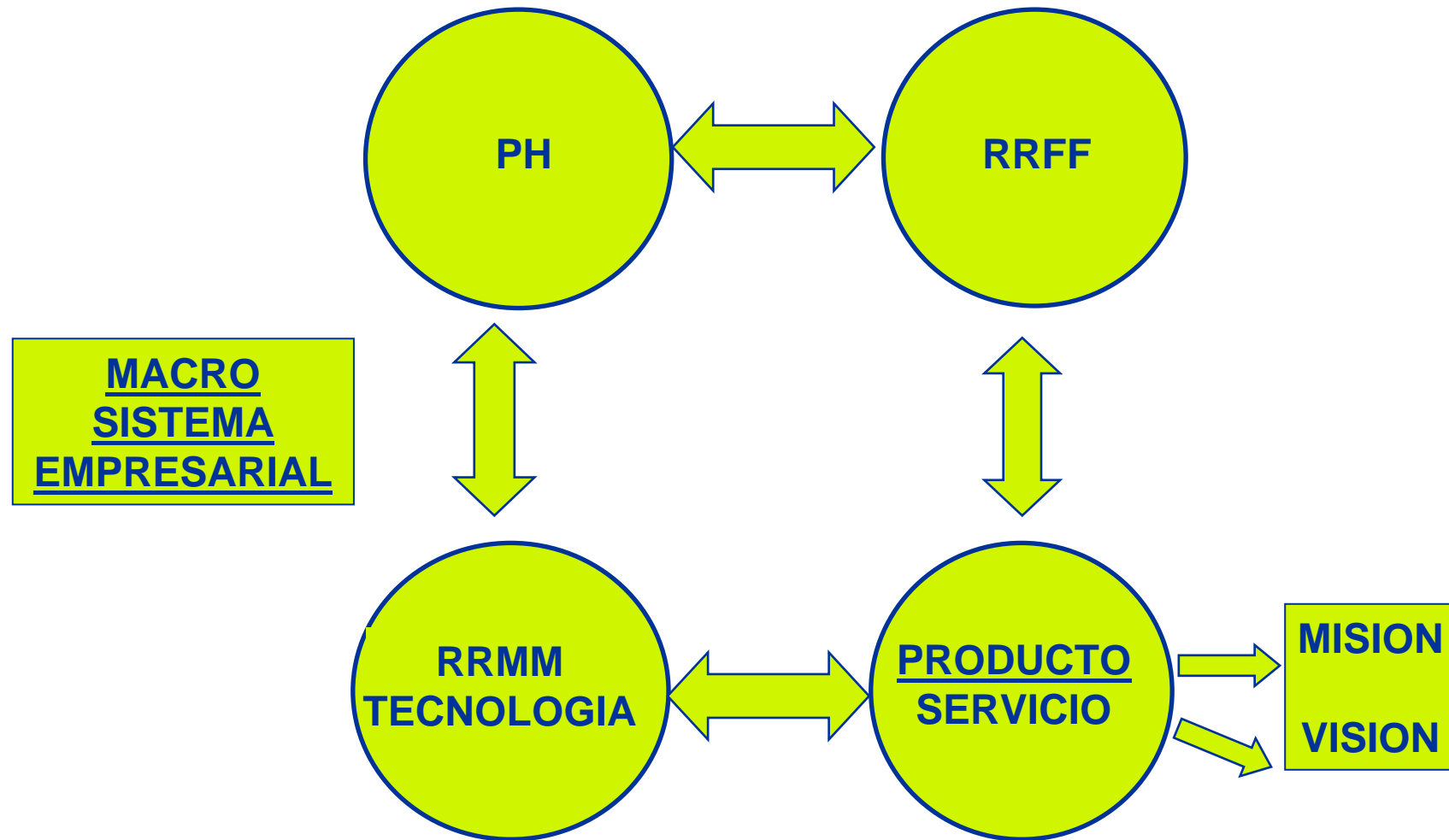
COMPETENCIA

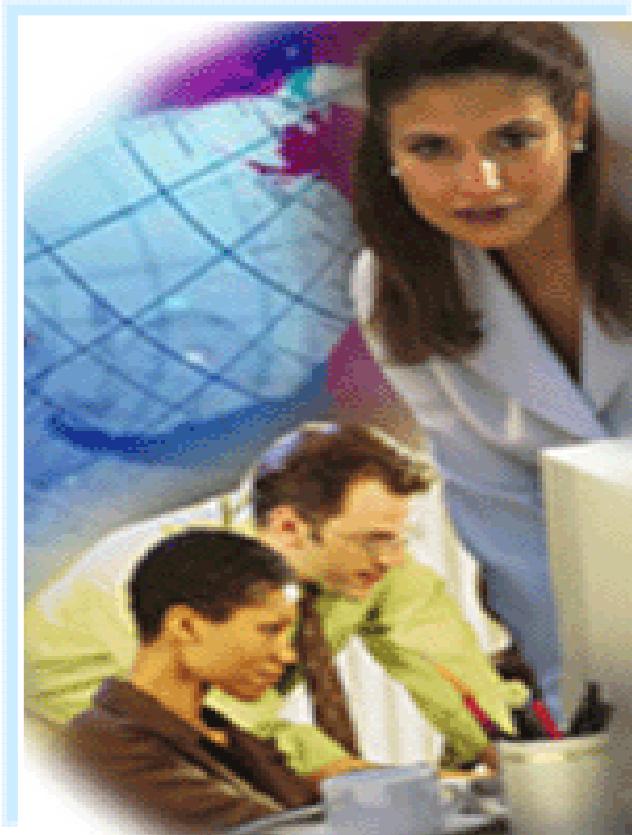
CAMBIO

02 Principales desafíos en las organizaciones

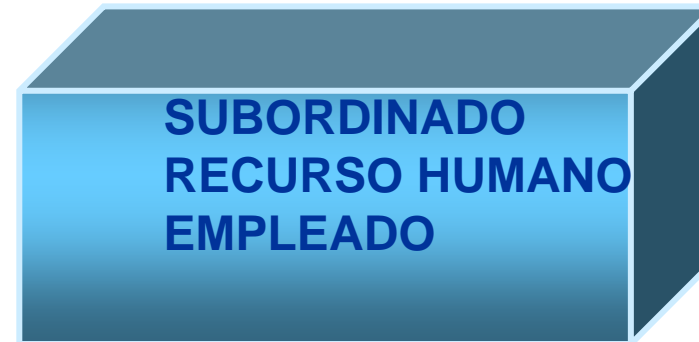


03 Visión sistema empresarial





Significados tradicionales



Nuevos significados

COLABORADOR
CLIENTE INTERNO
SOCIO ESTRATEGICO
PRINCIPAL ACTIVO
EQUIPO
POTENCIAL HUMANO

DICOTOMIA EMPRESARIAL

ANTES - AHORA

1. El poder del capital.
2. La importancia de la estructura.
3. La estructura rígida.
4. El trabajo controlado.
5. Dependencia de sistemas formales de control.
6. Cuanto más se centralice la información, mejor.

1. El poder del conocimiento.
2. La importancia del clima laboral.
3. El clima creativo.
4. El trabajo inteligente.
5. Dependencia de sistemas informales de autocontrol
6. Cuanto más se conecte información mejores resultados.

DICOTOMIA EMPRESARIAL

ANTES - AHORA

1. El conocimiento más valioso está en la alta gerencia.
2. La integración es mayormente vertical, a través de la relación jerarquía VS súbditos
3. Manda la jerarquía.
4. La gestión se realiza mayormente por funciones.
5. Se necesita funcionarios.

1. El conocimiento más valioso está en línea.
2. La integración es horizontal, a través de la relación jefe/colaborador.
3. Manda el mercado (cliente gerente invisible)
4. La gestión se realiza mayormente por proyectos.
5. Se necesita líderes de proyectos.

07 La gestión del Capital Humano: principios y objetivos

- Orientación filosófica, humanista, científica y técnica.
- No más subordinado, sino compañero, asociado, colaborador, capital humano.
- Diseño y planificación estratégica del desarrollo humano a largo plazo.
- Armonizar el trabajo de personal con los planes de desarrollo organizacional.
- Investigación de problemas humanos en el contexto organizacional: visión global
- Compromiso y responsabilidad Compartida.
- Énfasis en teorías e investigaciones que explican la satisfacción y productividad humana.
- Gerencia preventiva para prevenir y anticiparse a los problemas.
- Crear y mantener un clima apropiado de trabajo: seguridad, reconocimiento, satisfacción y desarrollo.
- Favorecer las relaciones laborales: Asociación de mejora, no enfrentamiento, no quejas.

08 La gestión del capital humano: principios y objetivos

- Diseño e implantación de políticas apropiadas para el trabajo.
- Encausar al personal en unidades dinámicas involucradas con las metas organizacionales (Cliente externo) e individuales (Cliente interno).
- Actuar como auténticos líderes de hombres y mujeres.
- Asesorar a la alta dirección en la solución de conflictos humanos.
- Facilitar actitudes positivas para el cambio y la innovación.
- Necesidad de orientar su trabajo hacia el cliente externo.
- Modificar actitudes y comportamientos.
- Consolidar una cultura organizacional orientada a los valores más significativos.
- Desarrollar el capital humano y constituirse como un proveedor interno eficaz de personal idóneo calificado y comprometido con la organización.

08 Sistemas de recursos humanos



08 Sistemas de recursos humanos

1. Alimentación de Recursos Humanos

Investigación de mercado
de RR.HH.

Reclutamiento

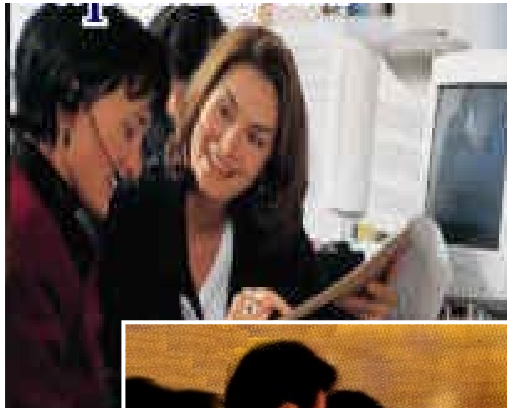
Selección

Inducción e
Integración



09 Sistemas de recursos humanos

2. Aplicación de Recursos Humanos



**Análisis y descripción
de puestos**

**Planeación y distribución
de RR.HH.**

Plan de Carreras

**Evaluación del
desempeño**

10 **Sistemas de recursos humanos**

3. **Mantenimiento de Recursos Humanos**

**Administración de
sueldos y salarios**

**Plan de beneficios
sociales**

Bioseguridad

**Relaciones
laborales**



11 Sistemas de recursos humanos

4. Desarrollo de Recursos humanos



Capacitación

Desarrollo de
RR.HH.

Desarrollo
Organizacional

12 Sistemas de recursos humanos

5. Control de Recursos Humanos

Base de datos

Sistemas de
información

Auditoria de
RR.HH.



13 Selección de personal

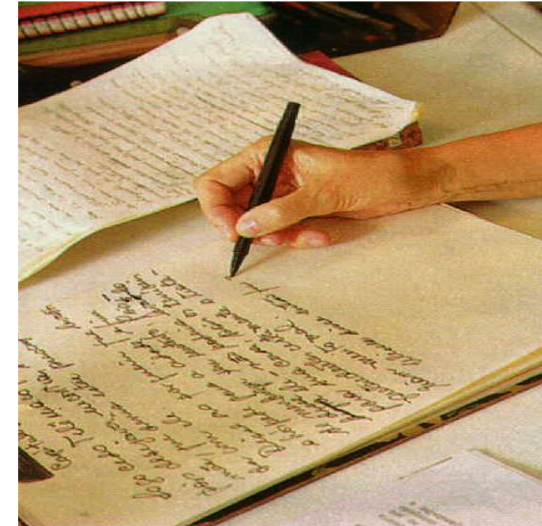
DEFINICION

“PROCESO TÉCNICO Y CIENTÍFICO, MEDIANTE EL CUAL DE UN CONJUNTO “N” DE CANDIDATOS MOTIVADOS A TRABAJAR, PREVIA EVALUACIÓN SE ELIGE AL POSTULANTE “X” QUE REUNA LOS REQUISITOS DEL PUESTO VACANTE “Y” A LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES, ASEGURANDO SU RENDIMIENTO EFICAZ.”



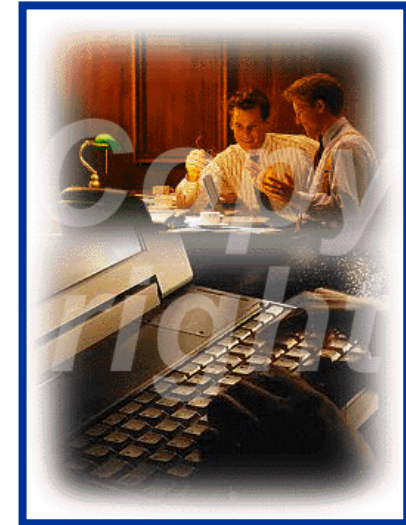
14 Procedimientos tradicionales

- Las recomendaciones
- Las cartas de referencia
- Fisonomía
- La impresión personal
- La fotografía
- Curriculum vitae
- La escritura
- La entrevista
- Período de prueba



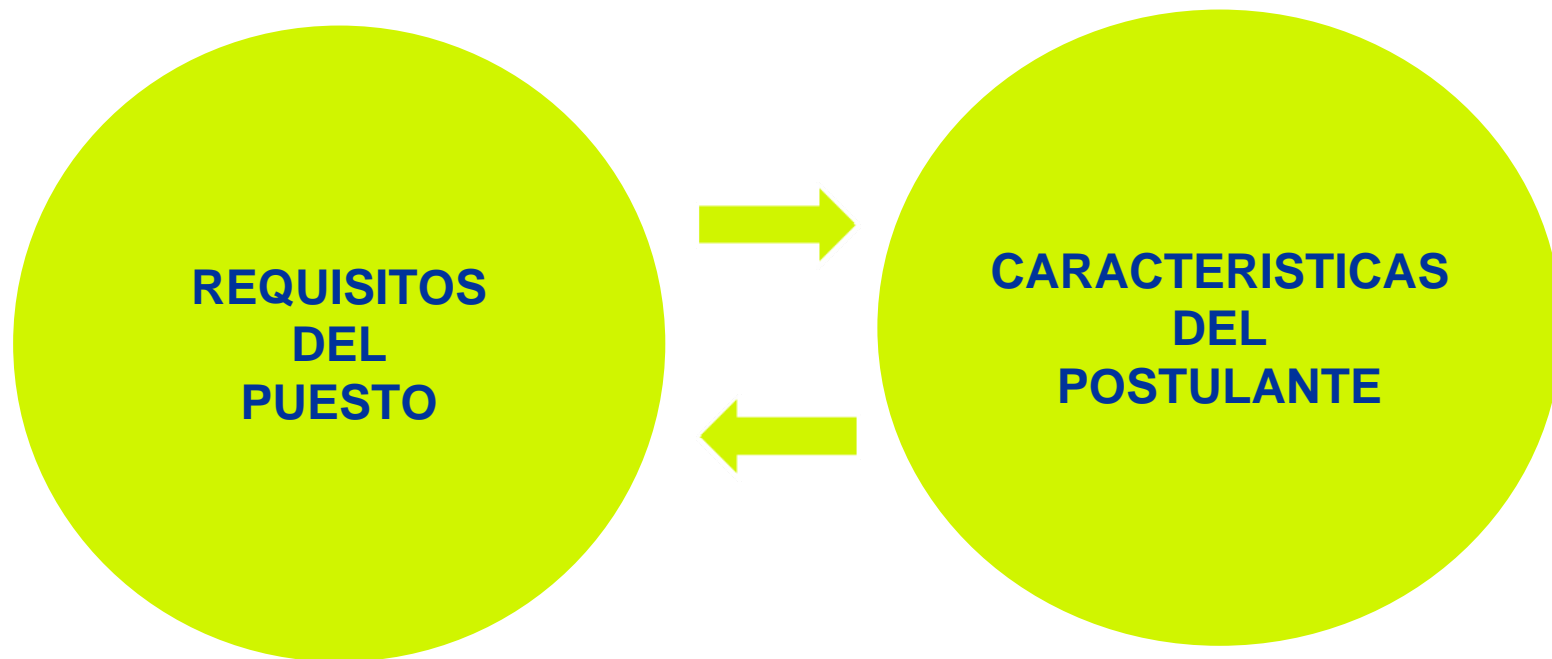
15 Procedimiento científico

- Implica planeación efectiva del proceso.
- Implica una evaluación psicológica con posibilidad de un pronóstico fiable.
- Implica contar con un especialista en psicología industrial o contar con una persona adecuadamente capacitada.
- Implica el empleo de fuentes de pronóstico adecuados y fiables (Test psicotécnicos y psicológicos).



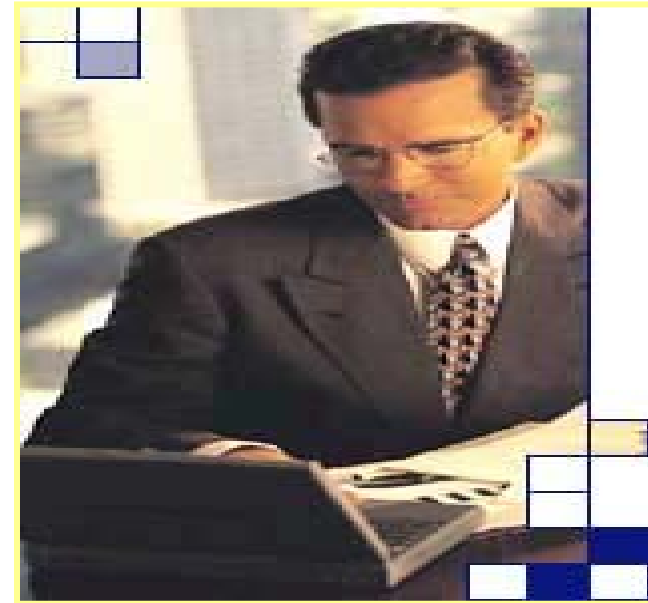
16 Selección de Personal

PROCESO DE COMPARACION

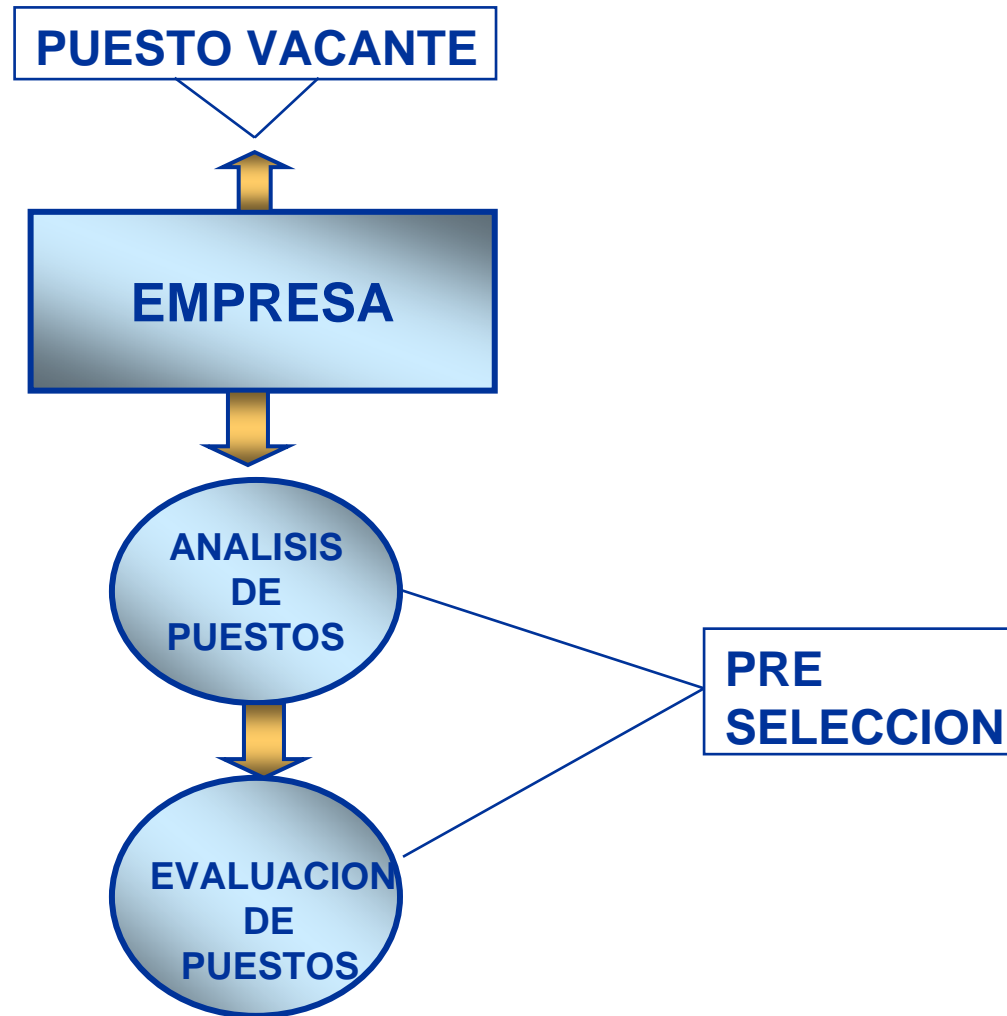


17 Aspectos de la selección de personal

- ASPECTO ADMINISTRATIVO
- ASPECTO PSICOLOGICO
- ASPECTO SOCIOECONOMICO
- ASPECTO LEGAL



18 Selección de personal líneas de acción



19 Postulantes



19 Variables organizacionales de adaptación

- **Filosofía y Cultura de la organización**
- **Políticas del personal**
- **Condiciones de trabajo**
- **Grupo laboral**
- **Jefe- supervisor**
- **Oportunidades de desarrollo**
- **Clima organizacional**



20 ETAPAS BÁSICAS DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



TEST PSICOLOGICOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Pruebas de inteligencia

Pruebas de aptitud

Prueba de intereses

Pruebas de personalidad

Prueba proyectivas



Pruebas de inteligencia y aptitud

- Aprender rápidamente
- Seguir Instrucciones
- Aptitud intuitiva y lógica
- Comprensión
- Memoria
- Cultura general
- Resolución de problemas
- Razonamiento lógico abstracto
- Memoria evocativa y retentiva
- Atención concentración
- Potencial de desarrollo.

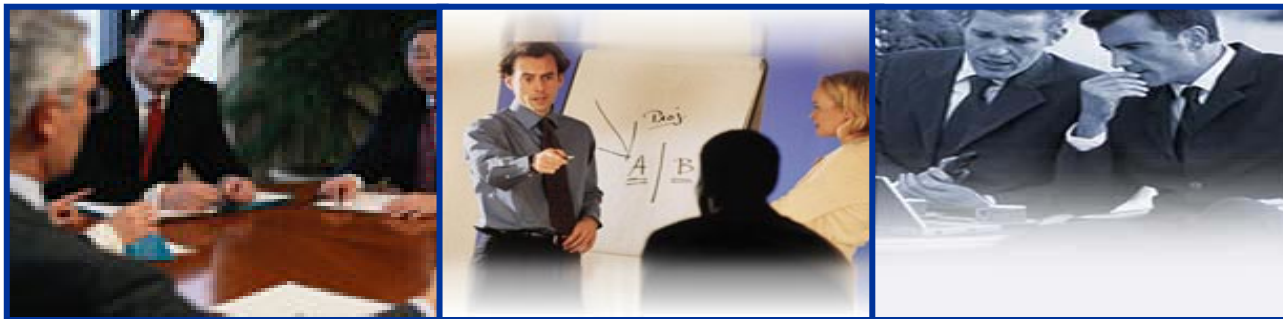
23 Test de personalidad

- Sentido de responsabilidad
- Soporte emocional
- Sujeción a normas
- Autoestima
- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales
- Liderazgo
- Conducta Moral
- Inteligencia emocional
- Toma de decisiones



24 Estrategias para la entrevista

1. Conocimiento previo : CV. Datos personales, puesto, exigencias.
2. Crear un clima de confianza y motivación.
3. Dirigir la entrevista de modo que pueda conseguir la máxima información.
4. Proporcionar información apropiada al candidato.
5. Evaluar las aptitudes en relación al puesto.
6. Alentar la buena voluntad



25 Estilos de entrevistas



- La entrevista al “Ojo de buen cubero”
- Charla amigable
- La inquisitiva
- La estandarizada
- Entrevista empresarial
- La mixta

26 ¿Cómo obtener cooperación y confianza de los candidatos?

1. Sea puntual en la entrevista
2. Muestre interés genuino por todos.
3. Trate igual a todos
4. Establezca el rapport
5. Sea sincero y honesto
6. Muestre respeto a los postulantes
7. Proporcione información real
8. Explique el proceso de selección
9. No prometa nada que no pueda cumplir



Tipos Entrevista de Selección



1. No estructurada (Libre)
2. Estructurada (Planificada)
3. Mixta (1 y 2)
4. Solución de problemas
5. Provocación de tensión
6. Simulación
7. Dinámica grupal

LOS CONTRATOS

- **CONTRATO ECONÓMICO**
- **CONTRATO PSICOLÓGICO**

BENEFICIOS DE UNA ADECUADA SELECCIÓN DE PERSONAL

Ubicar a la persona ubicada en el puesto

Asegura la integración y adaptación del nuevo personal a sus tareas.

Integrar al N.P. con la filosofía empresarial

Se evita la rotación constante.

Incrementa el rendimiento y la productividad.

Mejora la rr.hh. y la moral en el trabajo.

LA INDUCCION: NUEVO ENFOQUE

- Adaptar al trabajador a la nueva filosofía y cultura.
- Conocer las políticas y prácticas administrativas (Reglas de Juego)
- Conocer las tareas y responsabilidades del puesto.
- Adaptar al nuevo trabajador al grupo laboral.

LA INDUCCION

Debe garantizar :

- **Compartir los valores de la organización.**
- **Ser comprendido.**
- **Ser escuchado.**
- **Ser tomado en cuenta.**
- **Sentimiento de pertenencia.**
- **Identificación con la organización.**
- **Mantenimiento del contrato psicológico.**



Evaluación del Desempeño

Administración por Desempeño

Es el proceso completo de observar a través del tiempo el desempeño de un empleado, en relación con las exigencias de su trabajo, y hacer enseguida una evaluación de ello.

Objetivos Estratégicos de la Evaluación del Desempeño

- **Modificar estilos de Dirección y mando. Valor educativo del sistema para la Línea.**
- **Orientar la actuación hacia el esfuerzo de determinados factores.**
- **Base y entrenamiento para procesos posteriores como planificación de carreras y planes de sucesión**
- **Motivar al personal que ha llegado a su techo**

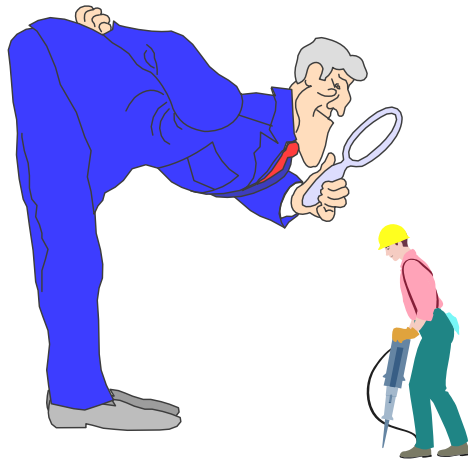
Objetivos Estratégicos de la Evaluación del Desempeño

- Motivar al colaborador para que realice mejor su trabajo, dándole a conocer los resultados que ha obtenido, reconociéndosele sus méritos y dándole la oportunidad de discutir su trabajo con su jefe.
- Detectar las necesidades de formación y desarrollo a nivel individual y por grupos o equipos de trabajo. Áreas de Desempeño susceptibles de mejora.
- Ayudar a la determinación de la retribución salarial y/o extrasalarial del colaborador (incrementos salariales, bonos, primas, etc.)

La Dimensión Estratégica de la Evaluación

- ¿Qué clase de conducta quiere Ud. estimular en sus colaboradores?
- **Corto plazo:** Resultados finales para el trimestre en curso
- **Largo plazo:** repetición del negocio, participación en el mercado
- **Recuerde:** ¡los administradores reciben la clase de desempeño por el que recompensan!

Características de la Evaluación del Desempeño



- **Válido**
- **Objetivo**
- **Confiable**
- **Sensible**
- **Practicable**
- **Aceptado**

La Administración por Desempeño

Incluye:

- **Clarificación de las expectativas**
- **Fijación de metas**
- **Adiestramiento en el trabajo**
- **Almacenamiento y recuperación de información sobre el desempeño**



¿Qué es el Rendimiento?



- Es el cumplimiento, por parte de un empleado, de las tareas asignadas.
- Evaluación del rendimiento: descripción sistemática de las fortalezas y debilidades pertinentes a un trabajo de un individuo o grupo.

Métodos Alternativos para la Evaluación del Desempeño

- Ensayo narrativo.
- Comparaciones calificadas / pareadas
- Distribución forzada.
- Lista de verificación conductual.
- Incidentes críticos.
- Escala de calificación gráficas.
- Escala de calificación basadas en el comportamiento
- Administración por objetivos.

¿Con qué frecuencia debiera hacerse la evaluación?

- Una o dos veces al año no es suficiente
- Es difícil recordar cosas específicas en un período de 6 a 12 meses
- Western Digital, Southern California Gas, y Fluor exigen revisiones más frecuentes, informales y de “progreso”
- “Estrategias de Planes diarios de evaluación”

¿Qué debe hacer el evaluador?

- ¿Sigue el calificador los procedimientos estándares?
- ¿Son las evaluaciones resultados justos y exactos?
- ¿Se acomoda el formulario a circunstancias especiales o únicas?
- ¿Recibe Ud... retroalimentación?
- ¿Sugiere el calificador como puede Ud... mejorar?
- ¿Obtiene Ud... recursos para mejorar?

Debe considerar aspectos más amplios

Confianza en el sistema de evaluación.

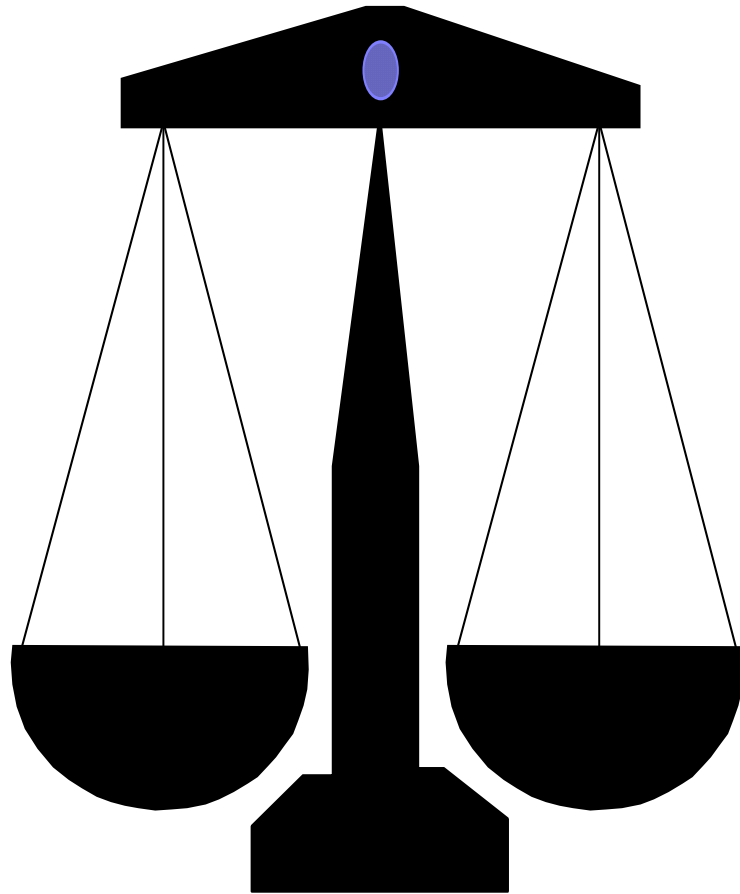
Actitudes de administradores y empleados.

El propósito de la evaluación (¿desarrollo personal o decisiones de empleo?).

Frecuencia y fuente de los datos de la evaluación.

Entrenamiento del calificador.

43 Cuidado con los errores en la evaluación



■ Lenidad

• Severidad

• Tendencia central

• Halo

• Contraste

• Efecto de novedad

Revisión de Potenciales

CONTENIDO	MEDIDAS A ADOPTAR
<p>Análisis de las competencias</p> <p></p> <p>Estimación de las posibilidades de desarrollo</p> <p></p> <p>Plan concertado</p>	<p>Complementos necesarios: formación general y específica</p> <p>Experiencias a desarrollar</p> <hr/> <p>Decisión de cambio: a un trabajo distinto (movilidad funcional) a un nivel superior (Promoción)</p>

45 Diferencias Básicas entre Apreciación del Desempeño y Evaluación del Potencial

APRECIACION DEL DESEMPEÑO

EVALUACION DEL POTENCIAL

<ul style="list-style-type: none">Se basa en hechos y comportamientos observables en el puesto de trabajoSuelen estar ligada a una compensación económica inmediata (anual)Interviene el empleado en el proceso.Es sujeto pasivo y activoLa realizan únicamente los superiores jerárquicos	<ul style="list-style-type: none">Se basa en la apreciación de capacidades, actitudes y rasgos de personalidad para el desempeño de otros puestosNo esta ligada en una compensación económica inmediataNo interviene en el proceso, solo es sujeto pasivoIntervienen los superiores, profesionales especializados en RR.HH. Y otras informaciones
--	--

¿Quién debiera Evaluar el Desempeño?

El supervisor directo

Sus iguales

Subordinados

Auto - evaluación

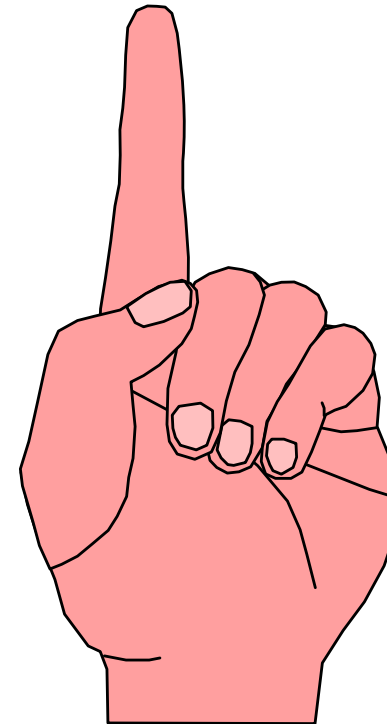
Clientes

Computadores



Cosas que se deben hacer durante las Entrevistas de Evaluación

- Estimular la participación
- Juzgar el desempeño, no la personalidad
- Ser específico
- Ser un oyente activo
- Fijar metas para futuros mejoramientos
- Evitar la crítica constructiva



Cosas que se deben hacer después de las Entrevistas de Evaluación



- Comunicarse frecuentemente con los colaboradores sobre su desempeño
- Evaluar periódicamente el progreso hacia las metas
- Ligar las recompensas con el desempeño

"Solución de conflictos en la gestión de personal"

- 1. Crear un Clima adecuado**
- 2. Examen conjunto del problema**
- 3. Recibir sugerencia de los interesados**
- 4. Resumen y formulación de posibles soluciones.**
- 5. Involucrar al equipo en la solución del problema en conjunto.**
- 6. Evaluar resultados.**

"Estrategias para lograr éxito con nuestro equipo"

1. Voluntad para cambiar
2. Aprender a pensar
3. Consistencia en lo que piensa, dice y hace
4. No eche la culpa de sus errores a los otros.
5. Piense antes de actuar o decidir
6. Autoconocimiento de si mismo
7. Actúe con ponderación y en silencio
8. Innovación y cambio constante.
9. Acepte sus limitaciones.
10. Actué proactivamente frente a los problemas.
11. Perseverancia en el propósito.
12. Percibe la parte positiva de la gente.
13. Valore y estimule a su personal

FILOSOFIA DEL TRABAJO EN EQUIPO

- Objetivos claros
- Liderazgo
- Identidad
- Compromiso
- Membresía - pertenencia
- Vocación de servicios
- Sinergia – simbiosis
- Motivación
- Orgullosos por su tarea

- Metas de orden
- superior
- Solidaridad
- Colaboración
- Reconocimiento
- Libertad
- Confianza
- Respeto