

Organización de Recursos Humanos

Tema 1: Introducción al Desarrollo de los Recursos Humanos

- Gestión de Recursos Humanos
- Planificación de Recursos Humanos
- La Tecnología aplicada a los Recursos Humanos
- El Desarrollo de los Recursos Humanos
- Gestión de los Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos es una pieza clave para el buen funcionamiento de la empresa, para ser competitiva.

Se ocupan del gran activo de la empresa, que constituyen las personas.

Podríamos definirlo como una inversión en éstas personas para obtener la máxima rentabilidad.

- Dentro del mundo empresarial, los **recursos** se definen como el conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. Asimismo, los **Recursos Humanos** se podrían definir como un conjunto de personas disponibles para resolver las necesidades o llevar a cabo una empresa.
- **Funciones de la Gestión de Recursos Humanos:** Las actividades que caracterizan ésta gestión se agrupan en 6 funciones:

		Planificación, reclutamiento y selección de RR.HH.		
Investigación de RR.HH				Desarrollo de RR.HH.
		GESTIÓN DE LOS RR.HH.		
Relaciones Laborales				Remuneración y Prestaciones
		Seguridad e Higiene		

- **Planificación, Reclutamiento y selección de RR.HH..**
 - Se establecen los requisitos necesarios para acceder y desempeñar los puestos existentes en la organización
 - Se prevén las necesidades que tendrá la organización, en cuanto a Recursos Humanos
 - Se establecen los planes, la política y la estrategia con que hacer frente a éstas necesidades.
 - Se seleccionan los Recursos Humanos para cubrir los puestos, ya sea desde el mercado interno (la propia empresa) o externo
- **Desarrollo de los RR.HH.:**
 - Proporcionan orientación y dan formación a los empleados
 - Se diseñan y aplican los programas de desarrollo de la gestión y de la organización
 - Se diseñan los sistemas de evaluación del desempeño del trabajo
 - Se diseña un plan de carreras y sucesiones adecuado al entorno, a la organización y a las personas que lo componen.
- **Remuneración y prestaciones:**
 - Se hacen programas de la política remunerativa bajo los principios de equidad (igualdad), competitividad, motivación y flexibilidad
- **Seguridad e higiene:**
 - Se diseñan programas que garanticen éstos derechos a todos los trabajadores. Prevención de riesgos y

accidentes laborales.

- Se ofrece apoyo a los trabajadores con problemas personales que influyan en los resultados laborales.
- **Relaciones Laborales / Relaciones con los empleados:**
- Actúan de nexo entre la empresa y los sindicatos, si éstos existen, para garantizar relaciones saludables entre las partes implicadas.
- Se diseñan sistemas de gestión de la disciplina de las reclamaciones con el objetivo de agilizar los conflictos.
- Se diseñan los canales de acceso para las sugerencias del empleado; métodos de comunicación interna.
- **Investigación de RR.HH.:**
- Uso de sistemas de información y gestión de datos que sirvan de apoyo al desarrollo de las demás funciones de la gestión de Recursos Humanos.
- Se proporcionan sistemas de comunicación entre los empleados.
- **Evolución Histórica del Departamento de Recursos Humanos:** sus funciones, hace unos años, se limitaban a la contratación y al despido de los trabajadores; también a la gestión de sus nóminas. Éran, por tanto, sus funciones meramente administrativas.

La revolución tecnológica, la alta competitividad, la mejorar preparación del personal, etc, han hecho que surja la necesidad de la gestión de un departamento de Recursos Humanos. Su pape ha pasado de ser una mera dependencia administrativa a ser un órgano consultivo, asesor y coordinador.

- Planificación de los Recursos Humanos
- **La planificación de los Recursos Humanos y planificación de la organización**

El proceso de planificación de Recursos Humanos se centra en la determinación de las necesidades de una organización respecto a los Recursos Humanos y en garantizar la disponibilidad del personal cualificado para los puestos apropiados y en los momentos adecuados. Una mala planificación puede influir en los resultados de la empresa; *por ejemplo, si hay puestos vacantes o sobrecarga de información en un empleado, se produce baja productividad.*

En la elaboración de éstos planes se requiere la participación e intervención, tanto de la alta dirección, como del departamento de Recursos Humanos.

- **Etapas del proceso de planificación de los Recursos Humanos.**
- Determinar la repercusión de los objetivos de la organización en unidades organizativas concretas (divisiones, departamentos, etc.)
- Definir las habilidades, conocimientos y número total de empleados. Qué oferta interna existe que permita alcanzar los objetivos.
- Determinar la demanda propia y de la organización; qué recursos se necesitan. Planes estratégicos de la empresa.
- Desarrollar y definir los planes de acción para atender alas necesidades a partir de los recursos propios. Se concilia la demanda específica y la demanda total de la organización con la oferta de personal de que dispone. Se ha de recurrir a la documentación de puestos y conocer la estrategia de mercado.
- **Las barreras en la planificación**
- La complejidad, la magnitud del esfuerzo inicial
- La integración en los planes de la organización
- La participación de los directores
- Falta de apoyo por parte de dirección
- Falta de una identidad definida dentro de la política de la empresa
- La Tecnología aplicada a los Recursos Humanos

- Áreas que pueden ser mecanizadas mediante software:

- Selección de personal: almacena todos los curriculums y facilita su búsqueda
 - Formación: facilita la autoformación
 - Evaluación del desempeño
 - Nóminas, planificación financiera
 - Planes de carrera: ayudan a planificar la sucesión y a mantener un seguimiento de los empleados.
- El Desarrollo de los Recursos Humanos
 - Descripción, análisis y valoración de los puestos de trabajo:
 - Consecuencias de su implantación
 - Proceso a seguir
 - Puesta en práctica
 - Se evaluarán los pros y los contras de las diferentes técnicas
 - Descripción de la evaluación de los puestos
 - Evaluación del desempeño
 - Se reconocen las contribuciones de las personas a la organización
 - Diferentes sistemas de evaluación
 - Las entrevistas y los controles del proceso
 - La gestión por competencias: se basa en descubrir y analizar a la persona que desempeña con éxito un puesto, sus habilidades y conocimientos.
 - La adecuación persona – puesto: el departamento de Recursos Humanos debe prever las necesidades que se producirán en el futuro. Para ello, se ha de conocer la capacidad de desarrollo de las personas de forma que se puedan aprovechar al máximo sus capacidades individuales.
 - Planes de carrera y sucesión: análisis de las diferentes trayectorias profesionales que hay en una organización
 - La formación: metodologías, cómo evaluar un plan de formación
 - Selección de personal:
 - Cómo hacer la selección
 - Reclutamiento
 - En qué se apoya un seleccionador para reclutar
 - Técnicas de selección
 - La entrevista

Organización de Recursos Humanos

Tema 2: Análisis, Descripción y Evaluación de puestos de trabajo

- Introducción
- Definición
- Utilidades
- Descripción, análisis y documentación
- Establecimiento de objetivos y asignación de responsabilidades
- Estructuración definitiva del proceso
- Puesta en marcha y desarrollo
- Integración de la información y documentación
- Evaluación del puesto de trabajo

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevistas
- Diario de actividades
- Reunión de grupo de expertos
- Introducción
- Definición

Es el procedimiento que permite obtener información relativa a un puesto de trabajo y reflejada formalmente en un documento en el que se recogen responsabilidades y funciones del puesto.

• **Objetivos de los puestos:**

- Determinar el conjunto de tareas y funciones que se desarrollan en cada puesto de trabajo, así como las responsabilidades y el grado de autonomía que se deriva del mismo.
- Especificar los requisitos profesionales y personales con que debe contar la persona que desempeña el puesto.
- Poner de manifiesto las condiciones físicas que se desarrolla en el trabajo.
- Utilidades
- Aclara la estructura organizativa (líneas de responsabilidad).
- Facilita la detección de las personas adecuadas para desempeñar puestos de trabajo (reclutamiento).
- Mejora la planificación y efectividad de la formación.
- Permite planificar el sistema de evaluación del desempeño (realización correcta o no de las tareas).
- Permite valorar los puestos de trabajo.
- Guía de seguridad e higiene en el trabajo
- Es la base de la planificación de carreras.
- Descripción, Análisis y Documentación
- Establecimiento de objetivos y asignación de responsabilidades

• **Personas implicadas en el proceso de análisis y descripción:**

- Titular del puesto
- El analista o experto en la técnica
- Superior gráfico del titular del puesto
- Dirección, que da el visto bueno a la planificación.
- **Establecimiento de objetivos:** la puesta en marcha del proceso debe responder a una necesidad detectada en la organización, y tener como finalidad la resolución en aspectos específicos.
- **Análisis de responsabilidades:** designa personas responsables tanto para la organización y planificación del proceso como para la ejecución y realización de las actividades planificadas.
- Estructura y delimitación del proceso
- Seleccionar los puestos que se van a analizar y los titulares a los que se les va a solicitar información.
- Definir qué información se va a recoger, dependiendo de la aplicación que se le quiera dar al proceso.
- Determinar los métodos de recogida de información.
- Llevar a cabo una campaña pde información para garantizar la comunicación y comprensión de los comunicados.
- Seleccionar y formar analistas.
- Establecer el calendario y planificar temporalmente el proyecto.
- Puesta en marcha y desarrollo
- Recogida de la información por los analistas. Constituirá la base del proyecto.
- Relación de un borrador base donde se ponen los aspectos esenciales de la información.

- Validación de la descripción: ha de pasar por dos validaciones: la del titular del puesto (visto bueno) y la validación del superior (aprobación definitiva).
- Integración de la formación y documentación

• **Datos de identificación:**

Denominación del puesto

Titular / Ocupante

Departamento / Unidad

Fecha

Código

- **Situación en el organigrama**
- **Finalidad del puesto**
- **Funciones:** se describen las tareas del puesto de trabajo, qué se hace, para qué, qué implica la tarea en sí, el resultado que debe realizarse, y las instrucciones a seguir para ejecutar el puesto.
- **Relaciones con otros puestos:** se ponen las condiciones físicas del trabajo, como medios materiales.
- **Dimensiones:** se cuantifica el marco sobre el que influye el puesto, Nº de personas dependientes del puesto, equipos o materiales que son responsabilidad del puesto, magnitudes económicas, etc.
- **Requerimientos:** los conocimientos, capacidades que debe tener el ocupante, y la experiencia en ese puesto en concreto.

Se intentará seguir con el seguimiento del sistema.

- Evaluación de puestos de trabajo

Hay 3 tipos de evaluaciones más utilizados:

- **Observación Directa:** se observa al empleado en su puesto de trabajo. Es el método más sencillo. El analista observa y registra las actividades y las funciones que lleva a cabo la persona que está desempeñando el puesto. La ventaja principal de éste método es que los datos que se obtienen son directos y objetivos. El analista recibe la información de primera mano, y es una información cualitativamente rica, porque además de saber *qué* hace, vemos *cómo* lo hace, y *dónde*. Los principales inconvenientes son que requiere mucho tiempo, dado que hay tareas periódicas y otras ocasionales, y requiere un largo período de observación; por otro lado, la presencia del observador influye en la conducta observada; además, es necesaria una elevada inversión de tiempo y dinero, además de experiencia por parte del analista. Es de especial utilidad en trabajos muy estructurados, sobre todo trabajos manipulativos, donde hay unas funciones concretas.
- **El Cuestionario:** Puede ser standard o personalizado. Las ventajas que aporta, entre otras son que permite reflexionar al evaluado sobre las respuestas, para que éstas sean lo más objetivas y concretas posible; permite comparar los resultados obtenidos por diferentes puestos (también se pueden realizar estadísticas mediante los resultados). Es el método más rápido y económico. Antes de ser rellenado, se deben dar unas breves instrucciones sobre cómo rellenarlo. Lo revisa el jefe directo, y después lo pasa al analista. Los inconvenientes que presenta son que el trabajador puede desvirtuar la realidad, por ése motivo se pasa el cuestionario al jefe directo, para verificar que la información es válida; por otro lado, es difícil para determinados puestos, comprender y reflejar la realidad.
- **La entrevista:** supone una situación de interacción entre entrevistado y entrevistador. Su finalidad consiste en recoger información de primera mano para poder comprender globalmente y documentar el contenido

del puesto. Entre sus ventajas, destacar que hay un trato individualizado, es una técnica más flexible, que tiene una mayor fiabilidad y validación, y además se puede compaginar con otro método de investigación, como por ejemplo, el cuestionario. Entre sus inconvenientes, hay que mencionar que hay la necesidad de formación y experiencia de los analistas, y también es necesaria una importante inversión de tiempo y dinero. Es de especial utilidad en puestos de trabajo de especial responsabilidad en la organización (a diferencia del método de observación directa), con mayor contenido intelectual que manual.

- **Pautas para que una entrevista sea eficaz:**

- Definir los objetivos y estructurar la entrevista
- Se ha de preparar la infraestructura (despacho / sala, material necesario...)
- Seleccionar a los trabajadores entrevistados, teniendo en cuenta sus características.

- **Etapas de la entrevista:**

- Inicio: se hacen las presentaciones, se definen los objetivos, se debe dejar claro que no se trata del desempeño, sino del contenido del trabajo.
- Desarrollo: las preguntas de lo más general a lo más particular. El entrevistador debe dirigir la entrevista hacia los objetivos que persigue.
- Cierre: se hacen preguntas para verificar que se ha comprendido lo fundamental, se aclaran dudas, se agradece la colaboración... Y se llega a las conclusiones mediante preguntas cerradas.

- **Otros métodos menos utilizados:**

- **Diario de actividades**: se da un autoinforme al protagonista del puesto. Se registran las tareas que se llevan a cabo y el tiempo que dedica a cada una. Las ventajas de éste método consisten en que es poco costoso y no requiere la presencia del analizador, la implicación del analizado es total. Sus principales inconvenientes son que no está garantizada la objetividad, y necesita una dedicación por parte del trabajador, es decir, "*supone una distracción*" en el trabajo diario del evaluado.
- **Reunión del Grupo de Expertos**: se utiliza para descubrir puestos específicos de nueva creación. Los inconvenientes de éste método radican en lo costoso que resulta, tanto en tiempo como en dinero.

Organización de Recursos Humanos

Tema 3: Evaluación del Desempeño

- Concepto:
- Definición
- Utilidades
- Personas implicadas
- Tipos de evaluación del desempeño:
- Enfoques en la Evaluación
 - Por Factores
 - Por Objetivos
 - Mixta
- Técnicas de Evaluación
 - De jerarquías

- Método de elección forzada
- Método de escalas gráficas
- Implantación del sistema
- Comunicación del proceso
- Formación en el sistema
- Validación y seguimiento del sistema
- La entrevista de evaluación
- Objetivos de la entrevista
- Etapas de la entrevista
- Errores más frecuentes en la evaluación
- Introducción
- Definición : es el proceso sistemático y periódico de análisis que permite determinar la eficacia con que las personas han llevado a cabo sus funciones en la organización. Su finalidad es orientar la actuación profesional para conseguir la adecuación posible de las personas a sus puestos de trabajo, como medio para obtener un óptimo rendimiento y satisfacción.
- Utilidades:
 - Evaluar la actuación de las personas.
 - Mejorar la política retributiva
 - Incrementar la eficacia de la formación
 - Detectar el exceso de competencias
 - Potenciar el ajuste de persona / puesto
 - Aumentar la motivación, conocer las aspiraciones profesionales del empleado.
 - Verificar la eficacia del proceso de selección: validan los criterios de la empresa para seleccionar el personal.
 - Fomentar la comunicación, ofrecer un fin para el trabajador.
- Personas implicadas:
 - ◆ **Dirección:** aprueba y valida el sistema
 - ◆ **Departamento de RRHH.** Diseña técnicamente el sistema y planifica la ejecución, gestiona los resultados.
 - ◆ **Supervisor:** garantiza la ejecución del proceso y es intermediario entre evaluador y evaluado.
 - ◆ **Evaluador o analista:** observa, registra e informa sobre el desempeño, el potencial y las necesidades de formación.
 - ◆ **Evaluado:** es el objeto de la evaluación. Trabaja con el analista su nivel de desempeño y los objetivos del próximo periodo.
- Tipos de evaluación del desempeño
- Enfoques en la evaluación del desempeño: hay de 3 tipos
 - ◆ **Evaluación por Factores:** se basa en la definición y medición de un conjunto de aptitudes, actitudes y competencias que se requieren para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo.
 - ◆ **Evaluación por objetivos:** parte del consenso entre evaluador y evaluado sobre una serie de metas y objetivos que debe conseguir el trabajador en un período de tiempo determinado. Éstos objetivos pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos, y estar relacionados con el negocio o con el desarrollo profesional del evaluado.
 - ◆ **Evaluación Mixta:** engloba las anteriores y se analiza tanto el *cómo* se lleva a cabo y el *qué*, es decir, tanto objetivos como resultados. Es la técnica de evaluación que más se utiliza.
- Técnicas de evaluación:
 - ◆ **Técnicas de jerarquización:** la evaluación se realiza por comparación con los demás trabajadores del mismo departamento. No favorece la comunicación, y sí, en cambio, fomenta la competencia entre compañeros. Hay 2 métodos.
 - ◆ **Método de comparación por pares:** se efectúa una comparación entre los empleados tomando combinaciones de dos en dos. Para cada criterio de evaluación, el evaluador elige el mejor, según su juicio. Al final se suma el Número de veces que cada trabajador ha sido elegido como mejor; se hace

una luista jerarquizada desde el mejor hasta el peor.

- **Método de jerarquización alternada:** se tiene una relación de todos los empleados, y se van colocando a los evaluados que más y menos posean el atributo que se está evaluando.
 - ♦ **Método de elección forzada:** éste método proporciona el evaluador una serie de frases que describen comportamientos y actitudes en el trabajador. Escoger de cada bloque la más aplicable a la persona evaluada cuando son positivas, y la menos aplicable cuando son negativas.
 - ♦ **Método de Escalas Gráficas:** se reflejan en el formulario una serie de rasgos que se consideran relevantes para el puesto. Referidos a la persona que se va a evaluar, se puntúan de 1 a 5 cada factor. Es el método más sencillo de aplicar y que obtiene una calificación global.
- **Implantación del Sistema**

Se han de seguir tres pasos para implantar el sistema de evaluación. Es recomendable validar el sistema mediante una "Prueba Piloto"

- **Comunicación del proceso:** se comunica a todas las personas que están implicadas en la puesta en marcha del sistema; se lleva a cabo por los canales habitualmente utilizados. La iniciativa y planificación del proceso debe ser responsabilidad del departament de Recursos Humanos, aunque la transmisión a la organización es interesante que se realice siguiendo la línea jerárquica, en cascada, a todos los miembros de la empresa.
- **Formación en el sistema:** el equipo que diseña el sistema ha de formar a los evaluadores, tanto en el propio sistema diseñado como en las técnicas de evaluación que se utilicen.
- **Validación y seguimiento del sistema:** permite introducir ajustes y lanzar definitivamente el sistema. Se ponen en práctica 2 planes: el plan de supervisión, que permite estudiar el impacto y la eficacia real del sistema, se detallan fechas, acciones concretas que se van a realizar y los responsables; y el plan de actualización, que permite la adaptación del sistema a los cambios que se produzcan (*por ejemplo: modificaciones en la empresa, cambios en la estructura de la organización, etc.*)
- **La entrevista de evaluación**
- **Objetivos de la entrevista:** es la herramienta básica de comunicación mediante la que el evaluador da al evaluado feed-back sobre cual ha sido su actuación en el período analizado, y el valor que la empresa otorga a los logros alcanzados. Tiene lugar al final del periodo de evaluación, y se presenta como medio que utilizan superior y colaborador para concretar posibles decisiones empresariales que afectan al evaluado (*por ejemplo: incentivos, promociones...*). otro de los objetivos es que se puedan plantear los objetivos para el siguiente ejercicio, y acciones de mejora y desarrollo para conseguir éstos objetivos. Además, fomenta la motivación personal, porque no sólo se revisa lo que se ha hecho, sino que se mira de cara al futuro; incrementa el sentido de pertenencia a la organización del evaluado, la comunicación también fluye de colaborador a superior, valorando el apoyo y la colaboración recibidas por parte del superior.
- **Etapas de la entrevista:** consta de 4 etapas:
- **Preparación y planificación:** se estructuran los aspectos que se van a tratar, se han de preveer posibles reacciones del evaluado y preparar las posibles argumentaciones. El superior debe fomentar que el colaborador prepare la entrevista.
- **Comienzo de la entrevista:** se ofrece información sobre el propósito de la entrevista y su estructura (consiste principalmente en "*romper el hielo*"). También se hace mención a los temas que se van a tratar y en qué orden, resumiendo y aclarando los objetivos que se tratan de conseguir. Se intenta lograr que el evaluado esté conforme con los temas que se van a tratar.
- **Desarrollo de la entrevista:** se habla de lo que ha ido bien en el pasado y de lo que debería ir mejor en el futuro. En ésta etapa hay dos factores importantes: la capacidad de escuchar del evaluador, ya que potencia una actitud favorable hacia el colaborador, y la habilidad para mantener la estructura de la conversación. Además, se presentan los resultados que deben tener una referencia clara, y seguir los criterios que se establecen en la evaluación. El evaluador debe justificar los juicios que emite, y durante la presentación de resultados la comunicación es unidireccional. Además, una vez se alcanza

el acuerdo sobre la evaluación, se mira hacia el futuro: se elabora un plan de acción conjunto para llevar a cabo en el próximo ejercicio; por una parte, el supervisor identifica las ayudas que puede ofrecer para incrementar el resultado y la satisfacción profesional; por otra parte, el colaborador debe involucrarse con la empresa y comprometerse formalmente, con los retos que se plantean para el siguiente periodo.

- **Cierre:** se sintetizan los aspectos más relevantes y las acciones de mejora acordadas, concretando compromisos y plazos establecidos. Se vuelve la entrevista con un carácter cada vez más informal, hasta la despedida.
- **Errores más frecuentes en la evaluación:** cometidos por los evaluadores a la hora de emitir juicios sobre la actuación del evaluado.
- **Efecto "Halo":** es la tendencia a valorar de forma positiva a una persona en la mayor parte de los aspectos, por haberlo evaluado en ese sentido en algún factor con un peso específico importante. O lo que es lo mismo, generalizar, hacer extensivo ése aspecto concreto a todos los demás.
- **Efecto "Horn":** lo contrario del efecto "halo", se valora de forma negativa en la mayoría de los aspectos por haber sido ésa la evaluación que se le ha realizado en uno de los factores.
- **Errores de parcialidad sistemática:** es cuando el evaluador da juicios permanentemente de forma distorsionada. De ésta menra, las evaluaciones que hace una misma persona son homogéneas y comparables entre sí, pero no lo son con las realizadas por otro evaluador.
- **Efecto Recencia:** se otorga la máxima importancia a las acciones más recientes, por lo que de ésta manera, el sentido positivo o negativo de las últimas acciones condiciona la evaluación del rendimiento general.
- **La Evaluación Política:** éste error se comete de manera consciente; los juicios no están relacionados con la actuación real, sino que se basan en intereses particulares del evaluador.

Organización de Recursos Humanos

Tema 4: La Gestión por Competencias

- FALTA
- FALTA
- FALTA
- FALTA
- Competencia de las personas
- Competencia de las personas
- ♦ **Manera de evaluar las competencias de los trabajadores**
- **Evaluación por superiores:** a través de una entrevista mantenida con el empleado se intentan evaluar sus competencias
- **Autocuestionario:** serie de preguntas contestadas por el propio trabajador.
- **Evaluación por terceros:** tanto pueden ser personas de dentro de la empresa, como personas ajenas a ésta. Entrevistan a los trabajadores y superiores para comparar y elaborar un informe.
- **Pruebas profesionales:** normalmente, son adicionales a los anteriores, tienen como fin ver si la persona tiene las capacidades necesarias para ése puesto.
- **Adecuación Persona / Puesto:** se identifica el nivel de ajuste entre la persona y sus competencias al puesto que ocupa. Con éste método, se intenta analizar los puntos fuertes y débiles del empleado.

Organización de Recursos Humanos

Tema 5: La Adecuación Persona – Puesto

- Definición
- Metodología
- Perfil profesional
- Perfil personal
- Nivel de adecuación persona – puesto
- Evaluación del potencial de desarrollo
- Inventario de Recursos Humanos
- Grupos de tratamiento diferenciado
- Plan de identificación de potencial
- Metodología de identificación de personal
- Definición

Se trata de un estudio de la identificación del potencial en la que se determinan o pronostican las posibilidades de desarrollo de una persona para estimar qué clase de puestos puede llegar a alcanzar en una organización y encaminarle en las trayectorias y tipos de formación más adecuados, o motivarle para que lleve a cabo un desempeño de alto nivel.

Su finalidad es analizar al personal clave de la organización, proporcionando informes individuales detallados que tendrán unas aplicaciones determinandas.

- Metodología
- **Perfil Profesional:** para obtener éste prfil, el punto de partida es el análisis y la descripción de puestos de trabajo, para obttener la persona ideal para desempeñar el puesto. Los factores que lo componen son:
 - ♦ Rasgos Personales: Características específicas de la forma de actuar profesional que se derivan de la naturaleza del puesto y que favorecen su desempeño.
 - ♦ Preparación para el puesto: conjunto de conocimientos y experiencias especializadas requeridas para desempeñar adecuadamente el puesto.
 - ♦ Habilidades adquiridas: para alcanzar el nivel deseado de adecuación. Factores sociales (aptitud para relacionarse interpersonalmente), factores laborales (características para desempeñar determinadas funciones profesionales), etc.
- **Perfil Personal:** estudio de las personas que ocupan los puestos de trabajo. Para esto, utilizamos varias técnicas: tests, cuestionarios, análisis grafológico, entrevista personal, evaluación por superiores y evaluación por expertos.
- **Nivel de adecuación Persona – Puesto:** se utiliza el nivel de ajuste, comparando los diferentes factorese, realcionando los puntos fuertes y débiles de la persona con el puesto y también sus necesiades de capacitación y desarrollo en relación al puesto.
- **Evaluación del potencial de desarrollo:** se pronostica qué posición puede llegar a alcanzar y así encaminarle adecuadamente.
- **Inventario de Recursos Humanos:** hay de dos tipos: los inventarios de puestos de trabajo, en los que se recoge la información de cada uno de los puestos y de las tareas de la organización; y los inventarios del potencial, que consiste en una base de datos con toda la información referente a los perfiles profesionales correspondientes a los puestos y a las personas.
- **Grupos de Tratamiento Diferenciado:** una vez hemos recogido e inventariado toda la información, se analizan las diferencias existentes entre el grado de exigencia de los perfiles y el nivel aportado por las personas que desempeñan el puesto correspondiente. Con éste obtenemos el nivel de adecuación profesional y las necesidades de capacitacion y desarrollo para garantizar su correcto desempeño.

Grado de Adecuación Persona – Puesto	ALTO	Desmotivados	Potencial de Desarrollo	
		BAJO	Problemáticos	Motivados
		BAJA	Evaluación del Desempeño	ALTA

- Plan de identificación del potencial

La identificación del potencial es una actividad compleja que requiere un plan de desarrollo (plan de identificación de potenciales). Es importante considerar la política de la empresa para definir los objetivos y para delimitar los usuarios del plan. A partir de aquí, se elabora el proyecto. La realización de un estudio detallado de los Recursos Humanos disponibles es un paso fundamental.

Hay que determinar lo siguiente:

- ◆ Los potenciales concretos a identificar.
- ◆ La pirámide de edad de los Recursos Humanos.
- ◆ Su formación, puesto que ocupan, capacitación y potencial del promoción.
- ◆ Efectivos actuales con previsión a 5 años.
- Métodos de identificación de potencial
- **Evaluación por expertos:** es un método especialmente indicado para definir el perfil de aquéllos candidatos o empleados que se han incorporado recientemente a la compañía. Los expertos se encargan de la recopilación de información sobre el individuo en cuestión a través de pruebas objetivas, tests psicotécnicos, entrevistas... para elaborar un informe final en el que se detalla su nivel de conocimientos específicos, competencia y rasgos personales.
- **Evaluación por los superiores directos de los evaluados:** la evaluación se realiza en función de la información sobre conocimientos técnicos, competencia y rasgos personales, obtenidos a partir de los superiores directos mediante entrevistas con técnicos o la cumplimentación de cuestionarios.
- **Comisión de altos ejecutivos:** método especialmente indicado para "altos cargos" en la organización. Se trata de crear una comisión de "conocedores" de la persona que va a ser evaluada. Se valora su potencial según datos y hechos de su historial y de sus realizaciones, con ayuda de una *lista de comprobación* en la que se detalla todo lo que la persona evaluada debería tener, y con la que se comprueba si reúne los requisitos necesarios. Se utiliza principalmente para el estudio del potencial de promoción del personal que se encuentra en los más altos niveles de la estructura jerárquica. Se consigue centrar a los máximos responsables de la organización en una función que les es propia: asegurar el *buen management* futuro y su sucesión.
- **Assessment center:** consiste en la simulación de situaciones próximas a la realidad de las responsabilidades del evaluador para identificar capacidad de liderazgo, competencias directivas, capacidad de solución de problemas o rasgos personales definitorios. La actuación del evaluado es observada con referencia a unos criterios sistemáticos por evaluadores que, generalmente, son ejecutivos previamente entrenados o consultores externos.
- **Self assessment:** se aplica, sobretudo, a futuros directivos y es un proceso que va más allá de la mera identificación del potencial: el futuro directivo se convierte en el director de su propio proceso de desarrollo, una vez que ha identificado su posición respecto al perfil exigido por el puesto al que opta. Constituye un factor motivador, además de un método de análisis y desarrollo del potencial, ya que ofrece a los empleados un mayor grado de autonomía y de autogestión.

Organización de Recursos Humanos

Tema 6: Planes de Carrera y Sucesión

- Definición
- Metodología
- Diseño del Plan de Carrera
- Definición:

Se trata de una herramienta para la movilidad y gestión de los Recursos Humanos a partir del diseño de las posibles rutas promocionales que puede seguir una persona dentro de la organización, en caso

de cumplirse ciertos requisitos definidos y onderados previamente.

Es un medio para conseguir el desarrollo profesional de los individuos de la organización.

- Metodología:
 - ♦ **Fase de Evaluación:** consiste en una serie de actividades que engloban la autoevaluación y la evaluación por parte de la empresa (*ver: Tema 3 – La Evaluación del Desempeño*). Se identifica la valía y las carencias de los empleados, para elegir una carrera profesional adecuada y determinar los puntos débiles que tienen que superar para alcanzar sus objetivos profesionales. Se tienen en cuenta la previsión de ascensos: los directivos emiten los pareceres con respecto a las posibilidades de ascenso. Se planifica la sucesión: se centra en preparar a los empleados para cubrir los puestos de alta dirección, es decir, los altos ejecutivos preparan personalmente a sus propios sustitutos.
 - ♦ **Fase de orientación:** se determinan el tipo de carrera que quieren desarrollar los empleados y qué pasos deben seguir para convertir en realidad sus objetivos profesionales, *por ejemplo a través de asesoramiento idividual, publicación de puestos de trabajo, programación de trayectorias profesionales, etc.*
 - ♦ **Fase de perfeccionamiento:** implica actuar para crear o incrementar las habilidades propias con el fin de prepararse para futuras oportunidades de trabajo. Lo más utilizado son las tutorías, o formación personalizada sobre un aspecto en concreto.
- Diseño del Plan de Carrera:
- **Situación Actual y Futura:**
 - ♦ Descripción / Revisión de los pueos de trabajo: adecuar el número y la distribución de los puestos de trabajo existentes.
 - ♦ Diseño de perfiles de los puestos: por funciones / tareas, por responsabilidades, por factores de desempeño o por competencias (conocimientos específicos, cualidades / capacidades: orientación a resultados, satisfacción a clientes, trabajo en equipo...).
 - ♦ Evaluación de perfiles: Comparar las diferencias entre ellos, *por ejemplo entre el puesto de dirección de organización y su nivel jerárquico superior: director de calidad y organización.*
- **Mapas de Carreras**
 - ♦ Establecimiento de mapa de carreras: son las rutas que establecen el camino de promoción y/o movilidad de puesto más lógico, rápido y asequible.
 - ♦ Diseño y definición de procesos de evaluación: partiendo del mapa de carreras, se identifica cuáles son el desempeño, potencial y la formación necesarios para recorrer las rutas y además qué período de tiempo estimado es necesario para que se produzca la evolución de una persona de un puesto a otro.
- **Planes de Sucesión.**
 - ♦ Consisten en la elección por parte de directivos de los colaboradores que previsiblemente les sustituirán, y en la preparación para la sucesión de su cargo.
 - ♦ Se identifican y seleccionan las personas con alto potencial de desarrollo y detectan las necesidades de personal por puesto.
 - ♦ Se diseñan los planes que permitan el desarrollo de estas personas en el tiempo y la forma deseados.

Organización de Recursos Humanos

Tema 7: Plan de Formación

- Introducción
- Objetivos Principales
- Metodología

- *Práctica: Planificación de un Curso de Formación*
- Introducción:

La **formación** se centra normalmente en proporcionar a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias de su rendimiento. *Por ejemplo: la instalación de un equipo nuevo puede exigir que los trabajadores aprendan nuevas maneras de realizar el trabajo.*

El **perfeccionamiento** es una actividad destinada a proporcionar a los empleados las habilidades que la empresa necesitará **en el futuro** (también llamado *reciclaje*).

- Objetivos principales
 - ♦ La mejora o eliminación de los problemas de rendimiento, pero hay que tener en cuenta que no todos los problemas de rendimiento necesitan de la formación para resolverse. Se ha de analizar la situación para determinar si la respuesta adecuada consisten en la formación.
 - ♦ Mejorar, frente a un funcionamiento corriente, los comportamientos profesionales y los logros de los equipos de trabajo.
 - ♦ Mantener y desarrollar las cualificaciones del personal, ayudándole a adquirir nuevos conocimientos teóricos y prácticos.
 - ♦ Hacer evolucionar el comportamiento y la actitud de los asalariados (nuevas maneras de comunicación, de gestión...)
- Metodología:

Para gestionar la formación, el método tradicional consisten en elaborar un plan anual que desemboca en acciones concretas.

Una formación eficaz puede mejorar el rendimiento, levantar la moral y hacer crecer el potencial de una empresa. Una formación mala, inapropiada o inadecuada puede convertirse en una fuente de frustraciones para las personas que están implicadas en ella. Con el fin de optimizar los beneficios de la formación, se debe seguir la marcha del proceso que consta de tres fases:

- Determinación de las necesidades de formación
- Desarrollo y aplicación del programa
- Evaluación del programa
- Determinación de las necesidades de formación: en ésta fase se averiguan las necesidades que deben ser satisfechas y se determinan los problemas que deben ser resueltos mediante la formación. Debe proporcionar un conjunto de objetivos a alcanzar relacionados con los resultados de análisis, han de ser estimulantes, definidos, asequibles y comprendidos por todos.
- Desarrollo y aplicación del programa de formación: el programa de formación que resulte del estudio detallado de las necesidades debe proporcionar una respuesta directa a una necesidad o a un problema de la empresa. La formación puede enfocarse desde varios puntos de vista en función del *lugar* en el que se desarrolle, de los diferentes *métodos de enseñanza* y del *tipo de formación* que se proporcione.
 - ♦ **Opciones en cuanto al LUGAR en el que se proporcione la formación:**
 - ♦ Fuera de la Empresa: (formación de inmersión). Utiliza locales externos a la empresa. Es un sistema eficaz, ya que al salir del lugar habitual de trabajo, el personal se siente más relajado y predispuesto a recibir información, y se incrementa la cohesión e interrelación de los asistentes
 - ♦ En la propia Empresa: utiliza las propias instalaciones de la organización. El personal no tiene que desplazarse a locales externos y crea un ambiente de mayor responsabilidad, y es más económico. Los participantes se sienten más controlados por sus jefes directos.
 - ♦ Formación en el puesto de trabajo: el empleado trabaja en su puesto, generalmente bajo la tutela de un trabajador experimentado, de un supervisor o instructor (*aprendizaje o contratos en prácticas*).

- ◆ **Opciones en cuánto a MÉTODOS y TÉCNICAS de enseñanza:**
- ◆ Clásico o Expositivo: se imparten las principales teorías y conceptos relacionados con la materia formativa.
- ◆ Sinopsis: se utilizan representaciones gráficas acerca de la materia, esquemas, transparencias, etc.
- ◆ Elaboración: se realiza un seguimiento de la evolución de los conceptos.
- ◆ Demostración: método útil para el adiestramiento en la utilización de objetos, con maquinaria o técnicas concretas; práctico.
- ◆ Interrogativo: se lanzan preguntas a los participantes, que éstos deberán resolver o contestar.
- ◆ Trabajo en grupo: también llamado socializado; dinámica de grupos con los participantes de la formación.
- ◆ **TIPOS de Formación:**
- ◆ Formación por habilidades
- ◆ Formación de reciclaje
- ◆ Formación interdisciplinaria (conocer un poco de todo lo referente a las áreas de la empresa).
- ◆ Formación en trabajo en equipo
- ◆ Formación en creatividad
- ◆ Formación en alfabetización en la cultura de la empresa.
- ◆ **TÉCNICAS Utilizadas para Formar:**
- ◆ Técnicas Activas, Material: vídeos, diapositivas, transparencias... Material de Soporte.
- ◆ Conferencia: Técnica clásica, Pasiva.
- ◆ Lecturas Trabajadas en Grupo
- ◆ Técnicas demostrativas: técnicas activas, roles de empresa, trainings...
- Fases de Evaluación: se evalúa la efectividad del programa de formación. Se puede medir en términos monetarios o no monetarios. Es importante que el criterio que se utilice para juzgar el curso de formación refleje las necesidades para las que dicho programa se diseñó. Las empresas deberían, como mínimo, hacer un cálculo de los costes y beneficios generados por el programa de formación, para determinar su eficacia. Se suelen tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - ◆ Reacción ante la formación: opinión del sujeto formado a través de un cuestionario, entrevista persona o discusión grupal.
 - ◆ Conocimientos y/o habilidades adquiridas con la formación: exámenes de conocimientos, memorias o proyectos de curso.
 - ◆ Comportamiento en el puesto de trabajo: analizar cómo se ponen en práctica los conocimientos adquiridos a través de evaluaciones de rendimiento y desempeño, entrevistas estructuradas u observación.
 - ◆ Impacto sobre los parámetros físicos de explotación: (ámbito monetario) cuantificar la eficiencia de la formación en una serie de parámetros o indicadores previamente seleccionados y comprobar su relación con la cuenta de resultados de la empresa.
- Práctica: Planificación de un curso de Formación
- **NOMBRE DEL CURSO**: Motivación y Recursos Humanos. – Valoración, coordinación y motivación del factor humano.
- **OBJETIVO GENERAL**: Incrementar la productividad de los empleados.
- **OBJTIV. ESPECÍFICOS**: – Que los trabajadores de la empresa se sientan parte integrante del grupo de trabajo que tiene unos objetivos comunes.
 - ◆ Que los objetivos personales y los de la empresa coincidan y se complementen.
 - ◆ Evitar la demotivación personal o colectiva.
 - ◆ Lograr un personal que acepte los cambios sin poner dificultades.
- **CONTENIDOS**: – Concepto de Motivación
 - ◆ Teorías sobre Motivación
 - ◆ Principios de Motivación
 - ◆ Incentivos y Motivación
 - ◆ Factres de Motivación

- ◆ Técnicas de Motivación
- ◆ Efectos de la Motivación en las organizaciones
- ◆ Desmotivación
- **DIRECCIÓN CURSO:** Director, coordinador y profesor.
- **METODOLOGÍA:** Cómo explicar los contenidos
- **TÉCNICAS:** *Por ejemplo: Sociodrama*
- **DURACIÓN:** Horas, Nº de Sesiones y localización semanal (días de la semana)
- **MATERIAL Y DOCUMENTACIÓN**
- **COSTE:** Sueldo del profesor; impacto económico en la empresa, instalaciones, material... Coste de la actividad no realizada.
- **EVALUACIÓN:** de los resultados del curso; se evalúa el propio curso y también la evaluación de los participantes.
- **Nº DE PARTICIPANTES**

19

21

•