

LIDERAZGO PARA ORGANIZAR Y GESTIONAR LOS RECURSOS

Contenidos	Pagina
Introducción.	1
La organización	2
Hay diferentes tipos de organizaciones.	3
Los cambios generacionales transforman la vida de la organización	4
Participantes en las organizaciones	5
Administración y desarrollo del capital humano	6
Capacidad para gestionar los recursos	10
El proceso de evaluar el desempeño	20

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es el cumulo de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Entre 1920 y 1970 el mundo del desarrollo de los recursos humanos, los avances en los de la psicología y la sociología, especialmente en la década de los cuarenta en la clínica tavitock en Londres, y en los cincuenta en los national training laboratorios, en USA, sentaron las bases que nos han permitido comprender la necesidad de aplicar los principios y valores que hacen posible el verdadero trabajo en un equipo en el que la sinergia es la natural consecuencia de unas relaciones plenas entre colaboradores que se respetan y apoyan mutuamente.

Cuando hablaremos sobre la relevancia del liderazgo en una organización, permitirá entender cómo las grandes empresas la manejan y así logran sobresalir sobre las demás y tienen un gran éxito, otro punto importante, es la especificación de la organización y por último se verá el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones y la importancia de su administración para su desarrollo.

Importancia del liderazgo en una organización.

El liderazgo es un tema muy importante y mencionado a lo largo de la historia de las organizaciones, políticas o sociales incluso militares. Siempre se ha debatido entre los empresarios más sobresalientes, si un líder nace o se hace, sin embargo, esto no ha importado mucho ya que un líder es valorado en una organización por ser un motor y creador de un valor agregado para esta.

Los expertos traducen el liderazgo como una actividad extensa y con una visión que trata de entender la competencia y sus características. Podemos interpretar y hablar acerca del liderazgo desde dos puntos de vista: como el carácter propio de un líder o como una

función que se realiza en una organización, en la sociedad o en la comunidad. Para efectos del estudio y mejor comprensión del liderazgo la segunda perspectiva toma mayor relevancia, y se puede concebir al liderazgo como un proceso de interacción entre un grupo de personas donde una de ellas es quien dirige a los demás, haciendo uso de sus habilidades propias del carácter de un líder, como su autoridad personal y poder, energía, potencial y actividad de un grupo, que para alcanzar una meta u objetivo común en beneficio de ellos y de la propia organización y como colaboran en conjunto para lograrlo.

La importancia de un buen líder siempre es buena en toda organización, se necesita para crecer y mantenerse. Los puntos que son de mayor importancia para un líder, y de los cuales dependen las organizaciones, son: el compromiso con la misión, la comunicación y entendimiento de la visión, la confianza en sí mismo, y la integridad personal. Un líder no solo debe cumplir con las condiciones anteriores sino debe contar con ciertas virtudes y valores que lo guiaran de la mejor manera en la toma de decisiones.

Las virtudes son: La prudencia, Templanza, Justicia, Fortaleza. La labor de un líder no es nada fácil ya que necesita trabajar con grupos de personas que piensan y sienten diferente para eso necesita tener una buena comunicación y una buena capacidad de integración, para que los integrantes de los grupos de trabajo concentren sus energías para el cumplimiento de los objetivos que se tienen en común.

La comunicación es la principal herramienta de un líder pues le permite transmitir lo que se cree desde su punto de vista. Puede entenderse de igual manera el liderazgo como una forma de ser, ya que un líder se va forjando día a día en base a sus experiencias, y al sentir el compromiso con la misión y los valores que persigue la empresa u organización.

LA ORGANIZACIÓN

Es una unidad social dentro de la cual existen una relación estable entre sus integrantes a esto es a lo que conocemos como la organización, con la consumación de proporcionar la obtención de una serie de objetivos o metas. Dentro de su descripción de la organización contiene uno de las herramientas más importantes que obtiene la dirección para dirigir, controlar y verificar los objetivos, las estrategias y las políticas.

La distribución se define como las diferentes formas de división del trabajo en las organizaciones específicas, en tareas diferentes para conseguir objetivos. Podemos decir que el liderazgo en las organizaciones tiene aspectos de suma importancia que pueden ser aplicados en la empresa. Estos tienen el potencial de aumentar la competencia de las empresas.

Para ser llamada una organización hay tres características con las que se debe de contar. En primer lugar, la finalidad de cada organización es distinta, que se expresa de ordinario como meta o las metas que intenta alcanzar. Segundo, toda organización está compuesta por personas. Una persona que trabaja solas no puedes ser llamada una organización, y hacen falta personal para realizar el trabajo que se necesita para que la organización efectúe sus metas. En tercer lugar, es necesario la creación de una estructura deliberada. Esta estructura puede ser abierta y flexible, sin límites claros ni precisos de los deberes laborales y sin apegarse duramente a ninguna práctica laboral explícita, en otras palabras, puede ser una red simple de relaciones vagas. Pero también puede ser una estructura más tradicional

con reglas, normas y descripciones de puestos bien precisadas y en la que algunos integrantes identificados como jefes, tienen la autoridad sobre los demás, pero cualquiera que sea la estructura de la organización, tiene que ser una estructura liberada en la que clasifiquen las relaciones laborales de las partes.

Las organizaciones son considerablemente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia diversidad de tipos de organizaciones. Sin embargo, se considera que los principales tipos de organizaciones se clasifican según sus objetivos, estructura y características principales, las que se dividen en: Organizaciones según sus fines, organizaciones según su formalidad y organizaciones según su grado de centralización. Las Organizaciones según sus fines.- Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en: Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas. Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

Organizaciones Según su Formalidad.- Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control.

HAY DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIONES

Estas se fraccionan en: Organizaciones Formales. Este tipo de organizaciones se especializa por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales dispositivos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo. La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Las organizaciones (formales), es la determinación de los estándares entre los órganos o cargos definidos por las normas que cuentan a su vez, con uno o más de los siguientes tipos de organización:

Organización Lineal: Compone la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son rigurosamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. La cual fue consagrada por Taylor quien, preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción. Muchas organizaciones

de antaño utilizaban el principio funcional para diferenciar las actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa.

Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-Staff es la combinación el resultado de la organización lineal y funcional, y que maximiza las ventajas de ambas y reduce sus desventajas, aunque en el fondo predominen las características lineales. En la organización línea-Staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, congregadas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo.

En la organización línea-staff se entienden como órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se definen por la autoridad lineal, mientras los órganos de Staff prestan asesoría y servicios especializados.

Organizaciones Informales: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que intervienen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

LOS CAMBIOS GENERACIONALES TRANSFORMAN LA VIDA DE LA ORGANIZACIÓN

Los integrantes de una generación ejercen una influencia sobre la sociedad distinta de la de sus predecesores. Estas influencias adquieren una importancia simple desde el punto de vista de la vida organizativa. Los cambios que han surgido con el tiempo son descritos en las líneas anteriores ejercerán una fuerte preponderancia sobre los empleados de la organización del futuro, en cuanto a lo que esperan de sus supervisores y líderes.

Es indiscutible que los métodos informales, basados en la sugestión en el trabajo en equipo. El alma de la nueva organización, nos dice que es más que un conjunto de productos y servicios. Es también una sociedad humana y como tal, genera una cultura propia, una cultura empresarial. Cada empresa tiene su idioma, su versión de la historia. Al fin y al cabo, la totalidad de las compañías presentes nacieron y se desarrollaron en el mismo ambiente empresario, sujetas a las mismas presiones y problemas. Y puesto que en el mundo empresario la naturaleza indudablemente es hija de la crianza, la mayoría de las compañías desarrollaron culturas similares dentro de un contexto común.

Las características clave del ambiente en el que la mayoría de las organizaciones contemporáneas alcanzaron la madurez, en rasgos generales, durante el último tiempo, la demanda supero la oferta. No sería excedido decir que en esta era el crecimiento empresarial fue claramente demográfico, producto del número creciente de consumidores y del mayor poder adquisitivo de estos. En años anteriores los productores siempre llevaron ventaja sobre los consumidores lo que hoy en día no es así. La organización reconfigurable es el medio para ejecutar estos cambios constantes de estrategia.

Crear una organización de liderazgo es una misión de aprendizaje

Las organizaciones de liderazgo no nacen, sino que se hacen. Esto puede parecer trivial porque últimamente la frase se emplea para referirse a los líderes. La presencia de personas muy eficientes y con aptitudes de líderes se suele confundir con una organización de

liderazgo, sobre todo porque esos individuos optan por las causas de corto plazo y a veces ganan algunas batallas o libran una campaña.

El desafío consiste en dar a su innovación y talento colectivo una forma relacionada que represente una autentica organización de liderazgo y el espíritu emprendedor, y esta clase de palabreo es muy común entre los directivos de empresas. Pasar del dicho al hecho es otra cosa. Al hacerlo, ineludiblemente se siembra el caos en toda clase de estructura empresarial. La fuerza de una organización depende de la educación permanente de sus gerentes y directivos principales. Esta visión diferente de la de aquellas organizaciones que miden el valor de gestión según el número de doctorados, licenciaturas y maestrías en la nómina. De ninguna manera se menosprecia estas credenciales, pero son solo la mitad de la educación pedagógica en la organización.

Todas las organizaciones factibles permiten que sus asociados de rango inferiores continúen su educación, pero en la mayoría de los casos las tareas de dirección no dejan tiempo a los responsables para que hagan lo propio.

Estudiar los objetivos empresariales se vuelve un tanto difícil debido a los siguientes aspectos: cuando un objetivo se alcanza, deja de ser algo apetecido y se convierte en una situación concreta. El objetivo es algo que se busca, no algo que se posee. Muchas empresas tienen, genuinamente, dos o más objetivos simultáneos. Si se encuentran objetivos para los cuales la empresa no se creó o para los que no existen recursos adecuados y suficientes, éstos pueden cambiarse o excluirse.

La virtud de una empresa puede medirse en función de los objetivos logrados, y la eficiencia, por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto: la eficiencia se extiende en la medida en que disminuyen los costos y los recursos utilizados.

Una organización sólo existe cuando: hay personas hábiles para comunicarse y que están dispuestas a actuar al mismo tiempo para obtener un objetivo común. Hay muchas clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer: emocionales, espirituales intelectuales, económicas, etc. Las organizaciones existen para que los miembros logren objetivos que no podrían lograr de manera encerrada debido a las restricciones individuales. Existe una gran diversidad de organizaciones que pueden orientarse hacia la producción de bienes o prestación de servicios. De la misma manera, preexisten organizaciones industriales, económicas, que ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja y estudia.

PARTICIPANTES EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones actuales se definen como un proceso estructurado en que las diferentes personas interactúan para lograr objetivos habituales e influyen en los procesos de toma de decisiones. En este sentido, los integrantes de las organizaciones son, gerente y empleados, proveedores, consumidores y usuarios, gobierno, sociedad. Estos miembros participan en un proceso continuo de apoyo y competición, consulta conjunta, negociación conflicto, colaboración estratégica (actuación con el otro) demanda de consulta conjunta, impulso hacia el conflicto obstáculo estratégico. Vistos así, los objetivos empresariales tienen muchas funciones:

- a) Indican la orientación que la empresa debe seguir y establecen guías para la actividad de los participantes, porque se refieren a una situación futura.
- b) Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones de una empresa, incluida su existencia.
- c) Sirven como patrón para que las personas que no pertenecen a la empresa puedan comparar y evaluar el éxito de la organización (eficiencia o rendimiento).
- d) Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, de sus organismos e inclusive de sus miembros.

Los objetivos naturales de una empresa en general son:

- a) Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
- b) Proporcionar empleo productivo para todos los factores de la producción.
- c) Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- d) Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- e) Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

En conclusión el término organización se refiere a una entidad que tiene un propósito definido, personas o integrantes y alguna estructura liberada, aunque estas tres características son importantes para nuestra definición de que es una organización, el concepto de la organización ha cambiado.

ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

La administración del capital humano, es una función estratégica de los recursos humanos. Aunque los empleados representan hasta el 80 por ciento del valor de una corporación, es difícil medir y entender como contribuyen al resultado final del análisis financiero. La administración del capital humano es la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de recursos humanos.

La administración de capital humano intenta obtener productividad adicional de los trabajadores; es en esta área donde los recursos humanos desempeñan verdaderamente una función significativa, para manejar el capital humano requiere un cambio en la filosofía de las organizaciones.

Los gerentes de recursos humanos pudieran seguir ejecutando las funciones tradicionales de los gerentes de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa. En vez de ser los vigilantes corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones. Deben tomar en consideración y planear en función del desarrollo de la cultura corporativa de la organización y, al mismo tiempo, vigilar las operaciones cotidianas involucradas con el mantenimiento de sistemas de administración de los recursos humanos en sus empresas.

Para crear capital humano, la administración de recursos humanos diseña estrategias que garantizan una fuerza de trabajo con conocimientos y habilidades superiores. Esto significa llevar a cabo el reclutamiento para encontrar el mejor talento, mejorar las habilidades y los conocimientos con programas de capacitación y oportunidades para el desarrollo personal y profesional.

La pregunta que se hacen los directivos en las organizaciones es el por qué es necesario para la empresa el desarrollo del capital humano, es sabido que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

Los buenos programas de capacitación y desarrollo aumentan la probabilidad de que el administrador llegue a hacer un buen líder estratégico exitoso. Estos programas han ido adquiriendo importancia a medida que el conocimiento se vuelve parte integral del proceso para lograr y sostener una ventaja competitiva.

Los líderes estratégicos deben de adquirir las habilidades que necesitan para desarrollar el capital humano dentro de su campo de responsabilidad. Este reto es importante, dado que casi todos los líderes estratégicos necesitan mejorar sus capacidades de administrar los recursos humanos.

El desarrollo de recursos humanos

El desarrollo de los recursos humanos es una función importante que consiste no solo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, el desarrollo organizacional y evaluación de desempeños, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo.

La capacitación está diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para su empleo actual. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual, pues tiene un enfoque de mayor alcance.

Los líderes y los gestores organizacionales son conscientes de la importancia del recurso humano como diferencial que conduce al crecimiento y la longevidad organizativa. No basta con poseer una buena salud económica y la mejor maquinaria o tecnología de punta, la diferencia está en el personal con que se cuenta.

En la actualidad las empresas deben centrarse en la competitividad, en los conocimientos, habilidades y capacidades de desarrollo de los trabajadores. Es importante mencionar cuales son los factores importantes del desarrollo de los recursos humanos.

El primer apartado se sitúa la selección, es fundamental que la empresa cuente con el personal mejor capacitado para el puesto. En el segundo apartado se explica el plan de admisión o selección de los nuevos colaboradores y por último se encuentra el apartado del sistema de formación.

El capital humano, hay que tener en cuenta todas las capacidades humanas ya sean innatas o adquiridas. Cada persona nace con el conjunto específico de genes, lo que determina su

capacidad innata. Los atributos adquiridos, los cuales tiene valor y pueden aumentarse a través de una inversión adecuada, serán considerados como capital humano.

En términos empresariales, podríamos describir el capital humano como una combinación de los siguientes factores: Las características que el individuo aporta al trabajo, inteligencia, energía, actitud, por lo general positiva, confianza, compromiso. La capacidad individual de aprendizaje, aptitud, imaginación, creatividad, y lo que a menudo se denomina "listeza práctica" o como conseguir que las cosas se hagan. La motivación individual para compartir información y conocimiento, espíritu en equipo y orientación a los objetivos.

El mayor desafío al que tienen que hacer frente las organizaciones de hoy, y por lo menos, las de los próximos diez años, es reaccionar a la transformación de una economía industrial en una economía del conocimiento. Nos recuerda que la función y objetivo de toda organización es la integración del conocimiento especializado en una tarea común. Este desplazamiento al conocimiento como elemento diferenciador afecta a todos los aspectos de la gestión de la organización e inversión en capital humano.

Cada una de ellos depende, directa o indirectamente, del entendimiento de la capacidad de las personas para enfrentarse a cambios imprevistos, masivos y por lo general rápidos. El capital humano, como dueño de la tecnología de la información, es el antecedente crítico para gestionar de forma eficaz el conocimiento de la organización que rinde mejores resultados empresariales.

El capital humano se ha definido de diferentes formas, una de ellas, es la planteada por la organización para el comercio y el desarrollo económico: el capital humano es el conocimiento, las competencias y otros atributos que poseen los individuos, que resultan relevantes a la actividad económica, es considerada capital humano, la acumulación de inversiones anteriores en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que permiten aumentar la productividad.

Para la definición del capital humano, debe tenerse en cuenta todos los atributos humanos, no solo a nivel de educación, sino también el grado en el cual, una persona, es capaz de poner en acción productiva un amplio rango de habilidades y capacidades, entendiendo por capacidad la potencia para el desarrollo de los procesos mentales superiores, memoria, pensamiento y lenguaje.

Por habilidad entendemos la forma como se operacionalizan los procesos mentales superiores, los cuales se manifiestan en las diferentes formas de conocimiento acumulados, que permiten a su poseedor desarrollar eficazmente diversas actividades para lograr crecimiento de la productividad y mejoramiento económico, entendiendo por económico todas aquellas actividades que pueden crear ingresos o bienestar.

El capital humano, constituye, un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o una comunidad, entendiendo por empleabilidad la posibilidad de las personas para encontrar un empleo que retribuya sus capacidades laborales.

El capital humano, puede aumentar o disminuir, se forma por medio de diferentes influencias y fuentes, incluyendo actividades de aprendizaje organizando por medio del entrenamiento desarrollado en los diferentes puestos de trabajo de las organizaciones, así

como el conocimiento, las habilidades, las destrezas y las competencias y otros atributos combinados en diferentes formas, de acuerdo a cada individuo y al contexto de uso.

Cuando hablamos de medir el valor de las personas, debemos reconocer los dos aspectos de este concepto, el económico y el espiritual. Podemos aceptar el valor espiritual intrínseco de las personas y concentrarnos en el aspecto económico.

En esencia, todas las medidas de contribución de valor son en realidad medidas de valor humano como unidades económicas y como seres espirituales. Solo las personas generan valor a través de la aplicación de su humanidad intrínseca, su motivación, las técnicas aprendidas y la manipulación de instrumentos.

Existen cinco factores que contribuyan a mejorar la capacidad humana y estas son:

- 1.- Equipos y servicios de salud, ampliamente concebidos para que incluyan todos los gastos que afectan la expectativa de vida, fuerza, resistencia, vigor, vitalidad de un pueblo.
- 2.- Formación en el puesto de trabajo, incluyendo el aprendizaje al viejo estilo, organizado por las empresas.
- 3 La educación formal organizada en el nivel elemental, secundario y superior.
- 4 Los programas de estudio para adultos que no están organizados por las empresas, incluyendo los programas de extensión.
- 5 La emigración de individuos y familias para ajustarse a las cambiantes oportunidades de trabajo.

Capital humano, según algunos modelos que nos indican sus característica a tomar en cuenta, en primer caso tenemos a el modelo navegador de skandia, que nos indica que el capital humano es el conjunto de las capacidades, conocimientos y destrezas la experiencia de los empleados y los directivos de la empresa.

Pero tiene que ser algo más que la suma simple de estas medidas, ya que debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante. Y en segundo caso tenemos el modelo inteltec el cual define el capital humano como, el conocimiento explícito y táctico, útil para la empresa que posee las personas o equipos de la misma, así como su capacidad para requerirlo, es decir su capacidad de aprender.

La relevancia del capital humano dentro de los activos intangibles es enorme y creciente, es el más importante ya que genera el capital estructural y relacional de la compañía.

Diferentes teorías sobre el concepto de capital humano.

Gary Becker, este economista norteamericano fue premiado con el Nobel por trabajar con el concepto de Capital humano. Lo cual nos dice que El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. "La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo".

Según Petty, el capital humano coincide con la renta de trabajo considerada como medida producida por la renta perpetua del capital humano.

Alfred Marshall, más de cien años después de Smith, describió el capital humano como "...aquel conjunto que incluye las energías, las capacidades y las costumbres que contribuyen directamente a la eficiencia productiva de los hombres".

Theodore Schultz, quien refiriéndose al miedo que los economistas tienen al concepto de inversión en hombres, afirma: "son pocos los que han considerado a los seres humanos como capital. Adam Smith, filósofo y economista, incluyó como parte del capital todas las capacidades adquiridas y útiles de todos los habitantes de una nación.

Así lo hizo también H. Von Thunen, quien añadió que la aplicación del concepto de capital al hombre ni le degrada ni estorba su libertad y dignidad; antes al contrario, la falta de aplicación de ese concepto resultaba especialmente perniciosa en las guerras; "... pues en ellas... con tal de salvar un cañón se sacrifica, sin pensarlo dos veces en una batalla, a cien seres humanos que se encuentran en la plenitud de sus vidas".

También, Irving Fisher presentó con claridad y lógica un concepto de capital que lo incluye todo. "Pese a esto, la corriente del pensamiento principal ha sostenido que no es práctico ni apropiado aplicar a los seres humanos el concepto de capital. Marshall, cuyo gran prestigio explica en gran medida la aceptación de esta visión, sostenía que aunque es incontestable que desde un punto de vista matemático y abstracto los seres humanos son capitales, si se los tratara así en los análisis prácticos se perdería el contacto con el mercado.

En conclusión, de lo anterior se desprende que el líder organiza las empresas de forma importante sobre el adiestramiento del personal, este factor se analiza dentro de recursos humanos para la toma de decisiones correctas para el aumento de la competitividad.

CAPACIDAD PARA GESTIONAR LOS RECURSOS

Recursos de las Organizaciones:

Recursos materiales: Dinero para adquirir los recursos. Materias primas o insumos que se transforman en un proceso y se convierte en productos denominados bienes o servicios. Inmuebles, instalaciones y rodados necesarios para llevar a cabo el proceso productivo y las actividades. Maquinaria y herramientas utilizadas en el proceso productivo.

Recursos humanos: el elemento activo (dueños, accionistas, socios, trabajadores).

Recursos naturales: tierra, agua, aire, gas, y energía en todas sus formas (eléctrica, solar, hídrica, combustible).

Recursos tecnológicos: medios para lograr un objetivo. Son los modos de obrar, hacer o producir (métodos, técnicas y procedimientos utilizados en la organización).

Recursos cognitivos: ideas, conocimientos e información causados en el intelecto humano y en el avance tecnológico y científico.

La Planificación del desarrollo de los Recursos Humanos

La planificación de personal o de los recursos humanos es definida, como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista

individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo.

La planificación de recursos humanos es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización padecerá en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras.

“La planificación de los recursos humanos debe compaginar dos aspectos divergentes:

– Una visión colectiva: estructura de efectivos, evolución general del empleo, pirámide de las clasificaciones, categorías profesionales de los empleados.

– Los deseos individuales: reconocimiento de los derechos adquiridos y de los proyectos personales; puestos que permitan adquirir nuevas cualificaciones; posibilidad para cada asalariado de ser el agente de su propio desarrollo”.

El nuevo rol, de recurso estratégico, asignado al factor humano en las organizaciones implica cambios en la forma tradicional de gestionarlos y en concreto en lo concerniente a su planificación; y estos cambios lógicamente afectarán a la unidad responsable de llevar adelante estas tareas: el departamento de recursos humanos.

Efectivamente, esta unidad habrá de adquirir conocimientos del negocio, implicarse en el proceso estratégico de la firma y realizar una gestión proactiva con miras a contribuir positivamente en la posición competitiva de la empresa.

El incremento de la complejidad organizativa, como consecuencia de los cambios en los contenidos de las tareas, en la demanda de los productos, etc. hace que las necesidades de personal tanto cuantitativamente como en materia de formación y conocimientos se vean alteradas y se requiera el desarrollo de procesos de reciclaje de las personas, la incorporación de nuevas habilidades o la modificación del número de efectivos. Todo ello debe determinarse con antelación para poder prevenir sus consecuencias.

Medir el rendimiento

Para la medición del rendimiento debe tener:

Objetivos claros; actividades que desempeñan; indicadores de rendimiento y resultados deseados

La evaluación del desempeño laboral es clave para cualquier empresa, ya que este proceso les permite implementar estrategias más eficaces, mejorar su rendimiento y conseguir óptimos resultados.

A través de la evaluación del rendimiento de sus empleados, una compañía puede saber si éstos están desempeñando su trabajo eficientemente y cuáles son las áreas que presentan un mayor déficit. Luego de analizar los resultados de la evaluación, el empresario o la persona a cargo de recursos humanos puede tener una visión más clara de los cambios que es necesario implementar. Además, a partir de la evaluación los empleados también pueden obtener información acerca de su competencia y progreso en el trabajo.

Cómo evaluar el rendimiento de tus empleados

Para poder evaluar de una forma completa y efectiva a tus empleados, deberás considerar cuatro áreas de desempeño:

Productividad

La productividad es la cantidad de trabajo que un empleado realiza durante su jornada laboral. No debemos olvidar que la calidad de un trabajo es totalmente subjetiva.

Calidad del trabajo

Medir la calidad del trabajo producido depende mucho de la industria, así como de las tareas específicas asignadas a cada trabajador.

Eficiencia

La eficiencia implica una maximización de la productividad con un mínimo esfuerzo o gasto. Un trabajador eficiente es aquel capaz de desarrollar sus tareas en el mínimo tiempo posible y con un resultado óptimo.

Objetivos de la organización

Para conseguir un buen rendimiento por parte de los trabajadores, es importante que conozcan cuáles son los objetivos de la empresa y qué se espera de ellos. Es importante establecer objetivos realistas y alcanzables en un tiempo concreto. Además, la empresa quien debe facilitar a los empleados las herramientas, formación y recursos necesarios para lograr estos objetivos.

¿Cómo realizar estas evaluaciones de rendimiento?

En algunas empresas esta evaluación es realizada por el departamento de recursos humanos. En otros, la responsabilidad es más descentralizada, y participan en ella personal de diferentes áreas de la organización e incluso en algunos son los propios empleados, quienes bajo la supervisión de otra persona, realizan su propia autoevaluación.

Existen diferentes técnicas para la evaluación del rendimiento laboral y, básicamente, dependen del tipo de trabajador a evaluar. Las técnicas objetivas se usan en aquellos casos en los que puede cuantificarse el rendimiento de los empleados y cuando éste no se puede cuantificarse se utilizan las técnicas subjetivas.

Técnicas objetivas de evaluación del rendimiento

Esta técnica permite evaluar el rendimiento cuantitativo de la producción de cada empleado considerando las dificultades que pueden suponer algunas actividades y las distintas condiciones de trabajo. Este método permite evaluar en base a datos tan concretos y cuantificables como: cantidad de llamadas realizadas, paquetes entregados, contratos cerrados, visitas realizadas, piezas montadas, palabras escritas en un artículo, artículos vendidos, etc.

Algunas de las técnicas más usadas para poner en práctica este método se detallan a continuación.

Unidades de medida: se usa principalmente en fábricas, cadenas de montaje y en general en cualquier trabajo que pueda ser medido por unidades o cantidades.

Sistemas informáticos: esta técnica se centra en aquellas personas que trabajan con un computador y con aplicaciones tecnológicas que analizan la actividad que los empleados llevan a cabo con el ordenador. Las más comunes (tiempo de inicio y fin de actividad, tiempo dedicado a las aplicaciones, ritmo de trabajo, etc).

Datos relacionados con el trabajo: este método permite evaluar datos como nivel de ausentismo, accidentes laborales, sueldos y otras variables.

Técnicas subjetivas de evaluación del rendimiento

La evaluación laboral se realiza mediante la observación del comportamiento laboral durante un determinado periodo de tiempo. Entre los métodos más usados están las técnicas de valoración de mérito que han sido diseñadas para reducir la ambigüedad y alcanzar una mayor objetividad.

Algunas de ellas son:

Escalas de valoración, consiste en confeccionar una lista con los aspectos más importantes para la realización del trabajo (cooperación, habilidades de comunicación, etc.) y señalar el nivel que el trabajador posee de cada una de esas características. En general se usan escalas de 1 a 5 o de 1 a 10. Los supervisores pueden anotar observaciones adicionales. Algunas empresas incluso permiten que los propios trabajadores añadan también sus comentarios en el formulario de evaluación.

Ranking.

Los supervisores hacen una lista de los trabajadores, ordenándolos de acuerdo a su nivel en determinadas características y en el rendimiento general. En esta técnica, cada trabajador es comparado con todos los demás en cada una de las características evaluadas, situándolo en un lugar del ranking.

Comparación de pares.

Con esta técnica, las comparaciones se hacen entre dos personas cada vez y cada persona se va comparando con todas las demás.

Al final, la clave está en encontrar una forma justa y realista tanto para la empresa como para el empleado de medir la productividad de la compañía.

Identificar y gestionar el talento

La estrategia de la gestión del talento humano por competencias se puede aplicar en los procesos de selección, la formación, los planes de crecimiento interno y la política de incentivos.

La gestión del talento humano consiste en identificar qué competencias profesionales, actitudes y aptitudes necesita reunir el personal para desempeñar correctamente cada uno de los puestos de trabajo.

En unos casos servirá para contratar a la persona que más se adecúe al trabajo que demanda la organización. En otros para elaborar una estrategia concreta que permita a los empleados que ya forman parte de la plantilla explotar sus capacidades.

En 2007 un estudio elaborado por Hackett Group señaló que las entidades que llevan a cabo esta estrategia facturan un 15% más que sus competidores.

Posteriormente una encuesta realizada por McBassi & Co. aseguró que las compañías que gestionan el talento humano apoyándose en el liderazgo, la fidelización de sus empleados, la formación, la capacidad de innovación y la fuerza del trabajo, son más estables en el mercado y obtienen mayores beneficios por cada acción.

Dicho lo cual, ¿cómo lograr esta gestión por competencias? ¿Qué ejemplos podemos tener en cuenta para implementar una estrategia eficaz?

La gestión del talento engloba todos los procesos del área de Recursos Humanos que van dirigidos a la captación, retención y optimización del talento.

De acuerdo con esta idea, la gestión del talento se caracterizaría por poner el acento en aspectos como, el compromiso o el potencial de los empleados o en cómo evitar su desmotivación.

Esta visión contempla todo el ciclo laboral del empleado en la empresa, puesto que arranca con la llegada de un nuevo trabajador a la plantilla (onboarding) y se mantiene hasta su salida de la compañía (entrevistas de salida).

Atraer el mejor talento es una opción para crecer e incorporar nuevas habilidades a la empresa. Ahora bien, ¿por qué no promocionar a aquellos empleados que también cuentan con las competencias que necesita la compañía? La detección del talento puede agilizar la cobertura de nuevos puestos de trabajo y, al mismo tiempo, supone un refuerzo muy positivo para la motivación de toda la plantilla.

Detectar el talento interno correctamente obliga a tomar en consideración diferentes parámetros (productividad, grado de resolución en diversos campos, formación), lo cual puede suponer una fuerte carga de trabajo para el área de RR. HH.

Implementar un software de evaluaciones es una forma rápida y efectiva de medir el desempeño de cada trabajador en base a criterios objetivos previamente establecidos.

Este programa permite crear informes a largo plazo, evitar los sesgos, detectar necesidades y fortalezas, y mejorar la toma de decisiones (basadas en datos objetivos). Además, mejora la gestión de estos procesos con el consiguiente ahorro en costes operativos que esto supone.

Planificar la sucesión

La planificación de la sucesión es un proceso de gestión del talento que crea un grupo de trabajadores capacitados que están listos para desempeñar funciones clave cuando los líderes y otros empleados clave abandonan el cargo. Eso se llama planificación de reemplazo, que es diferente.

La planificación de la sucesión es un proceso de gestión del talento que crea un grupo de trabajadores capacitados que están listos para desempeñar funciones clave cuando los líderes y otros empleados clave abandonan el cargo. Las organizaciones que cuentan con programas de este tipo fomentan una cultura orientada hacia el talento reclutando trabajadores cualificados y talentos de primer nivel. Una vez contratados, las empresas se centran en desarrollar las habilidades, la experiencia y el conocimiento de estos trabajadores para que estén preparados para asumir roles de liderazgo en caso de crecimiento organizacional, pérdida de talento o rotación administrativa.

Un cambio en el liderazgo puede ser provocado por algo más que una renuncia: un empleado puede retirarse, ser despedido, enfermar, ausentarse u otras variables. La planificación de la sucesión asegura que exista una estrategia para que alguien intervenga, sea promovido y se haga cargo de los deberes de esa persona sin una pérdida de productividad y moral.

Sin embargo, el objetivo no es preparar a una persona para asumir un rol específico. Eso se llama planificación de reemplazo, que es diferente. La planificación de la sucesión depende de un gran grupo de trabajadores talentosos que van desde el nivel inicial hasta el liderazgo superior que se están preparando para roles clave. Estos empleados tienen las habilidades, la energía y las cualidades de liderazgo adecuadas que beneficiarán a la empresa en un amplio espectro de roles, departamentos y niveles de antigüedad. La planificación de reemplazo es lineal: usted está preparando a un trabajador para hacerse cargo o reemplazar puestos específicos de alta gerencia; la planificación de la sucesión se trata de cultivar una gran selección flexible de talentos.

Proceso de planificación de sucesión

El proceso de planificación de la sucesión es exclusivo de cada empresa, pero existen pautas generales que puede seguir para ayudar a su empresa a crear una estrategia de sucesión exitosa.

Identifique los roles más importantes en la organización que deberían cumplirse rápidamente si ese empleado sale de la organización.

Defina las principales responsabilidades, competencias y requisitos para cada trabajo, incluyendo los rasgos de personalidad que mejor se adapten al rol.

Use los criterios establecidos para evaluar a los candidatos y determinar quién tiene el potencial de convertirse en una posición de liderazgo y establezca un grupo de talentos de trabajadores que estén calificados para eventualmente ocupar puestos clave en la organización.

Desarrolle a estos empleados a través de capacitación y experiencia laboral valiosa para que estén listos para asumir puestos de liderazgo cuando llegue el momento.

Plantilla de planificación de sucesión

Es importante crear una plantilla que describa cómo se verá la planificación de la sucesión en su empresa. El objetivo es crear una transición lo más sencilla posible y evitar dañar la moral y la productividad. La plantilla debe reflejar los detalles de su planificación, ya sea el propietario de una empresa que se prepara para el día en que transfiere la empresa a otra

persona o un ejecutivo que planifica su estrategia de salida futura. Algunas empresas incluso publican sus propias plantillas en línea, que pueden ayudar a ofrecer orientación si está luchando por crear una plantilla para su negocio.

La plantilla debe incluir al menos toda la información relevante de la compañía, incluida la fecha en que se desarrolló el plan de sucesión. Una tabla de contenido que puede señalar a los lectores a diferentes secciones del plan de sucesión y visión general del plan de sucesión, lo que la organización desea lograr con la estrategia y cualquier detalle, así como cualquier rol de liderazgo o no liderazgo que sea vital para las operaciones comerciales o que tenga un gran impacto en la compañía.

En los próximos años, se abrirá una lista de funciones que puede predecir debido a la jubilación. Si se encuentra en una industria o área con alta competencia, considere las pérdidas potenciales. Una lista de todos los candidatos potenciales que son aptos para el liderazgo futuro o puestos de alto potencial.

Deberá realizar programas de capacitación y esfuerzos de desarrollo profesional para capacitar a los trabajadores de alto rendimiento. Y poner al alcance cualquier documento legal que deba considerarse, incluidos los contratos, las asociaciones y otros acuerdos.

Las mejores prácticas de planificación de la sucesión

La planificación de la sucesión es una excelente forma de desarrollar su próxima generación de líderes. El plan de sucesión debe tener en cuenta los desafíos comerciales actuales y futuros, las habilidades críticas, las habilidades futuras, todas las competencias básicas y técnicas, y un plan sólido para el desarrollo profesional. La planificación de la sucesión implica múltiples pasos, pero hay cuatro objetivos centrales que necesitará para construir una fuerte estrategia de planificación de sucesión.

Identificar candidatos calificados dentro de la organización que puedan asumir más responsabilidad en el futuro.

Una vez que identifique a sus principales candidatos, concéntrese en desarrollar sus habilidades y experiencia mediante la capacitación.

Obtener un liderazgo comprometido con el desarrollo de futuros talentos y apoyando a aquellos con alto potencial en la organización.

Crear una base de datos de trabajadores para que las decisiones de personal se puedan tomar rápidamente cuando se abran los puestos clave.

La planificación de la sucesión es tan importante en las organizaciones pequeñas como lo es en las organizaciones grandes. Para las empresas más pequeñas, con menos recursos, presupuestos más pequeños y menos empleados, la planificación de la sucesión ayuda a evitar interrupciones en el flujo de trabajo.

Definir planes de compensación

Dada la rápida evolución que experimentan las organizaciones, en el ámbito de los Recursos Humanos existe un gran reto vinculado con la retención del talento. ¿Cómo diseñar una política de compensación y beneficios efectiva para retener el talento de una

compañía? A continuación, detallamos las tendencias en compensaciones y beneficios que te ayudarán a conseguirlo.

En un entorno competitivo como el actual, los departamentos de Recursos Humanos tienen que desarrollar “estrategias de marketing” orientadas a la retención del talento. Las organizaciones buscan reforzar el compromiso de los empleados y reducir al máximo la fuga de talento.

Para ello, el reto que se plantea para Recursos Humanos es conseguir dar respuesta a las necesidades de los empleados mediante las políticas de compensación y beneficios.

La compensación asegurará un nivel económico adecuado y cubrirá las necesidades de seguridad. Los beneficios garantizarán la seguridad moral, familiar y sanitaria. Es necesario establecer un plan de compensación y beneficios en Recursos Humanos. Partiendo de esta base, existen 5 estrategias que son recomendables que las organizaciones pongan en práctica con el objetivo de lograr una estrategia de compensación y beneficios eficiente:

Satisfacer las necesidades básicas

Como primer punto relacionado con la compensación, por supuesto, es relevante que la empresa represente una institución que cubra las necesidades básicas del empleado. Además del salario, la posibilidad de seguros de vida o coberturas médicas son aspectos indispensables para articular las políticas de compensación y beneficios de una compañía.

Dar facilidades para el empleado

Una política de beneficios orientada a ofrecer facilidades a los empleados en sus tareas diarias impacta en su valoración y compromiso con su organización. Que la empresa negocie acuerdos con otras empresas e instituciones (telefonía, banca, consumo, educación, salud, ocio) aportará a sus empleados ventajas que mejorarán sus labores diarias.

La retribución flexible es una herramienta muy útil dentro de esta medida. Representa una ventaja significativa para el empleado al permitirle diseñar su compensación en base a sus necesidades específicas. Así, la política de retribución flexible deberá ser gestionada correctamente dentro de la política global de compensación y beneficios. Este punto engloba las necesidades económicas y de integridad del empleado, un nivel por encima de las necesidades básicas.

Premiar el alto rendimiento

Vincular los altos niveles de rendimiento a unas medidas de compensación y beneficios salariales es también clave para la retención del talento.

Puede ser una buena estrategia especialmente en las épocas de ajustados presupuestos. Además, contribuye a que el empleado desarrolle sus aptitudes y aumente su valor en la organización.

Recursos Humanos, en colaboración con los managers, deberá fijar objetivos claros y alcanzables para evitar la desmotivación en caso de que los niveles de consecución sean demasiados altos. Así, la fijación de objetivos debe obedecer a los siguientes criterios: los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y orientados al tiempo.

De esta manera, las políticas de compensación deberán estar estrechamente ligadas a la dirección por objetivos.

Asimismo, los premios otorgados de manera excepcional por logros conseguidos aumentan el compromiso del empleado. Estos se pueden fijar mediante compensaciones directas o beneficios salariales adicionales.

Desarrollar el salario emocional

Hay que tener en cuenta que la compensación va más allá de lo monetario y tangible. El salario emocional se ha convertido en un elemento con un alto impacto sobre los empleados. La empresa tendrá que valorar este factor a la hora de diseñar sus políticas de compensación. El salario emocional va más allá del sueldo, es el sentimiento de reconocimiento que se otorga al empleado y que, además de satisfacer necesidades relacionadas con la seguridad y reconocimiento, está vinculado incluso con su autorrealización. Es imprescindible fijar una compensación emocional en la organización. Y todo esto se puede ver reforzado al vincular las campañas de revisión salarial a políticas de promoción interna, movilidad y afiliación de beneficios.

Orientar hacia el futuro

Por último, se encuentra esta estrategia orientada principalmente a los perfiles más imprescindibles para la empresa. En primer lugar, la empresa puede proponer beneficios que permitan al empleado constituirse un patrimonio orientado a preparar su futuro. Los planes de pensiones, de ahorro y de jubilación suelen ser las herramientas más utilizadas en este punto.

Otra opción dentro de esta estrategia consiste en que la empresa involucre al empleado en la sostenibilidad a largo plazo de la actividad y proponerle invertir en el patrimonio de la empresa. Es el caso de los planes de compra de acciones, que representan además una ventaja fiscal para el empleado.

De esta manera, la compañía muestra su confianza en el empleado y consigue un fuerte vínculo sostenido en el tiempo.

Gestionar la nómina, tiempos y ausencias

La gestión de tiempo y asistencia se encarga de llevar un control de la presencia de los empleados. De esta forma, se intenta minimizar las pérdidas de dinero debido a los periodos de inactividad o ausencia de los empleados y se asegura que se cumpla con la legislación y política de empresa.

Los principales motivos de inactividad o ausencia son las vacaciones y los permisos. En una pequeña empresa, los días de permiso o vacaciones se puede gestionar con un Excel. No obstante, cuando una empresa crece o tiene sedes en distintos lugares, esta tarea se complica.

Por ejemplo, una empresa de proyectos de construcción tiene la sede principal en Argentina y otra secundaria en Uruguay. La sede uruguaya está llevando a cabo una obra y necesita que se le valide una compra por parte de la sede principal. Sin una buena gestión de asistencia, el encargado de pedir no sabe que hay 2 días festivos o que la persona encargada de validar su pedido ha tomado vacaciones. Por tanto, esto hace que el pedido de la sede en

Uruguay se retrase y, con ello, todo el proyecto. Es por eso que muchas empresas solicitan que haya un sistema de RRHH con calendario.

¿Cómo pueden llevar los gerentes un mejor control de la asistencia?

Las empresas tienen que cerciorarse tanto de tener siempre un mínimo de trabajadores disponibles como de cumplir con la legislación. Sin embargo, llevar la cuenta de cuántos días de vacaciones o permisos le ha sido concedido a cada empleado puede ser complicado y más con la flexibilidad que se le quiere ofrecer hoy en día al empleado. Además, también hay que tener en cuenta los festivos nacionales, regionales y locales, aparte de la política de empresa y el convenio respecto a las vacaciones y días libres.

Por ello, hay muchas empresas que adquieren un portal del empleado. Desde el portal del empleado, los trabajadores pueden solicitar sus vacaciones y permisos y ver cuántos días libres les quedan. No obstante, un sistema de RRHH podría ayudar con otras gestiones aparte de las vacaciones y permisos, como: calendario, descanso compensatorio e informes.

Concesión de vacaciones y permisos

En algunas empresas, las vacaciones y permisos se piden al mánager o al personal de recursos humanos. No obstante, estas personas no saben de cabeza cuántos días libres le quedan a cada empleado o si hay alguien más en esa fecha que no está disponible. Por tanto, con un portal del empleado, un trabajador puede ver las vacaciones que aún le quedan, solicitar los días que quiera (siempre que no sea superior a los que le queda) y el estado de su solicitud. Si la ausencia que se solicita no es por vacaciones, hay que rellenar un poco más de información, ya que a veces no entran dentro de la bolsa de permisos vacacionales.

Los permisos más solicitados son los de día de enfermedad, licencia educativa (salir por tener que hacer un examen), bajas (maternidad/paternidad, incapacidad temporal, etc.), accidente, muerte de familiar, boda propia y mudanza. Algunos tienen un tiempo determinado por ley o convenio, por ejemplo, por boda propia se tiene 2 semanas de permiso y 1 día por mudanza. Todo este tipo de especificaciones se pueden configurar dentro del sistema para que sean tenidas en cuenta.

Por otro lado, la persona responsable para aprobar o denegar los permisos podrán tomar decisiones más acertadas al poder visualizar todos los detalles a la vez en el portal del mánager.

Importante: un autoservicio o portal del mánager se adquiere cuando se solicita el portal del empleado. No obstante, si no se implementa bien, puede dar más trabajo. La Guía de software de RRHH incluye las claves para que la implementación de un portal del mánager salga bien.

Otro motivo por el que es importante llevar un control de las vacaciones y permisos es porque debe aparecer en la nómina. Estos datos se encuentran dentro de los devengos no retributivos (días de vacaciones y permisos). Es por ello que hay empresas que piden que los datos se vuelquen en el software de nóminas. Hay otras empresas que conceden un acceso externo a la asesoría que hace las nóminas para que pueda tomar los datos o generan informes con la información que la asesoría necesita.

Calendario y asistencia visible de los empleados

Algo muy relacionado con los días de vacaciones o permiso es el calendario. En el calendario empresarial están señalados todos los días festivos. Además, puede mostrar por persona, equipo, departamento, sede o global quiénes están disponibles y quiénes no. De esta forma, si un empleado de Madrid quiere convocar una reunión con compañeros de Barcelona, entonces puede ver que estén todos disponibles y que no sea festivo para convocarla.

Esta función es importante sobre todo en empresas internacionales o que están en diferentes regiones, ya que cada lugar tiene sus días festivos. Asimismo, hay algunos calendarios que muestran a qué hora se coincide con otras personas. Por ejemplo, si se quiere trabajar en un proyecto con algún país de América Latina, el calendario puede mostrar el rango de hora que coinciden de la jornada laboral.

Descanso compensatorio (TOIL) y/o pago compensatorio de horas extras

Hay personas que debido al sector, tipo de empresa u otros motivos tienen que echar horas extras. Cuando un empleado registra sus horas, si ha echado horas extras, en muchas empresas se requiere que sean validadas por el manager. Estas horas han de ser compensadas por la empresa. No obstante, cada empresa es libre de escoger la forma de hacerlo, dentro de las limitaciones señaladas por ley

EL PROCESO DE EVALUAR EL DESEMPEÑO

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es tremendamente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, muy caro y lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están tomando consciencia de ello, y ya casi no se encuentran empresas públicas ni privadas que sean ajenas a esta realidad.

Tomando consciencia de la importancia que tiene la evaluación de desempeño en las organizaciones y, por ende, la importancia que tiene el proceso en sí, tanto para las empresas que constantemente están tratando de evaluar el grado de aporte que efectúa su personal para el cumplimiento de los objetivos como para los auditores de recursos humanos que deben dar una opinión acerca de la razonabilidad de este proceso

Planificación del proceso de evaluación del desempeño

Corresponde a la primera etapa del proceso, es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones.

La planificación del proceso de evaluación debiera involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados, pues una planificación es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados.

En esta etapa del proceso va mucho más allá de determinar algunos puntos de antemano; por lo que es necesario que la organización se introduzca en el tema y busque toda la información relevante, de modo que sepa cuáles son los riesgos que enfrenta y que, por lo

tanto, debe intentar aminorar, precisamente a través de la planificación. Es por esto que resulta imprescindible que la organización, una vez que reconoce la necesidad de realizar la evaluación del desempeño y decide implementar un sistema, recopile información respecto a todo el proceso.

Una vez conocida esta información y divisado el escenario al que se puede enfrentar, la organización debe realizar la planificación del proceso, de modo que se pueda satisfacer efectivamente sus necesidades.

Posteriormente, debe definir de forma clara y precisa cuál es el objetivo que persigue al implementar el sistema, pues la planificación se realiza precisamente para delinear las acciones que permitan conseguir un objetivo específico. También deberá identificar cuáles son los riesgos que podrían afectar el proceso, a fin de que la planificación permita aminorar estos riesgos.

Seguidamente, la organización debe definir cuál es su población que debe evaluar, aunque el proceso debiera abarcar a todos los empleados, sin embargo, la organización debe especificar su población y si realizará la evaluación individualmente o por equipos, por ejemplo, si es que esta modalidad de trabajo existe en la entidad. Además, en esta etapa debe definir el criterio en el cual basará su evaluación, es decir, si evaluará a los empleados con pensamiento & gestión.

Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría base en sus resultados, en sus competencias, en sus características, etc.

Esto con base en lo que la organización considere más apropiado. Y también debe definir la dimensión general que condicionará la evaluación.

Una vez que tiene claro la población y los aspectos mencionados debe definir quiénes participarán como evaluadores, lo cual dependerá, en cierta medida, del tipo de información que quiera obtener y del objetivo del proceso.

Finalmente, es necesario que se definan todas las etapas en las cuales desea realizar el proceso, así como también las actividades de cada una de ellas, haciendo referencia al tiempo que tomará cada una, la secuencia en que la realizará, quiénes serán los responsables, y también los recursos destinados a cada una, en términos de tiempo y recursos financieros, los cuales se deben asignar en función de los requerimientos de la organización para alcanzar el objetivo planteado.

Diseño del sistema de evaluación

Una vez que planificados los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, es necesario que se diseñe el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación. En esta etapa del proceso es muy importante que se preste atención a los aspectos que se plantearon en la planificación, pues son los que le darán la forma general al mismo.

La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad organizacional.

Lo primero que se debe realizar en esta etapa del proceso es la identificación de las dimensiones que permitirán evaluar el desempeño de los empleados; esto generalmente se consigue a través del análisis de puestos. Esta actividad del proceso es fundamental, ya que "si no se tiene en cuenta una dimensión significativa, es probable que la moral de los empleados se vea afectada, porque los empleados que tengan buen rendimiento en esa dimensión no serán ni reconocidos ni recompensados. Por otra parte, si se incluye una dimensión irrelevante o trivial, los empleados pueden desalentarse.

Estas dimensiones, si bien deben relacionarse con el puesto, deben estar directamente relacionadas con lo que la empresa quiere evaluar en términos generales.

Luego, solo si la empresa lo desea, se debe asignar a cada evaluador las dimensiones que cada uno de ellos deberá evaluar, pues la empresa podría desear que cada evaluador (si ha definido más de uno) evalúe dimensiones específicas; todo va a depender de las necesidades de información que la organización tenga y de cómo desee obtenerla, o más bien, a través de qué fuentes informativas. Una vez que se ha definido claramente lo anterior se está en condiciones de seleccionar el método de evaluación.

Al elegir un método de evaluación se está frente a una cuestión táctica, sin embargo, es muy importante para obtener los resultados que se desean, en términos de cantidad y calidad de la información obtenida a partir de ellos. En algunos casos, los métodos utilizados pueden ser muy simples, sin embargo, en estos casos, probablemente la información que se obtendrá será poco estructurada o de baja calidad; por otro lado, cuando se usan métodos más sofisticados se debe realizar mayor esfuerzo en el seguimiento de los empleados, pero, obviamente, esto redundará en una evaluación más completa y objetiva. Una vez seleccionado el método se está en condiciones de elaborar el instrumento de evaluación.

Cuando existe más de un evaluador, la organización podría asignar ponderaciones a las distintas fuentes de evaluación que permitan obtener una evaluación final compuesta por las diversas fuentes utilizadas.

Otro de los aspectos importantes que se deben considerar en esta etapa es la elaboración de una escala que permita discriminar el desempeño de los empleados a partir de los resultados obtenidos en la evaluación, y juntamente con ello se deben definir posibles acciones que se tomarán con los empleados en función de la discriminación (o clasificación de los resultados) antes mencionada.

Luego se debe asignar clara y específicamente la población que cada evaluador deberá evaluar y el tiempo asignado para ello.

Establecer el periodo de evaluación, es decir, en qué momento del año se aplicará la evaluación formal, y también la periodicidad, es decir, cada cuanto tiempo se evaluará a los empleados formalmente.

Una vez que todo esto se ha especificado se está en condiciones de comenzar con la implementación del sistema que la organización ha diseñado.

Implementación del sistema de evaluación

Una vez conocidos los aspectos principales que debiera tener la planificación del proceso y luego de que se ha diseñado el sistema con el cual se realizará la evaluación en la organización, se está en condiciones de implementarlo. En esta etapa del trabajo se identificarán aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de implementar el sistema, así como lo que debiera hacer la organización cuando el sistema está en marcha.

La etapa de implementación corresponde a aquella en la cual la organización pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden.

En algunos casos es más fácil definir las expectativas de desempeño cuando éstas son con base en resultados específicos, sin embargo, si bien existen puestos de trabajo en los cuales esta tarea es más complicada, “la evaluación se deberá basar siempre en expectativas de desempeño claramente entendidas”.

Una vez que todos los participantes del proceso conocen el sistema, se está en condiciones de que los evaluadores lo utilicen y apliquen la evaluación, usando el instrumento elaborado para tal fin. En esta actividad es en la que se compara el desempeño del empleado con los estándares establecidos y se asigna una calificación con base en su desempeño real.

Para que la evaluación sea efectiva es indispensable que se haya realizado una supervisión continua y adecuada, así como también la entrega de retroalimentación constante; esto permite que los evaluadores realicen evaluaciones efectivas y que los empleados no se sorprendan de los resultados obtenidos.

La documentación constante del rendimiento de los empleados es de vital importancia para realizar evaluaciones exactas. Si bien mantener un registro continuo de incidentes observados y reportados puede ser una tarea tediosa para los supervisores es imprescindible cuando se desea realizar una evaluación que proporcione información útil”. Una vez que se hace la evaluación, se calcula la calificación final y se realiza una clasificación de los empleados con base en la escala diseñada.

Con este procedimiento ya se está en condiciones de que el departamento de recursos humanos utilice esta información para tomar decisiones relacionadas con el personal y para la retroalimentación de las actividades propias del departamento.

Retroalimentación del empleado

Una vez que se ha realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación. Para muchas personas, esta entrevista del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría (...) es el ‘talón de Aquiles’ del proceso de evaluación, debido a que, por lo general, estas crean

hostilidad y pueden deteriorar más que beneficiar la relación entre subordinado y superior, es por esto que, para minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos, es necesario que la entrevista personal y la revisión escrita tengan como fin el mejoramiento del desempeño y no la crítica.

En esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con el empleado a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño.

El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al empleado mejorar su desempeño, alentarlos cuando éste es satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio.

Retroalimentación del sistema de evaluación

Finalmente, y una vez que se han realizado todas las etapas anteriores del proceso, éste se termina (no debe olvidarse que es un proceso continuo) con la retroalimentación del proceso de evaluación como un todo. En esta etapa, la organización debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo. También será necesario que la organización identifique si las acciones que decidió implementar para mejorar el desempeño fueron adecuadas para mejorarlo, y si no lo fueron, determinar por qué no. Todo esto con el propósito de que poco a poco el sistema se perfeccione, y de esta forma, la organización en su totalidad se beneficie con su aplicación.