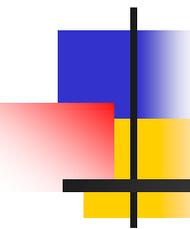


El desafío actual de los recursos humanos



“Influencia de la cultura organizacional en la efectividad de una empresa”



- La cultura de una institución se define como el conjunto de creencias, hábitos, reglas escritas y no escritas, costumbres y prácticas en una compañía, que, aunque “creada” por muchos en la empresa, la generan en mayor medida el director general y los ejecutivos de más jerarquía.

Reglas escritas y no escritas

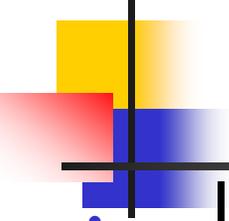


- Reglas escritas

Políticas, principios, valores o normas.

- Reglas no escritas

Surgen de la conducta y pronunciamientos de los ejecutivos con mayor jerarquía en la organización. Las cuales se consideran como “señales” que llegan a todo el cuerpo de la compañía.



Factores que influyen al momento de tomar acciones de cambio o de mejora continua

- La imperiosa necesidad de lograr resultados financieros a corto plazo:

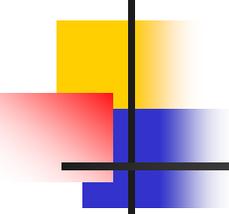
La presión de arriba para alcanzarlos puede minimizar la trascendencia de otros objetivos más importantes, pero menos urgentes.

- En materia de supervivencia o de cuidar el puesto que se ocupa:

Los empleados aprenden a no exponerse demasiado, conocer los verdaderos límites de su libertad de acción, a no tomar riesgos “jugar a la segura”, aunque para la empresa los costos sean mayores.

“Funciones trascendentes de rec. humanos para la efectividad integral de la organización”

- Elaboración de contratos para el personal que ingresa a la empresa
- Cálculo de finiquitos o liquidaciones al personal que se retira de la compañía
- Procesos para el pago de nóminas y la elaboración y control de tarjetas de control de asistencia y puntualidad del personal
- Mantenimiento de expedientes del personal
- Cumplimiento de requisistos gubernamentales asociados con impuestos sobre productos del trabajo, seguro social, registros y controles obligatorios por ley.



Propósitos trascendentes del área de recursos humanos

- Servir, aunque sea mínimamente, para que los ejecutivos que no tienen bajo su responsabilidad dicha área conozcan sus funciones, su razón de ser, sus alcances, su influencia en la empresa.
- Asesora y apoyar a todas las personas con mando en la organización.
- Describir errores típicos que se comenten cuando se realizan mal o mediocrementemente esas funciones y las consecuencias negativas que conllevan en la efectividad integral de una organización...

Dentro de las funciones de rec. humanos debe visualizarse



- Reclutamiento, selección y promoción.
- Inducción, capacitación y desarrollo del personal.
- Administración de compensación y los reconocimientos a miembros de la compañía.
- Dirección, observación, asesoría y evaluación del desempeño.
- Administración de la comunicación e información que recibe el personal.

“Reclutamiento, selección y contratación de personal”



- Reclutar, seleccionar y contratar personal es la función crucial, esencial para la efectividad de cualquier organización.
- En la medida que se realice apropiadamente se evitan problemas, se reduce costos y se minimizan las necesidades de capacitación y de supervisión.

Errores en la contratación



- Contratar con base en “sensaciones viscerales” (buena impresión)
- Contratar con apego sólo a la trayectoria: académica o laboral o por una recomendación
- Contratar precipitadamente porque urge cubrir un plaza
- Contratar a un candidato que, a corto plazo va a sentir que el puesto es pequeño para él.

Errores en la contratación



- Contratar a quien no va a realizar su mejor esfuerzo en el puesto, aunque reúna los requisitos
- Contratar a un empleado sin el convencimiento o aceptación total del superior jerárquico a quien le va a reportar
- Contratar a quien puede, pero no quiere.
- Contratar con base en una remuneración mucho menor de lo que la persona ha venido percibiendo en el empleo anterior

“Contratar Excelentemente”



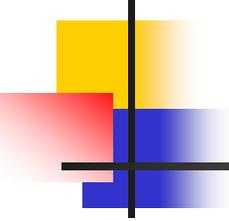
La búsqueda de candidatos para un puesto siempre debe ser exhaustiva. No hacerlo puede obligar a contratar a alguien capaz, pero no considerar a otros posibles candidatos muy superiores en capacidad y sobre todo en su potencial.

En el proceso de selección debe asegurarse que exista características como valores, cualidades, competencias, potencial y aspiraciones.

El proceso de selección debe existir razonable armonía en:



- El estilo de mando, la manera de ser, las cualidades, los defectos y las expectativas de sus jefes inmediatos y colegas
- La cultura, el estilo de operación y el ambiente de la empresa
- Las políticas de remuneración y de desarrollo del personal
- Las posibilidades de crecimiento del puesto y del área en que va a trabajar.



“Técnicas de selección”

- Conviene utilizar todos los medios al alcance: entrevistas, grafología, pruebas psicométricas, entre otras, que permitan evaluar el grado en que un candidato maneja las siguientes habilidades:

Manejo de Habilidades

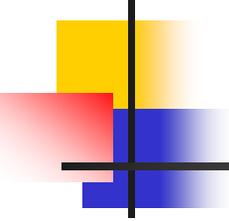


- **Liderazgo**
- **Percepción y análisis**
- **Jucio para tomar decisiones**
- **Organización y planeación**
- **Sencibilidad**
- **Firmeza o decisividad**
- **Comunicación oral y escrita**
- **Adaptabilidad**
- **Perseverancia**

“Promoción de personal”



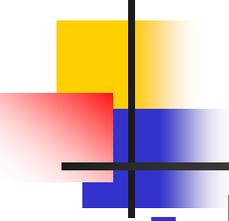
- Sin duda, la mejor política para una empresa es procurar al máximo posible que en los puestos por cubrir se hagan promociones internas.
- Representa un gran estímulo para el personal que trabaja en una empresa.



Errores en las Promociones de personal

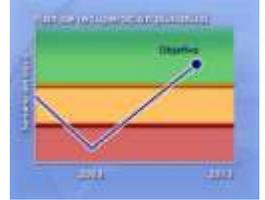
- Haber tenido un buen desempeño en el puesto que ocupan
- Tener antigüedad aunada a un desempeño satisfactorio
- Porque cuentan con simpatía o preferencia por parte de sus jefes
- Porque es la única manera de pagarles más
- Por escalafón, en el caso de puestos sindicalizados.

Consecuencias cuando una persona promovida no se desempeña bien.



- Imposibilidad o (casi imposibilidad) de regresarla al puesto anterior. (no hay camino de regreso)
- Afectación a otras personas de la empresa, sobre todo a subordinación, cuando se trata de un puesto de mando
- Perder un buen técnico o operativo a cambio de un mal administrador o ejecutivo
- Largo tiempo para restablecer un orden en el área afectada
- Posible afectación de la productividad, ambiente de trabajo, del servicio.

Ventajas de contratar becarios

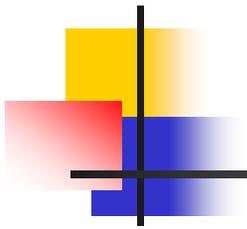


- Arraigamiento notable de quienes pasan su período de prueba
- Disponibilidad de candidatos a puestos ejecutivos
- Conocimiento profundo de la empresa por quienes ocupan las posiciones de mayor responsabilidad
- Mayor seguridad de éxito al designar ejecutivos, comparada con la que existe cuando el ejecutivo llega de fuera
- Facilitar propiciar al personal el cambio de departamento

“Firmeza para terminar contrataciones”



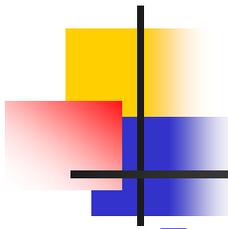
- Después de haber dado oportunidades razonables y apropiadas a un colaborador para que cambie, será mejor decidir terminar la relación de trabajo y hacerlo con estilo, educación y sentido humano.
- El superior inmediato es el responsable de informar esta decisión al afectado.



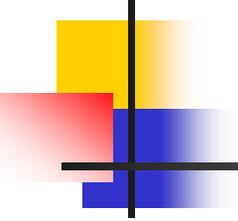
“Inducción al personal de nuevo ingreso”

- Las personas que acaban de ser contratadas en la empresa deben conocer la filosofía de la empresa, sus valores, visión, su estructura orgánica, políticas, que piensan sus directivos principales y que esperan ellos del personal de la empresa, entre otros.
- La inducción es un proceso básico para las personas que inician sus actividades en una organización, es la etapa en que se forman los hábitos buenos y malos.

“Administración de compensación”

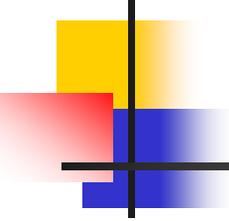


- La compensación, los premios y los reconocimientos al personal constituyen una de las “palancas” poderosas para:
- Estimular y propiciar la conducta, el desempeño, las actitudes y las maneras de ser que la compañía desea o necesita
- Desalentar los comportamientos negativos o indeseables
- Impulsar la productividad, la calidad y el servicio a clientes internos y externos de la empresa.



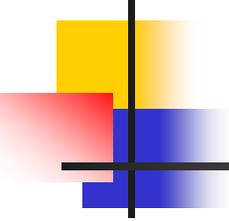
Errores típicos asociados a compensaciones

- Inequidad de compensación interna
- Falta de competitividad de compensación
- Pagar por nombres de puestos
- Otorgar aumentos generales a todo el personal
- Sobrepagar a unos puestos y subpagar a otros.



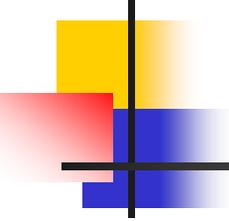
“La comunicación y la efectividad organizacional”

- En la mayoría de las instituciones restringen la información a sus empleados, con la cual les limitan desarrollar toda su capacidad para la ompañía.
- Cuanto más se practique el criterio de transmitir información relevante al personal en todos los niveles de la estructura, mayor participación y colaboración se logrará en la mejora continua de la compañía y en el trabajo en equipo.



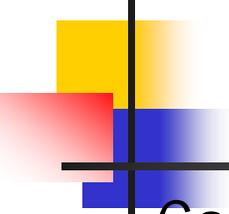
Algunas frases que ejemplifican la comunicación deficiente

- Por qué no me lo dijeron...!
- No estaba enterado...!
- Es la primera noticia que tengo...!
- No pude entregarlo porque...
- Yo entendí que...
- Lo que acordamos fue...
- Es que dijiste que...
- No tuve tiempo para...



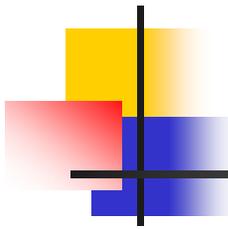
Bases de la comunicación efectiva

- Depende fundamentalmente de los ejecutivos y del personal de mando crear pruebas de que en la compañía no es posible mentir, emitir juicios sobre otra persona sin bases sólidas, no cumplir los compromisos o hacer afirmaciones “sobre las rodillas”.



Dentro de la comunicación responsable no es aceptable:

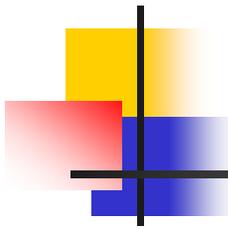
- Comprometerse a hacer algo a sabiendas, de antemano, de que no va a cumplirse
- Mentir o emitir falsos testimonio o decir verdades a medias
- Juzgar a alguien, apoyados sólo en puntos de vista, opiniones subjetivas o “verdades” de otros, sin contar con la información del afectado.
- Decir las cosas fuera de tiempo, o a quien nada puede hacer o a quienes tienen miedo a responder
- “Crucificar” a otros o criticarlos sin tener todos los elementos de juicio
- Quedarse callado ante comentarios incorrectos o parciales o verdades a medias (enjuicia a una personas ausente)



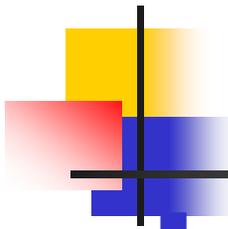
Como manejar situaciones imprevistas que impiden el cumplimiento de compromisos

- Siempre existe la posibilidad de que surjan obstáculos, problemas, cambios de situación o nuevas circunstancias que no se previeron al comprometerse responsablemente a realizar algo.
- Lo que procede responsablemente, es comunicar de inmediato a todos los afectados cómo se altera el compromiso contraído y ofrecer alternativas para cumplir lo prometido en otras fechas o con diferentes condiciones o características.

El hábito de comunicar sobre la marcha



- Es una de las mejores maneras de apoyar el crecimiento de otros y de impulsar el alto desempeño en la empresa.
- Hacerlo es una obligación para todas las personas con mando
- Realizar “altos en el camino” para avanzar en la mejora continua en la empresa o en sus departamentos



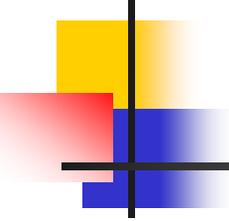
Características de los “altos en el camino”

- Ser oportunos para tratar a tiempo los temas que deben analizarse,
- Reuniendo a todos los que deben estar,
- Para estudiar a profundidad lo que corresponda,
- En un espacio de apertura, de permisividad y sin autoritarismo, propiciando todo el hablar necesario, sin exceso ni monopolio del uso de la palabra, con actitud de escuchar verdaderamente, y
- Con el tiempo necesario para llegar a conclusiones completas y a los compromisos necesarios.

Escuchar, parte de la comunicación

- Escuchar es una habilidad normalmente rara entre los miembros de una organización.
- Los malos jefes no escuchan

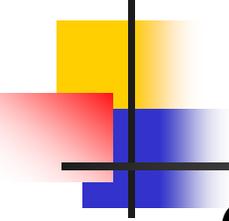




Consecuencias de las barreras para escuchar en las empresas

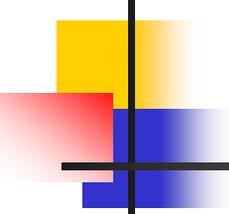
- El personal supone que hay cosas que no conviene expresar
- Todo subordinado, aprende rápidamente en qué temas el autoritarismo de los jefes hace inútil y/o contraproducente informar, sugerir, recomendar, opinar o intervenir.
- Cada persona conoce o podría descubrir con prontitud, las posibilidades de cómo, cuándo y cuánto podrían mejorarse los procesos o trabajos en los que participa

“Capacitación y desarrollo del personal”



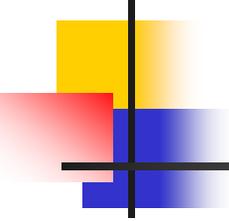
- **Capacitar, Entrenar y Desarrollar** al personal es uno de los medios para complementar sus conocimientos, mejorar sus actitudes, impulsar su creatividad y desarrollar sus habilidades.

Lo que es necesario para lograr que el personal desempeñe su trabajo eficientemente, produzcan resultados de calidad, proporcionen servicio excelente a sus clientes y puedan identificar posibilidades de mejorar en su trabajo, prevenir y solucionar problemas potenciales y establecer una diferencia positiva para la empresa.



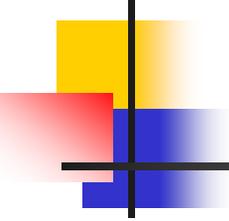
Errores típicos en materia de capacitación del personal

- No contar con un programa de capacitación para el personal de la empresa
- Tener un programa de capacitación sólo para cumplir con el requisito que imponen las autoridades gubernamentales
- No contar con un programa individualizado de capacitación acorde con lo que cada persona en cada puesto requiere
- Impartir cursos generales y no asegurar que los participantes pongan en práctica de inmediato los conocimientos adquiridos



Quienes son responsables del entrenamiento y desarrollo del personal

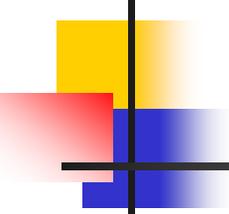
- Cada empleado en lo individual:
No es aceptable la posición de “esperar” pacientemente” a que la empresa proporcione la capacitación que se requiere
- Cada jefe:
Las personas con mando debieran hacer lo que en el pasado hicieron los maestros y los patronos, observar a cada colaborador en “su” terreno, para detectar, mejorar e impulsar su desempeño.



Misión del entrenamiento y desarrollo del personal

“Quien piense que la capacitación cuesta mucho, no sabe lo que cuesta la ignorancia”

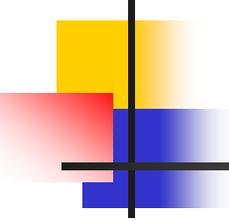
- **Participación total:** La participación intensa, a fondo, de cada empleado y de su jefe inmediato.
- **Rentabilidad:** El personal debe producir mejoras en el desempeño individual, la calidad, la productividad y el servicio
- **Instrumentación:** Deben impartir cursos efectivos de entrenamiento, probados o validados por su utilidad, así como entrenar a instructores competentes, con el fin de optimizar tiempos, costos y resultados de la capacitación.



“Dirección y evaluación del desempeño”

El proceso de dirigir colaboradores implica un ciclo que abarca la etapas siguientes:

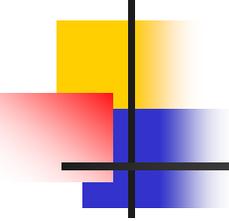
- Acordar con cada colaborador los objetivos que debe alcanzar en el siguiente período de trabajo
- Darse tiempo para observar los comportamientos de cada colaborador cuando ejecuta su trabajo
- Asesorarlo sobre la marcha para ayudarlo a tener un mejor desempeño
- Al concluir el periodo para el que se acordaron objetivos, realizar la evaluación formal del desempeño y planear el desarrollo futuro del colaborador.



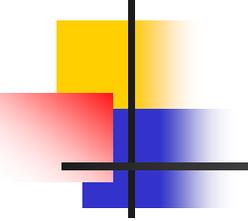
Errores en el proceso de dirección y evaluación del desempeño

- No realizar evaluaciones del desempeño
- Evaluar el desempeño sin haber acordado objetivos al inicio de un periodo
- Acordar objetivos y no observar, dirigir, asesorar y retroalimentar a los colaboradores

Conclusión

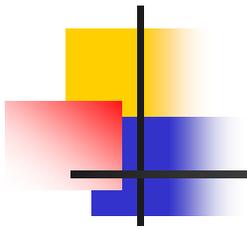


- Como hemos visto se requiere un gran cambio en la manera de dirigir de muchos ejecutivos y personas con mando en la mayoría de las organizaciones.
- Para que las empresas sean exitosas deben contratar excelentemente bien a sus colaboradores
- Se debe establecer objetivos de común acuerdo con cada colaborador, congruentes con la razón de ser de su puesto
- Aprovechar toda la capacidad, la energía y el talento de quienes forman parte de la organización
- Crear las condiciones y ambiente de trabajo apropiados para que surja lo mejor de cada persona en la empresa.



Desafíos del gerente de Recursos Humanos

- Efectividad del personal de la empresa
- Efectividad de apoyo a los objetivos o estrate.
- Efectividad organizacional de la empresa
- Efectividad de los procesos de cambio
- Creatividad del área de recursos humanos
- Efectividad de contrataciones y promociones
- Competencia del personal de la empresa
- Efectividad gerencial del personal con mando



Muchas Gracias...