

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
ACCELERATED DEGREE PROGRAM
BACHELOR OF BUSSINES ADMINISTRACION IN LOGISTICS AND
BUSINESS MANAGEMENT



INFORME N° 3

“Integración de Personal y Dirección”

Williams R. Machiquez

“Por la presente juro y doy fe que soy el único autor del presente informe y que su contenido es fruto de mi trabajo, experiencia e investigación académica”.

Caracas, 05 de Diciembre de 2.006

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | Página |
|--|--------|
| INTRODUCCION | 4 |
| CAPÍTULOS | |
| I. Integración de Personal | 6 |
| Concepto | 6 |
| Antecedentes de los recursos humanos | 6 |
| Factores que influyen en la integración de personal | 9 |
| Reclutamiento | 10 |
| Selección | 11 |
| Objetivos y Desafíos | 11 |
| Panorama General | 11 |
| Concepto global de selección | 12 |
| Evaluación del Desempeño | 16 |
| Ventajas de la evaluación de desempeño | 17 |
| Preparación de las evaluaciones de desempeño | 18 |
| Métodos de evaluación basados en desempeño durante el pasado | 19 |
| Métodos de evaluación basados en desempeño a futuro | 21 |
| Implicación del proceso de evaluación | 22 |
| Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal | 23 |
| Importancia de la evaluación del desempeño | 24 |
| Planeación de Carrera | 26 |
| II. Dirección | 28 |
| Concepto | 28 |
| Principios o pautas más importantes | 28 |
| Niveles de responsabilidad | 29 |
| Autoridad | 30 |
| Tipos de poder | 30 |
| Tipos de autoridad y las relaciones organizacionales | 31 |
| Liderazgo | 31 |
| Modelo integrado de liderazgo | 32 |
| Motivación | 33 |
| Comunicación | 33 |
| Propósitos de la Comunicación | 34 |
| Grupos en que se clasifica la comunicación | 34 |
| Comunicación efectiva y eficiente | 35 |
| Toma de Decisiones | 35 |

| | |
|--|----|
| Elementos de la decisión | 35 |
| Importancia de la toma de decisiones | 36 |
| CONCLUSIONES | 37 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 39 |
| ANEXOS | |
| A Evaluación 360: Un Enfoque Práctico | 40 |
| B Upward Feedback: Una Experiencia de “Evaluar al Jefe” | 47 |
| C 35 Recomendaciones para incrementar la efectividad de una unidad de Recursos Humanos | 55 |
| D La excelencia operativa de las empresas | 60 |
| E Jefes-Líderes, en la era del conocimiento | 62 |
| F Teoría de Jerarquía de la necesidades de Maslow | 67 |
| G Entrevista: Raúl Valle, Gerente de Finanzas CC. Ripley | 69 |
| H Continuación Capítulo II, Pág. 36, Toma de Decisiones | 71 |

INTRODUCCION

Cuando se hace referencia a una organización de muchos empleados o por el contrario se toma como referencia una pequeña empresa, la integración de su personal o administración de recursos humanos puede ser fundamental para su correcto desarrollo.

Esta correcta integración, debe estar en completa coordinación con el resto de áreas. Esto es muy importante, ya que la velocidad de reacción en este tema es menor que en otros aspectos. Si contratamos un empleado para un puesto pero las ventas no despegan, vamos a tener que esperar algunos meses antes de confirmar si debemos despedirlo. Pero, ¿y si entonces aumentan de repente esas ventas? Habrá que contratar de nuevo a otra persona (y volverla a formar, tal vez).

Son aspectos relevantes de este estudio no solo la planificación del recurso humano, sino también su evaluación o calificación de los mismos, ya que de esto depende su mantenimiento y desarrollo. Dada su complejidad, no es lo mismo contar con personal de tipo administrativo que contar con personal directamente productivo, ni desde luego comercial. Es por ello que el conocimiento de las diversas técnicas y conceptos del área de personal harán reflexión en los administradores de éstas áreas sobre su óptimo manejo.

Es por ello que conviene analizar detenidamente todas las actividades que se realizan en la organización y a partir de ahí establecer la estructura de su personal y como éste es seleccionado y desarrollado, tomando en cuenta que debe funcionar como un equipo y orientándose hacia la obtención de resultados fijados previamente en la planificación.

De igual forma la administración de recursos humanos está para cubrir puestos de trabajo, y no al revés. En lugar de preguntarse cuántos empleados necesitamos es mejor preguntarse qué actividades desarrollamos o debemos desarrollar y, luego, asignar recursos a resolver esta cuestión. El concepto de la toma de decisiones va más allá de un proceso administrativo. Los administradores mas eficaces son por lo general líderes eficientes y tienen claro que dirigir es una de las funciones esenciales.

Todas las funciones administrativas serian insuficientes si los administradores no supieran dirigir al personal de cada organización, sin importar el área o nivel que abarque, o no sean capaces de comprender los factores humanos que afectan las operaciones a fin de obtener resultado.

La función de dirección implica una serie de conocimientos y practicas para influir en las demás personas que integran cada estructura a fin de lograr metas u objetivos. Es de esperarse, que dada su importancia clave, las habilidades que todo administrador necesite manejar sean objeto de extenso análisis y estudio. Sien embargo este documento abarcara solo alguno de éstos, como son el manejo de la autoridad, el liderazgo, la motivación y comunicación.

CAPITULO I

Integración de Personal

Si hacemos un balance en la mayoría de las empresas mundiales encontramos que el recurso humano tiene, al menos en teoría, un valor importante como activo.

Para cada administrador el manejo óptimo de ese conjunto humano como una gran orquesta que debe tocar cada pieza musical de forma armónica y sincronizada es clave, ya que el factor humano es tan complejo como cambiante, pudiendo representar una diferencia entre el éxito o el fracaso ante los objetivos planteados en la organización.

INTEGRACION DE PERSONAL

A través de la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventario de personas disponibles, reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación o desarrollo se logra la integración de personal, que básicamente consiste en ocupar y mantener ocupados los puestos de la estructura organizacional.

La independencia de esta función administrativa es debatida sin embargo por muchos autores. Algunos la consideran una fase más de la organización, otros la consideran independiente, ya que permite por ejemplo, acentuar en mayor medida el elemento humano. Actualmente la función administrativa de administración de personal es denominada administración de recursos humanos.

Antecedentes de los recursos humanos

La administración de recursos humanos es una consecuencia de la clase trabajadora a fin de reglamentar el trabajo. Inicialmente se pensó que bastaría solo aplicar los preceptos legales. Las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento y elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los

mismos. Así mismo Taylor y Fayol sentaron las bases de la administración a través de la coordinación, dirección, por lo tanto el mejor empleo de los recursos humanos.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados finanzas, producción y en forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales como consecuencia de la necesidad de poner en manos de los expertos una función importante de elaboración de nominas y pago de seguro social.

A continuación una breve reseña de la evolución de aspectos resaltantes de la administración de recursos humanos a lo largo de la historia:

| Época | Aspectos Resaltantes |
|------------------|---|
| Colonial | Surgen las primeras huelgas. |
| Independencia | Aparecen los talleres artesanales. |
| Revolución | Aparecen talleres industriales y fabricas. |
| Década de los 50 | Surge la carrera de las Relaciones Industriales. |
| Década de los 60 | Surgen métodos jurídicos como un mejoramiento para la defensa del individuo. |
| Década de los 70 | Por primera vez se utiliza el término administración de los recursos humanos. |
| Década de los 80 | La administración de recursos humanos llega a su madurez estableciendo áreas administrativas, como: capacitación, sueldos y salarios contratación y empleo desarrollo organizacional. |
| Década de los 90 | En esta década se retoma el crecimiento del producto interno. |

La administración de recursos humanos como especialización es un área de estudios relativamente reciente, así como perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización.

Tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo

más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

La administración de recursos humanos está constituida por subsistemas íntimamente interrelacionados e independientes:

- 1 *Subsistema de alimentación:* Incluye la investigación del mercado, mano de obra, reclutamiento y selección.
- 2 *Subsistema de aplicación:* Incluye análisis y descripción de los puestos, integración o inducción, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal.
- 3 *Subsistema de mantenimiento:* Incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- 4 *Subsistema de desarrollo:* Incluye el entrenamiento y planes de desarrollo de personal.
- 5 *Subsistema de control:* Incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoria de Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo, en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de la administración de recursos humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto. Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

Factores que Influyen en la Integración de Personal

Este proceso se ve afectado por muchos factores situacionales. Factores externos como el nivel de estudios, actitudes de la sociedad, leyes y reglamentaciones, condiciones económicas y la oferta y demanda de administradores. Igualmente factores internos son de influencia como las metas organizacionales, tecnología, tipos de personas empleadas y políticas diversas.

Ambiente Externo

Influencias pueden agruparse en restricciones u oportunidades educativas, socio-culturales, político-legales y económicas. Un ejemplo de ello es la tecnología, ya que en muchos casos demanda de un grado de educación formal apropiada. En el caso de influencias socio-culturales tenemos igualmente:

Igualdad de Oportunidades de Empleo: En muchos países industrializados, como el caso de Estados Unidos, rigen varias leyes tanto federales como estatales y locales para evitar la discriminación en materia de oportunidad de empleo aplicable a todas las organizaciones por concepto de raza, sexo, edad, o religión entre otras. Muchas de estas empresas se han expandido fuera de sus países e igualmente incorporan la misma legislación laboral aplicable en su país para ciudadanos de países donde operan. Tal es el caso de empresas petroleras como British Petroleum o Shell, que mantienen dentro de sus filas tanto en el Reino Unido y Holanda, como en otros países, una estructura abierta a todo tipo de personal sin importar su creencia religiosa o raza. Tanto el reclutamiento como la selección del personal debe cumplir con estas disposiciones y los administradores de estas áreas deben conocer la ley y su respectiva aplicación.

Un avance en la legislación federal de Estados Unidos para asegurar igualdad en la oportunidad de empleo se detalla a continuación:

| Ley | Propósito |
|--|--|
| Ley de Igualdad Salarial (1963) | A trabajo igual, salario igual, independientemente del género. |
| Ley contra discriminación por causa de embarazo (1978) | Igualdad de oportunidades de empleo para mujeres embarazadas. |

| | |
|--|---|
| Ley reformada de Inmigración y Control | Legalidad de contratación, reclutamiento o suministro de referencias de extranjeros no autorizados. |
| Ley de Invalidez (1990) | Mayores facilidades de acceso a servicios y puestos de trabajo para personas inválidas. |

Ambiente Interno

La Promoción Interna: Inicialmente implicaba el ascenso de los empleados a puestos de supervisión y de allí a puestos cada vez mas elevados en la estructura organizacional. De esa forma cada organización suponía un flujo permanente de empleados. El conflicto se acentúa cuando en los ascensos se debe seleccionar entre personal del mismo nivel para elevarlo a un nivel superior. De allí, que para facilitar el proceso, muchas empresas suelen inclinarse por una persona llegado de afuera.

No es el caso de ExxonMobil, Dupont o Sears, que mantienen una política de ocupar todos los puestos disponibles con personal de sus propias filas, lo cual tiene aspectos positivos a la moral de los empleados y genera compromiso a largo plazo.

Responsabilidad sobre la Integración de Personal: La última responsabilidad corresponde al director general y al grupo de altos ejecutivos encargados de la elaboración de políticas corporativas, ya que son estos los que deben desarrollar políticas, asignar su ejecución a subordinados y garantizar su debida aplicación.

RECLUTAMIENTO

Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa candidatos a ocupar un puesto en ella tanto haciéndolos conocidos a la misma como despertando en ellas el interés necesario.

Entre las fuentes de abastecimiento de una organización, y sólo para citar algunas de ellas se encuentran:

El sindicato, las escuelas técnicas, las agencias de colocaciones, el personal recomendado por los actuales trabajadores, la puerta de la calle, es decir el personal atraído por la forma de la empresa.

El empleo de algunos medios de comunicación, como prensa, radio o televisión para solicitar trabajadores ha demostrado por o general no ser un medio adecuado ya que atrae al personal menos capaz y hace muchos más extensos y costosos los procedimientos de selección.

SELECCIÓN

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de *contratación*.

Objetivos y desafíos de la selección de personal.

La información brinda el análisis del puesto, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger.

Selección de Personal: Panorama General.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se adecue a las necesidades generales de la organización.

Selección Interna: En la mayor parte de los casos, los gerentes tienden a esperar que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo.

Razón de Selección: Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

El Aspecto Ético: Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

Desafíos de la Organización: El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña.

Concepto Global de Selección.

Varias organizaciones han desarrollado sistemas de selección interna, mediante los cuales se puede equiparar el capital humano con potencial de promoción por una

parte, y las vacantes disponibles, por la otra. A continuación se describen en líneas generales los pasos para la selección de personal.

Paso 1: Recepción Preliminar de Solicitudes.

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

Paso 2: Pruebas de Idoneidad.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes.

Entre las pruebas de idoneidad se encuentran las *Pruebas de Inteligencia*, cuyas puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función o con otro aspecto relevante. De igual forma se realizan *Pruebas Psicológicas* que se enfocan en la personalidad. Sin embargo, su validez es siempre discutible, ya que la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

Otras pruebas como las *Pruebas de Conocimiento*, que son como referencia más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinado.

En el caso de las *Pruebas de Desempeño*, estas miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto, o las *Pruebas de Respuesta Gráfica*, que miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras). Su uso es prácticamente inexistente y no es previsible su uso extensivo más allá del uso en determinadas y muy limitadas instituciones de tipo militar.

Paso 3: Entrevista de Selección.

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como

objetivo responder a dos preguntas generales: ¿puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Constituye la técnica más ampliamente utilizada. Una de las razones de su popularidad radica en su flexibilidad.

Se puede adaptar a la selección de empleados no calificados, así como a la de empleados calificados, profesionales, directivos. Permite también la comunicación en dos sentidos. Entre los tipos de entrevista existen:

Entrevistas no estructuradas: permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas: se basan en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que se inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.

Entrevistas mixtas: los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevistas de solución de problemas: se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

Entrevistas de provocación de tensión: cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La

confiabilidad y validez de esta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

Errores del entrevistador: Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza, o porque omite hacer preguntas clave. Otra posible fuente de errores (más difíciles de detectar) son los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Puede existir el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera en que el entrevistador lo desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

Errores del entrevistado: Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas de distracción, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado y no estar debidamente preparado para la entrevista.

Paso 4: Verificación de Datos y Referencias.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Muchos especialistas ponen también en tela de juicio este recurso, ya que los antiguos superiores y profesores del candidato pueden no ser totalmente objetivos, en especial cuando describen aspectos negativos.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida.

Paso 5: Examen Médico.

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante, por las siguientes razones: para detectar enfermedades contagiosas, en prevención de accidentes y para el caso de personas que se ausentarán con frecuencia.

Paso 6: Entrevista con el Supervisor.

El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y conocimientos técnicos).

Paso 7: Descripción Realista del Puesto.

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es negativo. Siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar.

Paso 8: Decisión de Contratar.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de las personas rechazadas incluye ya una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

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

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

Preparación de las evaluaciones del desempeño.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

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

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

Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.

Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir

con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1. Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

2. Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones (buenas o malas) más recientes del empleado.

3. Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

4. Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

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

Elementos interculturales: El miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc., de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son "atrasadas", "excesivamente ruidosas" o "peligrosas". Este fenómeno recibe el nombre de Etnocentrismo, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores.

Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Entre las técnicas de evaluación más comunes existen:

- **Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

- **Lista de verificación:** requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de *lista de verificación con valores*. Estos valores permiten la cuantificación.

- **Método de selección forzada:** obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

- **Método de registro de acontecimientos críticos:** requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

- **Escalas de calificación conductual:** utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de

diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

- **Método de verificación de campo:** un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones.

- **Métodos de evaluación en grupos:** los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor.

- **Método de categorización:** lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto.

Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

- **Auto Evaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una auto evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las auto evaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

- **Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de

manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

- **Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro

- **Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Implicaciones del proceso de evaluación.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo.

Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación. Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas.

La auto evaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Capacitación de los evaluadores

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

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor. Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

Entrevistas de evaluación

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

Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal.

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

La importancia de la evaluación del desempeño

Dentro de las teorías de la administración se han identificado diferentes estudios que existen con relación al recurso humano, desde el enfoque clásico, cuya idea del hombre es considerarlo como un engranaje más de la máquina, pasando por las teorías humanistas, cuyo centro de estudio es el individuo, hasta llegar a las teorías recientes de la administración, en las que se denota cierta preocupación por lo que rodea al hombre, por su desarrollo dentro de la empresa, por el buen trato, por la comunicación en relación con los grupos informales y por el desempeño óptimo de sus tareas en el cumplimiento de las metas de la organización.

Como en una organización no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de evaluación del desempeño que les permitan verificar si su gente está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora.

Gracias a los avances más recientes en tecnología para el manejo de la información, sabemos que la falta de datos no es el problema, sino la capacidad para relacionar los indicadores de desempeño con los objetivos de la organización.

Algunas de las manifestaciones de la ausencia de mecanismos de evaluación del desempeño adecuado en una empresa son:

- Los datos más importantes aparecen perdidos en extensos informes con demasiado detalle, que confunden más de lo que aclaran.

- Los reportes siguen un esquema funcional y se construyen por unidad organizacional y no para medir los procesos básicos.
- La información se genera demasiado tarde para actuar.
- Los reportes son demasiado generales y no apoyan directamente las prioridades de negocio."

Se debe reconocer que los indicadores de desempeño existentes no funcionan por sí mismos. Deben ser instrumentos que permitan a la administración de la empresa determinar cuán efectiva y eficiente está siendo la labor de los empleados en el logro de los objetivos y, por ende, el cumplimiento de la misión organizacional.

Cuando se han definido los indicadores correctos y se cuenta con el sistema de medición adecuado, la evaluación de desempeño se convierte en un instrumento que estimula en el empleado, en las áreas organizacionales y en la empresa en su conjunto un comportamiento adecuado y genera una mejora continua.

Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

El éxito de la pequeña y mediana empresa depende en gran parte de que sus trabajadores realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo. Resulta sumamente importante considerar que las personas, en el transcurso del tiempo, van adquiriendo más experiencia y conocimientos en el desempeño de sus funciones; sus habilidades y cualidades van desarrollándose paulatinamente, y con ello logran hacerse cada vez más necesarias y útiles para la empresa.

La evaluación del desempeño y las recompensas a los empleados contribuyen a generar un clima de realización cuando éstos se disponen a prestar un servicio de calidad extraordinaria. El personal sabe que será evaluado de acuerdo con la forma en que desempeñen su función y que vale la pena desempeñarla bien.

Un sistema eficaz de evaluación del desempeño, que establezca y dé seguimiento a metas para la organización en su conjunto, para los procesos de negocio, para los

productos y servicios pero sobre todo para el desempeño individual de ejecutivos y empleados de la empresa, ayuda a motivar permanentemente el mejoramiento continuo.

Por último, es importante resaltar que el sistema de evaluación del desempeño y las recompensas que pueden ser apropiadas para una compañía pueden no serlo para otras, por lo que hay que tener cuidado de medir al recurso humano fuera y dentro de la empresa con la misma medida.

PLANEACION DE CARRERA

El que una empresa se preocupe por el desarrollo de sus empleados, hace que estos se comprometan más y mejor con toda la organización. Este es el objetivo de la planeación de carreras en una organización, dotar y ayudar al empleado a que pueda realizarse al interior de la compañía para que éste se sienta mucho más compenetrado y pueda darle muchos más beneficios a la empresa al mejorar su nivel de conocimiento y de experiencia.

Al planear una carrera o desarrollo laboral, es necesario determinar como primera medida, la etapa en el ciclo de vida en el cual se encuentre determinada persona. En el caso que trabaje en una organización su etapa puede ser la de establecimiento (donde se encuentra el núcleo laboral de la mayoría de las personas) cuyo período va de los 24 a los 44 años de edad, la de mantenimiento (durante la cual una persona asegura su lugar en el mundo laboral) cuyo período va de los 45 a 65 años, o la de decadencia (donde el poder y la responsabilidad van bajando y se va pensando en el retiro) después de los 65.

Es muy importante también determinar qué es lo que se desea hacer de verdad dentro de una organización y determinar la ocupación adecuada derivada del aprendizaje de todos los puntos anteriores (habilidades, intereses, deseos, etc.)

A medida que se van alcanzando metas, se va por otras y así será siempre. Dentro de una organización es de suma importancia tomar decisiones acerca de cómo, cuándo, a dónde y a quién se va a promocionar a otro nivel de la compañía; y cómo

se va a manejar su transferencia y su efecto no sólo en un individuo sino en sus compañeros, familiares, etc.

Es muy importante dar las herramientas para que una persona se convierta en todo lo que siempre ha soñado y ha querido ser, por lo tanto, una compañía debe propender porque estos sueños no se queden en eso y puedan hacerse realidad. Finalmente se debe realizar una evaluación para determinar qué y cómo se están realizando las cosas y se debe mejorar; esto con el fin de crear una retroalimentación que permita que siempre se esté haciendo bien el trabajo y se falle cada vez menos.

La promoción desde dentro es un gran ejemplo de cómo motivar a los empleados, al buscar personal capacitado al interior de la compañía y no exteriormente.

Se puede decir que el crecer dentro de una compañía, ayudados por ésta, siempre será una motivación muy grande para ser mejores cada día más. Y sentir un compromiso más alto por aquella empresa que se preocupa por nuestras necesidades y nos ayuda a cumplir nuestros sueños.

CAPITULO II

Dirección

Este capítulo hará referencia a los aspectos relacionados con la dirección del complejo factor humano dentro de la organización. Abarcará aspectos de autoridad, liderazgo, motivación y comunicación que han sido identificados como de relevante importancia y requiere estudio para su mejora continua.

CONCEPTO DE DIRECCIÓN

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones. Incluye la tarea de afinar los objetivos y alcanzarlos. Determina la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado. La dirección debe saber como es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en como operan los diferentes tipos de estructura.

Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimiento, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

Principios o pautas más importantes de la dirección

- *Principio de armonía de objetivos:* Cuidar metas individuales con las de la entidad.
- *Principio de motivación:* Implantar una estructura de recompensas.
- *Principio de liderazgo:* Hay que encontrar la guía para la motivación de los subordinados y saber como operan.
- *Principio de claridad de comunicación:* Debe de ser clara cuando se expresa en un lenguaje y se transmite en forma tal que el receptor la comprenda.

- *Principio de integridad de la comunicación:* Coherencia en mensajes escritos y orales.
- *Principio de uso complementario de la organización informal:* Es una forma de comunicación rápida y debe de ser aprovechada para corregir desinformación.

Niveles de responsabilidad en la dirección

En las organizaciones complejas existen tres niveles de gerencia: *alta dirección* (Comprende a las personas oficiales o ejecutivos de dirección, vicepresidentes y personal superior de staff.), *dirección a nivel medio* (Abarca directores, gerentes, supervisores, agentes, jefes, etc.) y *dirección de operación* (Comprende a los encargados, directores de departamentos, jefes de sección, etc.)

- **Dirección a nivel superior**

Los ejecutivos de nivel superior han de interpretar la información y establecer planes viables que aseguren el equilibrio dinámico de la organización. Procuran reducir las incertidumbres del entorno estableciendo medios de información y mediante un planteamiento adecuado, deberán de establecer una estructura bien organizada, de manera que integre todos los componentes existentes en la entidad.

- **Dirección a nivel medio**

La responsabilidad en este nivel es la de coordinar los recursos de entrada, de manera que la dirección de trabajo pueda producir eficazmente mercancías o servicios, cuidando la distribución detallada de los recursos dentro de la organización, siguiendo los lineamientos establecidos por la alta dirección. En muchas ocasiones, este nivel es el intermediario entre el nivel de alta dirección con el nivel operativo. En este nivel existe más trabajo de rutina que en el nivel superior, y más preocupación por asegurar la coordinación y la eficiencia interna.

- **Dirección a nivel operativo**

Aquí se encuentra la tarea relacionada con los aspectos más concretos y detallados de la organización, los planes de trabajo son a corto plazo, los responsables de este nivel, se ven obligados con frecuencia a atender la producción rutinaria de todos los días.

Categorías en que se divide el conocimiento de la dirección

1. Conocimiento de las cosas que han de hacerse, es decir, el trabajo.
2. El conocimiento de las personas que están haciendo el trabajo.

AUTORIDAD

Definición

Derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento. La obediencia se gana de varias maneras: Por persuasión, sanciones, solicitudes, coerción, restricción o fuerza. Una persona con autoridad influye en la actividad o comportamiento de otro individuo o de un grupo, sin embargo una persona puede contar con esta influencia sin tener autoridad, no tiene ningún derecho oficial o legal de ordenar o de imponer una acción a otros y se puede decir que esa persona tiene poder.

Tipos de poder

1. *Legítimo*: Es el que está derivado del puesto oficial que ocupa, por ejemplo: Un capitán de la milicia, tiene el poder sobre los tenientes, sargentos y soldados rasos, por el grado que ocupa.
2. *Coercitivo*: Derivado de la habilidad de una persona para influir temor en otro individuo y está basado en las expectativas del subordinado, de que recibirá un castigo por no estar de acuerdo, o por no acatar las ordenes o creencias del superior y podrá no ser objeto de aumentos o promociones e incluso puede ser cesado por no obedecer.
3. *Recompensa*: Es lo opuesto al poder coercitivo, porque se deriva de la facultad de conceder recompensas por obedecer los deseos del superior, como es tener un buen trato, elegir el tiempo de vacaciones, grandes aumentos o promociones por obediencia.
4. *Experto*: Se deriva de la percepción o creencia del subordinado de que el supervisor posee una habilidad o conocimientos o experiencias en ciertas

áreas. En consecuencia, el subordinado busca satisfacer los deseos e instrucciones del superior.

5. *Referencia*: Se identifica el individuo con el líder, a quien se tiene una gran estima, que es admirado y con frecuencia imitado por el subordinado, con frecuencia el líder, es una persona de más edad y se considera prudente, honrado y congruente.

Tipos de autoridad y las relaciones organizacionales

Para promover el funcionamiento efectivo de las organizaciones formales se requieren varias relaciones de autoridad. El razonamiento es: Diferentes gerentes necesitan diferentes facultades para la toma de decisiones tanto en tipo como en cantidad, para hacer que tengan significado los esfuerzos del grupo formal y sean efectivos para alcanzar metas específicas.

Estos tipos de autoridad, dan origen a varias relaciones formales de las unidades organizacionales y estas relaciones son necesarias para hacer que la organización funcione como se desea. y existen *dos* tipos de autoridades principalmente:

Autoridad de línea: Es la relación de autoridad superior-subordinado por la cual un supervisor toma decisiones y las comunica a un subordinado quien a su vez, toma decisiones y las comunica a un subordinado y así sucesivamente, formando una línea desde la cumbre hasta el nivel inferior de la estructura organizacional.

Autoridad Staff: La palabra staff significa literalmente *bastón que se lleva en la mano para apoyarse*, de aquí que la autoridad staff es utilizada para apoyar a la autoridad de línea.

LIDERAZGO

Los líderes políticos, militares, académicos, deportistas y comerciales, durante toda la historia, han forjado el estándar y el estilo de vida, la grandeza y el destino de las naciones y continentes. Los líderes, que están dispersos en todas las áreas vocacionales tienen varias características en común:

1. Son personas altamente motivadas que se esfuerzan por alcanzar altos objetivos para sus seguidores y establecer elevados estándares de desempeño para ellos mismos.
2. Son curiosos, enérgicos y retados por los problemas no resueltos a su alrededor.
3. Reúnen todas sus energías y recursos para superar cualesquier barrera que estorbe en la realización de sus objetivos.
4. Activan la voluntad de hacer de una persona o de sus seguidores, muestran el camino y guían a los miembros del grupo hacía la realización del mismo.
5. Proporcionan visión a sus seguidores, los estimulan para ejecutar el trabajo requerido y así llegar al objetivo.

Liderazgo quiere decir...

Que es una relación en la cual una persona (el líder) influye en otras personas para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo.

Modelo integrado de liderazgo

Viene de una relación compleja entre: El líder, el guiado, la organización y los valores sociales, económicos y políticos. Por lo que todo gerente debe de lograr cierto grado de integración de fuerzas viables y complejas, o de lo contrario, habrá un vacío en el liderazgo del gerente, necesario para desempeñar con efectividad su puesto administrativo. Ser líder, incluye cosas tales como valores que tiene esa persona, sus creencias y convicciones que condicionan las percepciones y comportamientos de uno, también implica creer en los miembros del grupo, tomar en cuenta el grado de participación en la toma de decisiones por los miembros del grupo. En cuanto a los seguidores, son las fuerzas internas que son conducidas a la solución de problemas de acuerdo con una identificación previa de los objetivos.

MOTIVACION

Es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo. El grado de impulso dependerá del nivel percibido de satisfacción que pueda lograrse por el objetivo.

Cuando los empleados disfrutan en sus trabajos, encuentran el trabajo retador y les agrada el entorno de trabajo, por lo común ponen el mayor empeño en sus tareas y las ejecutan con entusiasmo, en otras palabras, están motivados para rendir una producción óptima, por otra parte si los empleados no pueden esperar el final de la jornada de trabajo, están alejados del resultados de sus esfuerzos y consideran que su trabajo es terriblemente aburrido, no rendirán su mejor esfuerzo.

Para crear un entorno de motivación, todo lo que se puede hacer; es crear un entorno en el cual cualquier motivación innata que exista en el individuo pueda expresarse en la forma de trabajo efectivo. Por lo que el gerente va a hacer un creador de entorno, por medio de los siguientes diez conceptos que los debe de considerar:

1. Enriquecimiento de puesto y rotación
2. Participación
3. Administración por resultados
4. Gerente multiplicador
5. Poder mental
6. Relaciones humanitarias realistas
7. Entorno para el desempeño del trabajo
8. Horarios flexibles de trabajo
9. Críticas efectivas
10. Cero defectos

COMUNICACION

Es uno de los facilitadores más importantes de las actividades administrativas. Sin ella no se pueden intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente hacia otras mentes, lo que piensa, cree y sabe lo transmite y

condiciona las realizaciones administrativas. En la vida diaria, la mera presencia de otra persona estimula la comunicación.

El gerente astuto, sabe que la gente está influenciada por muchos factores y los toma en cuenta al interactuar con ella. La comunicación es necesaria en todas las relaciones humanas y esto conlleva a enfrentarse con la influencia e importancia del comportamiento humano. Y puede llegarse el caso de que la comunicación es difícil entre dos personas que no se respeten o agradan una a la otra.

La comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber que acciones son necesarias. Por lo que la comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación administrativa sea bien ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control administrativo sea aplicado con efectividad.

Propósitos de la comunicación

1. Aumentar la aceptación de las reglas organizacionales de los subordinados.
2. Obtener mayor dedicación a los objetivos organizacionales.
3. Proporcionar los datos necesarios para la toma de decisiones.
4. Clasificar las responsabilidades de tarea, identificar los puestos de autoridad y fincar responsabilidad para el desempeño.

Grupos en que se clasifica la comunicación

- *Comunicación Formal:* Sigue la cadena de mando de la organización formal. Para cualquiera de esa comunicación de transmisión, está prescrita y estipulada la designación formal y la sanción oficial.
- *Comunicación Informal:* Es comúnmente llamada rumor o telégrafo secreto, lo utilizan los gerentes para comprender la comunicación formal. Este tipo de comunicación informal puede ser útil y precisa o dañina para el manejo de las personas.

Se dice que hay un 80 o 90 % de exactitud en los rumores, para saber las controversias en las organizaciones.

Comunicación efectiva y eficiente:

- *Eficiente:* Intenta minimizar el tiempo y el costo. Es el esfuerzo total de intercambio de información. El costo puede incurrir dinero, privación de comodidad y la cantidad de energía y esfuerzo gastados en la comunicación. La comunicación se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso y por otros canales alternativos.
- *Efectiva:* Comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje por ambas partes y la acción apropiada emprendida al final del intercambio de información.

El gerente debe considerar los costos y consecuencias de la comunicación eficiente contra la efectiva, al elegir usar los canales formales o informales para desempeñar la maximización de la empresa y el desarrollo y madurez de los empleados.

TOMA DE DECISIONES

La organización es un sistema de decisiones en donde la gente participa conciente y racionalmente, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales que le son presentadas. Los directivos y gerentes de una empresa son los responsables de los hombres, dinero, maquinaria, materiales y métodos a su disposición, es por ello que para determinar su uso y alcanzar los objetivos de la empresa, deben de tomarse constantes decisiones que en un momento dado, pueden tener repercusiones tanto internas (en cuanto a las utilidades, el producto, persona, etc.) como externas (relación con proveedores, la economía, el entorno, clientes, etc.) de la organización.

La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona de entre varias alternativas el curso de acción más óptimo.

Las decisiones implican 6 elementos

1. *Agente Decisorio:* Es la persona que selecciona la opción entre varias alternativas de acción.

2. *Objetivos*: Son las metas que el agente decisorio pretende alcanzar con sus acciones.
3. *Preferencias*: Son los criterios que el agente decisorio utiliza para escoger.
4. *Estrategias*: Es el curso de acción que el agente decisorio escoge para alcanzar mejor sus objetivos, depende de los recursos de que disponga.
5. *Situación*: Son los aspectos del entorno que rodean al agente decisorio, muchos de los cuales, están fuera de su control.
6. *Resultado*: Es la secuencia o resultante de una estrategia.

Importancia de la toma de decisiones para los directivos y gerentes

| | |
|---|--|
| 1 | La toma de decisiones es una responsabilidad fundamental de la organización. |
| 2 | Incluye la adquisición de información acerca de la organización y el medio ambiente externo, la detección de limitaciones o discrepancias en la conducta y rendimiento esperado, el análisis de eventos y alternativas y la implantación de nuevos cursos de acción. |
| 3 | La toma de decisiones puede incluir la participación de los subordinados. |
| 4 | Ayuda a la organización a aprender. |

CONCLUSIONES

Para planificar los recursos humanos se deben formular los planes estratégicos de la empresa como primer paso. En la planeación de recursos humanos se realizan previsiones sobre el número de personas que se necesitarán en la empresa dentro del corto, mediano y largo plazo. Igualmente se toman medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas. Además se determina la calificación que deben tener los empleados en los puestos en que trabajarán.

La integración de personal o planeación de recursos humanos se realiza para conseguir a la persona más apta para el puesto más adecuado en el momento oportuno. En dicha planeación es importante tomar en cuenta las políticas de recursos humanos las cuales permiten condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal.

Existen varios modelos de planeación de recursos humanos los cuales se aplican en dependencia de las características y del giro de la empresa. Por lo que se deben buscar las herramientas que se ajusten a las necesidades de cada empresa.

La importancia de la planeación de recursos humanos radica en que mejora la utilización de los recursos humanos, además de responder a las necesidades futuras de mano de obra o tener que recurrir a despidos. Cuando se planean los recursos humanos se toma en cuenta la planeación de la organización, la cual permite efectuar un cambio positivo de crecimiento. Tanto la planeación de la organización y la planeación de recursos humanos son conceptos que están interrelacionados puesto que ambos consideran el trabajo humano como el insumo más crucial de cualquier organización.

La planeación de personal se realiza en todo tipo de organización, tanto en las empresas privadas como en las organizaciones públicas y en ambos casos los requerimientos de recursos humanos están determinados por el volumen de trabajo que se ejecute, además que deben traducirse en aplicaciones a puestos y posiciones

específicas. Además, la proyección de los requerimientos de personal puede hacerse determinando cuantos candidatos internos o externos se necesitarán.

Un portafolio de inversiones de recursos humanos contiene información acerca de cada gerente, la cual se utiliza en la identificación de individuos que tienen el potencial de ascender a puestos de mayor nivel. La gerencia puede adoptar una matriz para clasificar sus recursos humanos de acuerdo a si son empleados de alto potencial, de rendimiento consistente pero de potencial limitado, de gran potencial pero con actitudes problemáticas o de bajo potencial y rendimiento

Y para finalizar se puede afirmar que la planeación de recursos humanos al contar con programas de acción en las funciones del proceso de administración de recursos humanos permite que todas las actividades se realicen con eficiencia y eficacia.

La planeación de recursos humanos es vital en las organizaciones puesto que gestiona las necesidades de personal, permite la adecuada formulación del presupuesto asignado a los recursos humanos, evitando así desviaciones de último minuto.

La función de dirección conjuga una serie de elementos clave para todo administrador como la motivación, liderazgo, autoridad y motivación.

El manejo coordinado y asertivo de estas habilidades ha sido uno de los objetivos a desarrollar por parte de aquellos que esperan superarse profesionalmente, ya que una buena dirección generalmente va asociada, pero no limitada a altas posiciones en las organizaciones modernas.

Sin embargo, la comunicación, dada la naturaleza humana es considerada un arte complejo, es por ello que requiere mayor atención para su desarrollo.

En cuanto a la motivación, es sin duda el motor de desarrollo del hombre. El hecho es que todos los logros y objetivos planteados pasan por una serie de necesidades en escala que se deben satisfacer. Es por ello que, y debido a lo extenso de este tema en particular, sírvase por favor revisar el anexo F de este documento.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 1988.

DESSLER, Gary: Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall, 6ª ed. 1994

Documento Geocities (Documento en Línea)
Disponible: <http://espanol.geocities.com/lionelpineda>
(Consulta: Noviembre, 2006)

Enciclopedia Microsoft Encarta 2006. Microsoft Corporation

KOONTZ Harold & WEIHRICH Heinz.(2004). Administración una perspectiva global. (12ª ed.) México: McGraw - Hill Interamericana Editores, S.A.

LOUART, Pierre (1994): Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

MONTERO, R., Tendencias en la Gestión de los Recursos Humanos en la Entrada del Siglo XXI. Conferencia Primer Taller de GRH. ISPJAE; La Habana, Cuba. 1998.

PUCHOL, Luis: Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: ESIC. 1993.

Revista ENLACES de RR.HH. (Documento en Línea),
Disponible: <http://www.losrecursoshumanos.com>
(Consulta: Noviembre, 2006)

WERTHER, William B, Jr. & DAVIS, Keith: Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 3ª ed. 1990.

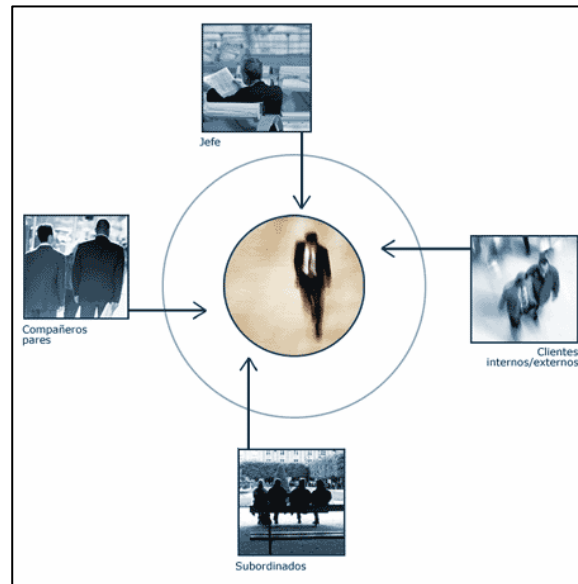
Anexo A

Evaluación de 360°: un enfoque práctico

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal
- Medir las Competencias (conductas)
- Diseñar Programas de Desarrollo

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. Si bien en sus inicios esta herramienta solo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).



Una encuesta reciente descubrió que más del 90% de las empresas que aparecen en la lista de Fortune 1000 han instrumentado alguna forma del sistema integral de retroalimentación para el desarrollo profesional, evaluar el desempeño o ambos.

Esta herramienta se utiliza bajo dos perspectivas, una es la evaluación lineal y la otra es la evaluación comparativa, la diferencia consiste en que la segunda (comparativa) tiene mayor validez estadística, ya que elimina en mayor grado la subjetividad y otros tipos de error.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Tendencia de los Evaluadores

Hay cinco tendencias de respuesta posibles, que pueden invalidar la evaluación, que manifiesta el evaluador y que pueden restringir la precisión de la evaluación.

1. *Tendencia Central.* Ocurre cuando un evaluador rehuye asignar calificaciones muy buenas o muy malas. Puesto que a todos se les clasifica como promedio, los trabajadores sobresalientes se ven penalizados y, al reducirse la gama de las diferencias individuales entre las clasificaciones, declinará también la confiabilidad del proceso de evaluación.
2. *Tendencia a la Benevolencia.* El evaluador asigna a todos calificaciones buenas. Incluso los que tienen los desempeños más deficientes alcanzan calificaciones promedio y a la mayoría de las personas se les asigna calificaciones altas.
3. *Efecto de Halo.* Ocurre cuando un calificador permite que su evaluación general de un individuo influya en la valoración de dicha persona en todos los factores que se están evaluando. Una persona puede ser excelente en una actividad; pero deficiente en otras. El jefe permite que la actividad bien desempeñada influya en la evaluación de las otras dimensiones del trabajo.
4. *Error de las Características Sobrepuestas.* Estos errores provienen de las supuestas interrelaciones de las características. Por ejemplo, un empleado que tenga conocimientos notables sobre un trabajo, puede recibir también una clasificación excelente por sus cualidades mentales, es decir, sentido común, viveza y buena memoria.

5. *Índole Aleatoria*. El evaluador no se preocupa por la precisión de la calificación que da, sino que trata de evitar que se le señale de parcial. Como resultado, la persona asigna de forma aleatoria diferentes evaluaciones sobre una base al azar, para dar la impresión de haber realizado un trabajo acucioso.

En realidad, las valoraciones no reflejan las conductas de desempeño de los trabajadores.

Confiabilidad

Para que una evaluación sea confiable, contendrá dos características primordiales: Consistencia y Estabilidad.

- Consistencia. Consistencia: Significa que si se tienen dos maneras alternativas de recopilar la misma información se obtendrán resultados substancialmente similares.
- Estabilidad. Significa que el mismo medio de medición dará los mismos resultados varias veces seguidas, si se supone que la característica que se está evaluando no ha cambiado.

Uno de los métodos que se recomienda para mejorar la confiabilidad, es a través de reediciones múltiples del desempeño. Un método complementario sería el uso de las evaluaciones múltiples. Si hay 4 evaluaciones y todas ellas son substancialmente distintas entre sí, es evidente que los calificadores no tienen mucha experiencia en la medición de trabajo, o que existe un desacuerdo concerniente a cómo juzgar los diferentes factores del rendimiento. En cualquier caso, estamos en un problema de confiabilidad.

Validez

La validez de una evaluación es el grado en que el instrumento evalúa lo que se supone que debería medir. La validez es más importante que la confiabilidad, porque se puede tener un instrumento de evaluación confiable que no sea válido.

Uno de los factores más importantes que realza la posibilidad de que el instrumento sea válido, es la identificación de parámetros relacionados con el

desempeño. Siempre que las evaluaciones se basen en factores arbitrarios con el desempeño, se va perdiendo la validez.

El segundo factor primordial para asegurar la validez, es desarrollar mediciones de desempeño, apropiadas para nivel jerárquico de que se trate. Los supervisores de niveles menores de la estructura se evalúan en función de la productividad, el rendimiento y los costos. Sin embargo, en los niveles superiores de la organización los Gerentes se evalúan basándose en ganancias, cuotas de ventas y beneficios de la inversión.

El tercer factor crítico para asegurar la validez es la dimensión del tiempo. Algunos rendimientos se pueden evaluar basándose en un corto plazo y es factible obtener mediciones objetivas.

Si los tres factores que se acaban de estipular se toman en consideración en el diseño del instrumento de evaluación, la cuestión de la validez debe quedar resuelta.

Ventajas y Desventajas

Ventajas:

- El sistema es más amplio en el sentido que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.
- La Calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es mas importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de administración de calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.
- Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de más personas, no sólo de una.
- La retroalimentación de los compañeros y los demás podrá incentivar el desarrollo del empleado.

Desventajas:

- El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.

- La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon".
- Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.
- Los empleados pueden coludirse o "engañar" al sistema dando evaluaciones no válidas.

Asegurar el Éxito

- Asegurar el Anonimato: Asegúrese que ningún empleado, en ninguna circunstancia, sepa como respondió una persona específica en una evaluación de grupo (la calificación del jefe es una excepción a la regla).
- Responsabilizar a las Personas que Responden: Los jefes deben discutir los aportes de cada miembro en el equipo de evaluación, permitiendo que cada miembro sepa si utilizó de manera apropiada las escalas de calificación, si sus respuestas fueron confiables y la forma en que los demás participantes calificaron al evaluado.
- Impedir que el Sistema se Convierta en una Cacería: Es posible que algunas personas traten de ayudar o perjudicar a un empleado al darle una evaluación demasiado elevada o muy baja. Quizá los miembros del equipo intenten coludirse dándose calificaciones elevadas. Los jefes deben revisar las respuestas que obviamente no sean válidas.
- Utilizar Procedimientos Estadísticos: Usar porcentajes ponderados u otros enfoques cuantitativos para combinar las evaluaciones. Los jefes deberán tener cuidado con el uso de combinaciones subjetivas de datos, que pudieran socavar el sistema.
- Identificar y Cuantificar los Sesgos: Comprobar los prejuicios o preferencias del grupo con relación a la edad, el género, el origen étnico u otros factores.

El éxito depende de la forma en que los gerentes utilizan la información y la justicia con que se trata a los empleados.

Comparación

La evaluación de 360 grados no es la única para evaluar el desempeño, las competencias o el desarrollo del personal, la tabla A-01 dará una muestra comparativa para seleccionar la mejor herramienta de evaluación.

360 Lineal VS. 360 Comparativa

360 Grados Lineal

La evaluación por alineamiento se hace clasificando por orden a todos los empleados a evaluar, desde el mejor hasta el más bajo en rendimiento, basándose en el desempeño general en el trabajo. El procedimiento requiere que el evaluador escriba primero el nombre del mejor empleado en la parte superior de la página, y luego el nombre del más deficiente en la parte inferior de la misma, y continúe con este procedimiento secuencial hasta que todos los empleados se hayan incluido en la lista.

Cada evaluado será a su vez evaluador, hasta que todos hayan evaluado a todos.

Otra modalidad es en lugar de ubicar del mejor al peor, se asigna una calificación definida para una pregunta dada. Esta modalidad permite que no haya calificaciones repetidas al forzar el ordenamiento de los evaluados, con esto se evitan los errores de benevolencia y tendencia central. Esta evaluación proporciona una escala de medición más que una interrelación de factores.

360 Grados Comparativa

En este método, el evaluador compara al empleado con todos los demás que pertenecen al mismo grupo de trabajo. La evaluación final de cada uno se determina según la cantidad de veces que él o ella se hayan juzgado superior a los demás.

Todos participan en la evaluación y tienen la oportunidad de emitir su juicio, esta evaluación minimiza el término de subjetividad al tener que emitir un juicio entre dos personal bajo una misma situación. Esta medición reduce el error de

benevolencia, efecto de halo y de características sobrepuestas, pero no así el error de tendencia central.

| Característica | Human Side | 360 Grados | Assessment Center |
|-----------------------|--|--|--|
| Tipo de Evaluación | Auto evaluación | Integral | Simulación |
| Validez | Media (50 - 60%) | 80% | 90% |
| Usos | -Personalidad. -Competencias, (algunas). -Reclutamiento | -Desempeño. -Competencias. -Desarrollo. -Promoción. | -Competencias. -Desarrollo. -Reclutamiento. -Promoción. |
| Costo | Medio | Alto | Alto |
| Disponibilidad | Sistema de Cómputo | Outsourcing | Outsourcing |
| Tiempo de Aplicación | 60 Minutos | 40 Minutos | 7 Horas |
| Tipo de Percepción | De mi mismo | Otros tienen de mi dentro de mi entorno | Otros tienen de mi dentro y fuera de mi entorno |
| Complejidad | -Fácil de aplicar. -De fácil administración y alta subjetividad. - Fácil de evaluar. | - Fácil de aplicar, difícil de administrar, gran cantidad de información generada. - Fácil de evaluar, baja subjetividad. | -Difícil de aplicar, difícil de administrar, gran cantidad de información generada, difícil de evaluar, baja subjetividad. |

Tabla A-01

Anexo B

Upward Feedback: una experiencia de “Evaluar al Jefe”

AT&T, entre otras compañías, ha introducido un instrumento para obtener una crítica constructiva acerca de las destrezas y habilidades de los supervisores, proporcionada por sus propios empleados. También los jefes de cada supervisor aportan información acerca del grado de importancia que atribuyen a cada una de las habilidades evaluadas. Ambos flujos de información confluyen en el proceso conocido internamente en AT&T como Upward Feedback y que constituye una valiosa herramienta de desarrollo para gerentes.

¿En qué consiste esta herramienta?

A través de esta herramienta se pretende aumentar la satisfacción de los empleados, uno de los pilares sobre los que gira y se asienta la estrategia de negocio de AT&T.

Gracias al Upward Feedback, cada jefe puede saber cómo sus subordinados perciben su forma de gestionar personas, al mismo tiempo que puede conocer el grado de importancia que su/s jefe/s asignan a las diversas habilidades requeridas para su puesto. Asimismo, los empleados podían opinar de manera anónima sobre los puntos fuertes y débiles que su jefe demuestra en su trabajo diario como gerente.

Fases del proceso

1. Identificación de la población:

Aunque en un principio el proceso estaba dirigido a todos los supervisores, con el objetivo de asegurar el anonimato de las opiniones, se decidió que sólo participarían quienes tuviesen a su cargo a tres o más empleados.

2. Envío de cuestionarios:

Cada supervisor enviaba una carta personalizada a cada uno de sus reportes directos, junto con un cuestionario del que solicitaban su implementación. En este cuestionario se describían 114 conductas agrupadas en 28 habilidades o

competencias distintas (alineadas con la estrategia de la empresa), correspondientes a 9 factores gerenciales principales. En cada pregunta el empleado puntuaba entre un mínimo de 1 y un máximo de 5, según la frecuencia con que su jefe realizaba cada comportamiento (1 nunca, 2 pocas veces, 3 a veces, 4 casi siempre, 5 siempre).

Por otro lado, los supervisores también enviaban a su/s jefe/s directo/s otro formulario en el que se asignaba a cada una de las 28 habilidades la consideración de “importante”, “muy importante” o “imprescindible” para el puesto/función actual.

El interesado debía, también, cumplimentar ambos cuestionarios. En uno señalará la importancia que para él tiene cada una de las competencias analizadas (igual que lo que solicitó a sus jefes) y en el otro se puntuará sobre las 114 cuestiones (igual que sus supervisados). Estas 114 preguntas estaban relacionadas con ciertas habilidades gerenciales. Ejemplos de estas preguntas son: “¿escucha atentamente a los demás?”, “¿fija objetivos financieros agresivos y dirige el trabajo hacia su consecución?”

Los cuestionarios cumplimentados eran enviados a una consultora para su tabulación.

3. El informe de resultados. El Plan de Desarrollo Personal:

Una vez tabulados los datos, cada supervisor recibía la siguiente documentación:

- Un informe individual de resultados (precintado y confidencial)
- Una guía de desarrollo.
- Un modelo donde reflejaría su plan de desarrollo.

Esta información se facilitaba individualmente, aunque en reuniones de grupo se les explicaba como se habían elaborado los informes y se les ayudaba para que pudiesen “digerir” la gran cantidad de información contenida en ellos.

En estas reuniones a los participantes se les daba plena libertad para compartir los resultados de los informes entre ellos y se les dejaba claro que debían comentar con sus subordinados y jefes las conclusiones más importantes obtenidas.

La guía de desarrollo consistía en una serie de sugerencias para elaborar el plan de desarrollo, en función de los resultados obtenidos, haciendo especial énfasis en aquellos aspectos peor evaluados.

Factores y habilidades gerenciales

Las 28 habilidades estaban divididas en 9 factores y son las siguientes:

- Factor racional: Pensamiento estratégico; Capacidad de juicio.
- Factor administrativo: Planificación; Gestión del Rendimiento.
- Factor de liderazgo: Establecimiento de Objetivos; Valentía y decisión; Influencia en los demás; Trabajo en equipo; Motivar a los demás; Entrenamiento y desarrollo; Gestión del cambio.
- Factor interpersonal: Establecimiento de relaciones; Uso de los contactos entre organizaciones; Valoración de la diversidad; Gestión del conflicto.
- Factor de comunicación: Estimulación de la comunicación abierta; Capacidad de escucha.
- Factor de motivación: Orientación a resultados.
- Factor de auto-control: Actuar con integridad; Adaptabilidad; Auto desarrollo.
- Factor de conocimiento organizacional: Utilización de conocimientos técnicos y funcionales; Dominio del entorno profesional.
- Factor de estrategia organizativa: Orientación a la rentabilidad; Compromiso con la calidad; Enfoque a las necesidades del cliente; Conciencia de la globalidad; Empleo del reconocimiento y la recompensa.

El informe de resultados explicaba detalladamente cada una de las competencias analizadas. Por ejemplo, Factor racional: Entendemos por ésta la capacidad de “analizar diferentes opciones antes de tomar una decisión, tomar decisiones a tiempo o hacerlo en momentos de incertidumbre”.

4. Importancia para el puesto:

Sobre cada una de las habilidades opinaban el propio supervisor participante como su/s jefe/s. Ambos, por separado, debían seleccionar y puntuar cuáles de ellas consideraban Importantes (de 1 a 2 puntos); Muy importantes (de 3 a 5 puntos); imprescindibles (de 6 a 7 puntos), siempre considerando su relevancia para el puesto y en el momento actual.

El informe detallaba claramente las coincidencias y discrepancias que el participante y su jefe mostraban en las puntuaciones asignadas a las habilidades. Así, aquellas en las que la diferencia era de hasta 2 puntos se consideraban similares, pero cuando existían 3 o más puntos de diferencia entre la consideración de uno y otro, podía ser conveniente el que ambos mantuvieran una conversación al respecto.

Con esta primera parte del ejercicio se pretendía lograr una visión común entre el supervisor y su jefe, que permitiera poner el énfasis al primero en el desarrollo de las habilidades más necesarias a juicio de ambos.

5. Evaluación de las habilidades:

La parte más importante y central del proceso de feedback era la evaluación que sobre el liderazgo de los supervisores realizaban sus supervisados. El informe de resultados contenía un completo detalle de las puntuaciones obtenidas, junto con unas comparaciones de referencia.

La primera comparación que se establecía era la existente entre la puntuación dada por el propio supervisor y la media de la otorgada por sus empleados, en relación al grado de dominio demostrado por él en cada habilidad.

La segunda comparación indicaba la banda central promedio de puntuaciones arrojadas en el grupo de referencia. Este grupo estaba formado por todos los gerentes de distintas Compañías que se habían sometido al mismo proceso en Europa.

Ambas comparaciones quedaban completadas con una referencia, en la misma hoja del informe, relativa a la consideración de Importante, Muy Importante o Imprescindible, que previamente se había asignado a cada habilidad evaluada. Con esto se conseguía relacionar la valoración dada a cada habilidad con la importancia que ésta tenía. Por ejemplo, imaginemos que la habilidad “motivar a los demás”, fuera considerada como imprescindible por el supervisor y su jefe y, además, hubiera sido puntuada con un 4 (casi siempre) por el supervisor y con un 2 (pocas veces) por la media de su equipo de subordinados. En este caso el supervisor deberá poner atención en la motivación de su grupo, a la vez que será consciente de que lo que para él era un punto fuerte en su gestión, para quienes le rodeaban era percibido como una debilidad.

6. Resultados:

El informe de resultados incluía también las puntuaciones asignadas a cada una de las 114 preguntas del cuestionario.

A modo de ejemplo: las tres cuestiones que definían la habilidad “Actuar con Integridad” eran “Consigue que los demás confíen en él”, “Demuestra coherencia entre lo que dice y lo que hace” y “Cumple sus Compromisos”. En este sentido, cada participante podía comprobar la puntuación que él mismo asignó junto con la media de las asignadas por sus subordinados.

Este ejercicio podía completarse con el llamado Feedback 360°, por el que también se pediría opinión a clientes y colegas del supervisor de otros departamentos.

Además de las puntuaciones de cada pregunta, el informe también proporcionaba una agrupación con las 20 cuestiones con mayor puntuación y las 20 con la menor.

En la última parte de los resultados se agrupaban las áreas de desarrollo que habían conseguido una mejor y una peor puntuación. Así, se indicaban las 3 habilidades de gestión mejor valoradas por los demás, y que iban a constituir los puntos fuertes en los que apoyarse. Después se identificaban las 3 habilidades que, habiendo sido consideradas “Imprescindibles” por el jefe directo del supervisor, habían sido mejor puntuadas por los demás. Por último, se señalaban las 3 habilidades de gestión “Imprescindibles” para el puesto según el interesado, que habían sido mejor valoradas por los demás.

Lo mismo se hacía respecto a las 3 habilidades peor puntuadas, que iban a ser uno de los contenidos clave del informe (áreas o aspectos a desarrollar).

Además de estas agrupaciones de resultados, existían otras especiales establecidas en la compañía, para lo que se entresacaban determinadas conductas específicamente relacionadas con la satisfacción de los empleados, así como con nuestro vínculo común.

Este último incluía los cinco valores que orientan la actividad de la Compañía y de sus empleados (Respeto a la persona, ayuda al cliente, máximos niveles de integridad, innovación y trabajo en equipo).

Puntos fuertes y necesidades de desarrollo

Las necesidades de desarrollo se plasmaban en una serie de objetivos de desarrollo, recogidos por el propio informe, derivados de las habilidades puntuadas menos favorablemente. Un ejemplo de objetivo de desarrollo sería “Delegar tareas hasta el nivel más bajo posible en cada caso”

A continuación del objetivo y relacionado con éste, el informe proporcionaba una serie de actividades de desarrollo en el trabajo diario, que constituían verdaderas prácticas fácilmente realizables. En relación con el objetivo arriba mencionado, una práctica podría ser “Pregúnteles a las personas en quienes normalmente delega, cuáles de las tareas que les ha asignado han sido a su vez delegadas por ellos a otras personas”.

También se recomendaban al supervisor determinadas lecturas directamente relacionadas con el objetivo marcado y la posibilidad de realizar seminarios específicamente impartidos por Escuelas de Negocios que se indicaban en el informe.

Plan de desarrollo

Llegados a este punto, los participantes debían de seleccionar de entre los puntos fuertes y las necesidades y sugerencias, sobre cuáles querían centrarse. Para ello se le entregaba un modelo sencillo en el que debían plasmar 4 pasos:

- Seleccionar hasta 3 puntos fuertes a potenciar y hasta 3 necesidades de desarrollo sobre las que trabajar.
- Enunciar brevemente los planes de acción a seguir.
- Especificar la participación de terceras personas.
- Fijar fechas límite para completar los planes.

Un aspecto de vital importancia para el éxito del programa era la cooperación de los colaboradores. Su implicación permitía al supervisor mantener un contacto continuo con quienes habían aportado la información a partir de la que él había establecido sus objetivos de mejora. Además, también era fundamental la participación de éstos a la hora de trazar planes de acción concretos. Igual de

importante era la colaboración de los jefes del supervisor, especialmente en el desarrollo de carencias en factores como Planificación, Orientación a Resultados, etc

Reuniones con subordinados y jefes para compartir los resultados

- Reuniones con los subordinados:

En relación con este punto se dieron diversas situaciones. Por un lado, muchas de estas reuniones fueron retrasadas en cuanto a su celebración, poniendo excusas como el exceso de trabajo, lo que hizo necesario el envío de numerosos recordatorios para que se celebraran. Por otro lado y en cuanto al modo en que transcurrieron, también los resultados fueron diversos. Existieron grupos donde los participantes dieron una impresión altamente positiva y que solían coincidir con aquellos cuyos supervisores no habían retrasado el momento de la reunión. Generalmente se trataba de casos donde los resultados del informe eran muy buenos.

De cualquier modo, estas reuniones constituían una oportunidad de poner al alcance, tanto para quienes participaban como jefes como para los supervisores, un valioso caudal de información de primera mano para sacar conclusiones que permitieran mejorar la actividad laboral diaria.

- Reuniones con el jefe:

Tampoco en este caso hubo demasiada premura para la celebración de las reuniones.

Algunos participantes utilizaron algunas de las conclusiones obtenidas de sus informes para llevarlas a sus objetivos individuales de desarrollo incluidos en el programa Gestión del Rendimiento. Este programa supone que todos aquellos que ocupen puestos de tipo gerencial, administrativo y técnico tengan asignados objetivos individuales anuales de gestión, de rendimiento y de desarrollo. Para la fijación de estos últimos, la información aportada por el Upward Feedback era muy útil para acordar con el jefe los objetivos anuales. Estos objetivos podían derivarse tanto de la realización de acciones formativas concretas (Ej.: “Gestión de Personas y Rendimiento”), como del aumento de los resultados obtenidos en habilidades específicas en las que los subordinados habían sugerido una necesidad de mejora

(Ej.: incrementar un 10% en la puntuación asignada por los empleados a la capacidad de delegar de su jefe).

Para los responsables de primer nivel, la herramienta podía tener una gran utilidad, ya que estos directivos apenas si tenían tiempo para tratar directamente con sus subordinados y conocer lo que de ellos opinaban.

Hipótesis:

- Desde el punto de vista de los supervisores, esta herramienta supone una oportunidad valiosísima para conocer las impresiones de las personas con las que trabajan, analizar sus cualidades y defectos profesionales y establecer, desde un amplio abanico de puntos de vista, los objetivos propios de desarrollo. Esta amplitud de miras evita el que se adopten medidas demasiado “sesgadas” o parciales.
- Desde el punto de vista de los empleados, la herramienta supone un vehículo a través del cual pueden expresarse libremente, sin miedo a perder el anonimato. Asimismo, permite mejorar la comunicación entre los grupos y abordar temas que, de otra manera, son más difíciles de abordar.
- Desde el punto de vista de la unidad de Recursos Humanos, permite conocer mejor el clima que se vive en cada grupo.
- El hecho de que los datos fueran tabulados por una consultora externa facilitó el que los empleados dieran su opinión sin cortapisas, evitando cualquier suspicacia sobre la posible falta de confidencialidad o la filtración de información.

En conclusión, partiendo de la hipótesis de que más de la mitad del nivel de satisfacción o insatisfacción de las personas en el trabajo depende de lo satisfactoria que sea la relación mantenida con su jefe, el incidir, a través de el empleo de esta herramienta, en cada uno de los puntos básicos supone impactar en una de las claves de la satisfacción de los empleados.

Anexo C

35 Recomendaciones para incrementar la efectividad de una unidad de recursos humanos

Las siguientes recomendaciones prácticas ayudarán a propiciar un ambiente adecuado para lograr la efectividad del factor humano en las organizaciones:

- 1.** Determinar de manera clara, sencilla y objetiva: visión, misión, valores y objetivos de la empresa; la organización obtiene resultados cuando centra la acción de mejoría en una filosofía que rige su diario desarrollo.
- 2.** Elaborar los objetivos departamentales que apoyan a los de la empresa, con la participación y colaboración del personal subordinado.
- 3.** Verificar la elaboración y actualización constante de normas, políticas y procedimientos de las áreas vitales de la organización.
- 4.** Implementar un sistema claro de definición de responsabilidades por departamentos y puestos que tome en cuenta lo siguiente:
 - Evite que el personal haga lo que le guste hacer y no lo que tiene que hacer.
 - Evite que el personal poco activo haga poco y el que abarca todo haga más de lo que le corresponde.
 - Separe claramente por cada puesto de trabajo las responsabilidades personalmente desempeñadas de las delegadas a subordinados, definiendo el criterio para determinar qué se hace y qué se delega.
- 5.** Establezca un sistema competitivo y equitativo de administración de sueldos que tome en cuenta:
 - La capacidad real de pago de la empresa.
 - La situación del mercado laboral de la industria que opera.
 - La situación de la zona donde radica.
 - El valor del puesto en función de su contribución al logro de los objetivos de la empresa y, sobre todo, "que establezca una equidad interna de pago".

6. Establecer una definición clara del rol de las áreas corporativas de las organizaciones (asesoría, servicio, dirección), definiéndose claramente la relación cliente-proveedor, generando hasta donde sea posible las áreas corporativas su propia información, para evitar entorpecer las operaciones de las entidades a las que se da servicio y asesoría.

7. Concientizar a los líderes de las organizaciones que para mandar no se requiere únicamente la autoridad, es necesario también un liderazgo. Un buen líder demuestra en su actuación diaria en el trabajo:

- Constancia
- Congruencia
- Integridad
- Confiabilidad
- Autenticidad.

En pocas palabras un buen líder debe dar el ejemplo.

8. Vigilar constantemente la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace en la organización el: "haga lo que le digo y no lo que hago" no funciona ni con los niños.

9. Evitar invertir más tiempo en buscar culpables, que a descubrir soluciones creativas a los problemas que aquejan a la organización.

10. Mantener como parte de la cultura de la empresa, estar a la vanguardia y atento a los últimos adelantos en tecnología y equipos, no sólo en áreas técnicas sino en las administrativas.

11. Clarificar los objetivos y el rol de cada puesto, definiendo objetivamente el perfil del mismo, elaborar políticas claras para contratar al personal con base en ello y no en el criterio personal del jefe inmediato y/o reclutador.

12. Al distribuir cargas de trabajo entre el personal hay que evitar dar más trabajo a quienes dan mejores resultados y menos a quienes dan resultados poco aceptables, ya que esto incentiva la ineficiencia de los poco activos y tiende en el mediano y largo plazo a propiciar que quienes tienen una buena actuación la pierdan.

- 13.** Implementar en cada departamento, área o sección, sistemas planeados de rotación de puestos para lograr que todos conozcan de todo y evitar que se presenten crisis derivadas de renunciaciones, ausentismo, etcétera.
- 14.** Capacitar es muy importante, pero no lo haga sin ton ni son, sino sobre necesidades reales que apoyen a los objetivos de la empresa bajo un programa y una evaluación constante.
- 15.** Fomentar programas de desarrollo humano o superación personal, si el empleado o trabajador crece como persona, propiciará el crecimiento de la empresa.
- 16.** Diagnosticar el estilo del personal con mando dentro de la organización y evaluar si éste es acorde con la filosofía de la misma, de ser necesario mejore, modifique, cambie o fortalezca los estilos. Es vital la atención organizacional en este punto.
- 17.** Cuando implemente alguna técnica administrativa para mejorar el control de sus operaciones métase a fondo a ella, estúdiela adecuadamente, comprenda su contenido y alcance; siempre que sea posible "tropicalícela" o adáptela a las necesidades o cultura de la empresa.
- 18.** Respecto a los subordinados, mantenga un adecuado y congruente equilibrio entre autoridad y responsabilidad.
- 19.** La competencia en los diferentes departamentos es buena; hágala, incentívela, propíciela, pero contrólela para evitar que se reviertan estos efectos.
- 20.** Fomentar las actividades deportivas en la organización ayuda a liberar tensiones, propicia la camaradería en el personal y ayuda al mejoramiento físico.
- 21.** Hacer que anualmente la familia del trabajador o empleado visite las instalaciones de la empresa, creará algunos trastornos operativos, habrá que cuidar a los niños, etcétera, pero vale la pena, ya que esto contribuirá a la integración de la familia y la empresa.
- 22.** Al diseñar programas adecuados de evaluación, de actuación o calificación de méritos, que sean objetivos, claros y realistas, hágalo con base en las actividades de los diferentes grupos de la organización, ejemplo: gerentes, jefes, secretarias, vigilantes, auxiliares, operadores, etcétera; evite usar el mismo sistema para todos,

cada grupo ocupacional requiere un formato acorde a las responsabilidades que ejerce.

23. Hacer que el personal diferencie claramente lo "importante" de lo "urgente", ya que la mayor parte de las actividades urgentes no son importantes, y a la inversa, la mayor parte de las actividades importantes no son urgentes, ejemplo: una actividad importante en la empresa es la determinación de: misión, visión, valores y objetivos, pero no es urgente.

24. Dar instrucciones claras y precisas a los subordinados, pero al mismo tiempo fomentar la creatividad y la iniciativa de los mismos.

25. Hacer los cambios estructurales necesarios en la organización para evitar que los subordinados trabajen para agradar al jefe, y no para contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

26. Mantener un sistema objetivo de planeación de recursos humanos que permita potenciar quiénes en el corto y mediano plazo estarán listos para cubrir futuras posiciones, o bien determinar si no existe personal con talento para ello.

27. Concientizar a los altos niveles de la empresa para capacitarse y mantenerse actualizados; aunque parezca ilógico, por una u otra causa es el nivel que menos participa en esto.

28. Implementar programas tendentes a hacer que los jefes, gerentes y directores dejen el escritorio y salgan al campo de trabajo a conocer y palpar las necesidades y problemas del personal operativo; incluso, de ser posible, que al menos esporádicamente hagan físicamente este trabajo; ¡se maravillaran de los resultados!

29. Cuando dé incentivos o reconocimientos y decida darlos en especie, otorgue artículos acordes al nivel socioeconómico, idiosincrasia y costumbres de quienes los recibirán, para que éstos realmente se conviertan en satisfactores de necesidades.

30. Si desea implementar un sistema de cambio en la organización no pretenda hacerlo por decreto, evalúe y jerarquice qué hacer primero, hágalo por partes, generalmente esto requiere tiempo, no quiera comerse el pastel de un solo bocado, ya que no se puede, apóyelo con un programa de "desarrollo organizacional", recuerde:

la empresa no cambia siempre será la misma, lo que hay que cambiar es la forma de ser y actuar de las personas que tienen a su cargo la organización.

31. Por salud de la organización diseñe y mantenga vigente una política sobre "conflictos de interés", que evite:

- Compadrazgos
- Formación de grupos de poder
- Mala utilización o desvío de recursos
- Compromisos derivados de la aceptación de "regalos".

32. Mantenga un programa de revisión y actualización constante de los reportes semanales, mensuales o trimestrales; representan una gran ayuda cuando están debidamente diseñados y actualizados y cumplen con los objetivos propuestos; por el contrario pueden convertirse en una importante carga de trabajo que no represente beneficios para la productividad de la empresa. Evite interesarse más en diseñar controles que en atender las causas reales de las desviaciones.

33. Establecer un sistema de reconocimiento que sirva para resaltar comportamientos que evidencien el compromiso con los objetivos de la empresa, que reconozca esfuerzos y premie resultados.

34. Implemente un sistema constructivo de disciplina y orden que evite comportamientos inadecuados y señale que hacer en caso de desviaciones.

35. Mantener, como costumbre organizacional en la empresa, auditorias periódicas en todas las áreas de la misma (no sólo las contables), con el objetivo de señalar posibles desviaciones a normas políticas y procedimientos. Esto evitará que los problemas hagan crisis por no tener un sistema que los detecte en su inicio.

Anexo D

La excelencia operativa en las empresas

El estudio Global Excellence in Operations (GEO), que realiza cada año la consultora A.T. Kearney, analiza la excelencia operativa de empresas industriales.

La empresa ganadora del GEO a nivel mundial -que además es la ganadora de Europa- fue Brembo S.p.A de Curno, Italia. En Argentina, la ganadora fue DuPont Argentina S.A. para sus operaciones de nylon en Berazategui.

Además, este estudio encontró 7 atributos que poseen las empresas que realmente logran la excelencia operativa:

1. La excelencia operativa empieza desde arriba: la fuerza que empuja hacia la excelencia está liderada por el equipo de gerentes más altos.
2. Uno de los objetivos estratégicos es tomar un rol más fuerte en la cadena de valor: este objetivo comienza por entender cómo agregar valor a mercados y clientes tanto existentes como potenciales. Luego se transforma en estrategias de marketing, producción, etc.
3. Las operaciones van más allá de lo básico para transformarse en sensibles, ágiles y livianas: de esta forma obtienen niveles envidiables de costos, calidad y tiempos de producción.
4. El mayor principio de organización son los equipos: se forman dos tipo de equipos, los que atienden el mercado y los que se ocupan del proceso productivo.
5. Robustos programas de recursos humanos que reflejen la cultura local: estos programas demuestran el alto valor que se le da a los empleados y el respeto por las diferencias culturales.
6. Programas formales generan mejoras continuas en la resultados: formulados con simpleza y fáciles de entender, estos programas ayudan a que todos en la organización estén focalizados en un mismo objetivo.

7. El conocimiento es aprovechado por toda la empresa: estas empresas reconocen la importancia del rol del conocimiento como un valor diferenciador, tanto para impulsar la eficiencia en las operaciones actuales como para estimular la creación de los productos y procesos futuros.

Anexo E

Jefes-líderes, en la era del conocimiento

En las grandes empresas, los directivos de nivel medio mantienen una relación más directa con los trabajadores (“trabajadores del conocimiento”, en muchos casos) y su función de liderazgo debe entenderse soportada por un buen conjunto de cualidades interpersonales, que a menudo es preciso desarrollar. La alta dirección también utiliza estas habilidades personales (bastante que ver con la denominada inteligencia emocional), pero su perfil competencial es obviamente más complejo que el de la dirección intermedia.

La cultura de la organización y el ejemplo de la alta dirección han de servir de sólido refuerzo a las acciones formativas que se programen; y, desde luego, los directivos intermedios han de hacer un continuado esfuerzo de autocrítica y desarrollo profesional.

Todas las personas deben hacerlo; pero en los directivos intermedios resulta inexcusable por lo cardinal de su emergente papel. Se puede decir que, en la era del conocimiento, el jefe no es el que más sabe; pero sí posee las claves de la sinergia organizacional.

Un poco de historia

En las primeras décadas del siglo XX, Mary Parker Follett contribuyó a destacar el lado humano de la gestión empresarial, apuntando quizá las primeras ideas sobre el liderazgo y sobre la asunción de mayores responsabilidades por los trabajadores; pero es en la segunda mitad del siglo cuando se desarrolla con más profundidad la idea de liderazgo, con aportaciones como las de Allen, Burns, Greenleaf, Fiedler, Hersey, Drucker, De Pree, Bennis, Kotter, Kouzes, Posner, Rost y otros, sin contar con los ejemplos de importantes líderes empresariales como Welch, Grove, Gates, Gerstner y otros.

Recientemente, y de manera paralela a la inquietud por la inteligencia emocional, se insiste en un estilo de liderazgo más basado en la autoridad moral que en el poder formal, más sensible al peso de los sentimientos en el entorno laboral y de mayor reconocimiento a la dignidad personal-profesional de los colaboradores: podríamos hablar de liderazgo personal, en buena medida ajeno al grado de poder que se administra: de hecho, nos referiremos aquí concretamente al colectivos de directivos intermedios. Con independencia de otros aspectos de la función directiva, este tipo de influencia personal sobre el desempeño de los colaboradores parece el más acorde con los cambios culturales traídos por los nuevos tiempos. Este liderazgo personal-emocional parece sintonizar plenamente con el “empowerment movement” y se abre paso en las empresas como lo hace la importancia del capital humano o el concepto de “inteligencia de la organización”. No podemos poner en cuestión las teorías del liderazgo situacional y relacional, aunque quizá sintonizamos mejor con la del liderazgo de servicio, sobre el que insistiremos. En suma, sin pretender ser originales, volvemos al origen de la cuestión: necesitamos seguir a alguien, pero ha de inspirarnos adhesión por sus valores, incluidos los morales o éticos. De otro modo, nuestro seguimiento no sería intrínseco.

Describiendo el liderazgo

Haciendo referencia al liderazgo de servicio. De lectura rápida, se puede decir que el libro *La paradoja*, de James C. Hunter, está siendo celebrado entre los lectores. El autor desarrolla con habilidad narrativa la idea de “servant leadership” que ya Robert K. Greenleaf anticipó hace unos 30 años como una suerte de “religión” de la gestión empresarial. También Dee W. Hock, fundador de VISA, veía la dirección como un servicio a los subordinados y otros muchos directivos lo ven igualmente así. Desde luego, la atención -el servicio- a las necesidades profesionales de los colaboradores en un ambiente de empowerment constituye, sin duda y entre otras, una fuente de autoridad en la que el liderazgo se sustenta muy sólidamente.

Hay, obviamente, otros buenos libros que contribuyen a enriquecer nuestro horizonte en el ejercicio de la dirección y son numerosos los autores que coinciden

en apuntar esta especie de nuevo orden empresarial: los directivos al servicio de las necesidades profesionales (no se habla de los “deseos” sino de las “necesidades”) de unos trabajadores comprometidos y responsables.

Todos, y desde luego los directivos, han de ser seres humanos más completos, y esto incluye tanto la inteligencia cognitiva y emocional, como otros valores personales.

Diversas conocidas concepciones del liderazgo, como las que formulan Bennis y Nanus en *Leaders*, Kotter in *Leading Change*, Kouzes y Posner en *The Leadership Challenge*, Rost en *Leadership for the Twenty-first Century*, Cooper y Sawaf en *Executive EQ* o Goleman en *Working with Emotional Intelligence*, contribuyen a subrayar el aspecto personal-emocional. Se habla de líderes en que no hay sitio para el egoísmo, la arrogancia, la incapacidad de reconocer errores, la persecución de objetivos desmesurados, el recurso al castigo psicológico o la creencia de ser infalibles. Se habla de líderes que seguirían siendo líderes aunque se les despojara de su poder formal. De líderes con quienes los trabajadores se sienten a gusto trabajando; a quienes caracteriza el autoconocimiento, la confianza en sí mismos, el autocontrol, la proactividad, la flexibilidad, el afán de logro, la responsabilidad, la confiabilidad, la integridad, la generosidad, la compasión, el deseo de mejora continua, la comprensión de los demás, el interés por el desarrollo de sus colaboradores, la conciencia política, la autoridad moral, la orientación al servicio...

Además, los líderes emocionalmente inteligentes y de comportamiento ético contribuyen a la inteligencia y salud de la organización. Se puede decir que una organización inteligente se distingue porque: es bien consciente de sus fortalezas y debilidades; actúa con eficacia incluso en circunstancias difíciles; genera satisfacción en sus personas; aprende de su propia andadura; aprende de la evolución de su mercado; aprovecha plenamente el capital humano disponible; persigue metas compartidas; comparte conocimientos; busca nuevas oportunidades; comprende bien los cambios de su entorno funcional; posee una estructura flexible; disfruta una buena comunicación interna y externa; distribuye el poder de modo que las

decisiones se tomen en el nivel más idóneo; es realmente sensible a las expectativas de los clientes; es realmente sensible a la dignidad de sus personas; reduce la distancia entre el “nosotros” y el “ellos”; persigue la mejora continua y la innovación; presenta un clima de confianza y sinérgica colaboración y, entre otras más cosas, apuesta por un buen balance de vida de trabajo. La inteligencia (el buen funcionamiento presente y el aseguramiento del futuro) de la organización es cosa de todos, pero los directivos asumen un papel incuestionablemente capital.

Son muchos los directivos dotados de una buena dosis de inteligencia cognitiva y emocional, y de ello se benefician sus empresas y sus colaboradores. Pero quizá no se ha pensado en el coste de la incompetencia emocional de algunos otros o, en su caso, en el coste de las conductas éticamente discutibles, incluidos los favoritismos o la persecución implacable de disidencias y cuestionamientos al statu quo.

El liderazgo persigue la obtención del mejor desempeño de los colaboradores, buscando y consiguiendo a la vez su satisfacción profesional; el líder debe subordinar sus intereses individuales a los colectivos y guiar al futuro deseado.

Desarrollo del perfil de liderazgo

Como conclusión está destacar que todo se getaría mejor en las empresas (y en la vida) si se mejoran nuestros perfiles. La cuestión es cómo conseguir esa siempre posible mejora de nuestro cociente emocional y de nuestra ética: todo es perfectible y se debe ser bien conscientes de ello. Para esta especie de aceleración de la madurez, apuntamos a una inicial sensibilización que puede pasar por la lectura de libros, la asistencia a un idóneo taller de trabajo o workshop, la receptividad al feedback multifuente e incluso el seguimiento de un adecuado programa de e-learning, convenientemente orquestado.

Las acciones formativas presenciales (indoor / outdoor) orientadas al desarrollo de habilidades directivas, y concretamente al desarrollo del liderazgo en los directivos intermedios, podrían resultar infructuosas si no fueran seguidas de un proceso tutelado. La mejora de nuestros perfiles personales requiere tiempo y,

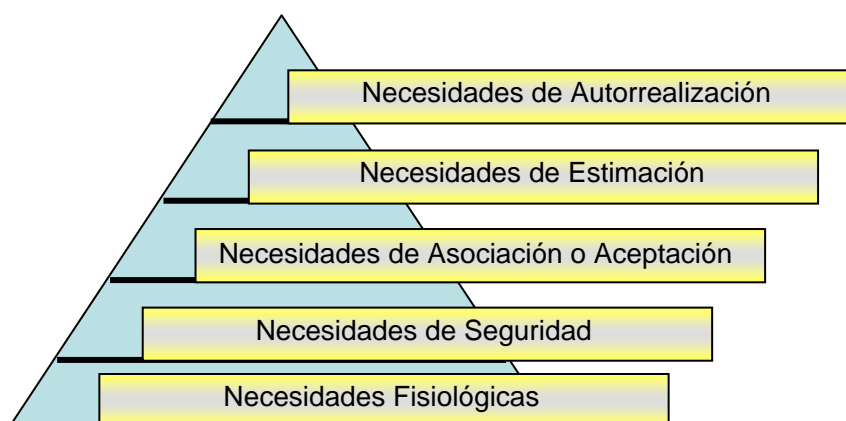
aunque el protagonismo corresponde al individuo interesado, un tutor idóneo desempeñaría un papel determinante como guía o conductor del progreso.

El tutor o coach que buscamos podría ser nuestro propio jefe; y esto sería muy deseable, especialmente cuando el jefe reúne las cualidades requeridas y constituye una referencia ejemplar. Pero, aun sin coach, podemos y debemos mejorar nuestro perfil.

Anexo F

Teoría de Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Una de las teorías más conocidas sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow, quien concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores.



Necesidades Fisiológicas: éstas son las necesidades básicas para el sustento del ser humano, tales como alimentos, sueño, calor, agua, abrigo, etc. Según Maslow, estas necesidades son indispensables y si no se logran satisfacer, las demás no motivarán a los individuos.

Necesidades de Seguridad: son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el empleo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.

Necesidades de Asociación o Aceptación: Dado que el ser humano es por naturaleza social, el mismo experimenta la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás.

Necesidades de Estimación: De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación propia tanto

como la de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones de poder, prestigio y seguridad en uno mismo.

Necesidad de Autorrealización: Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se refiere al deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser, de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso.

Anexo G

Entrevista

REALIZADA AL SEÑOR RAUL VALLE
GERENTE DE FINANZAS DEL CENTRO COMERCIAL RIPLEY, PERÚ.

¿COMO SE DEBE ADMINISTRAR EL RECURSO HUMANO PARA APROVECHAR EL TALENTO HUMANO?

R: Conociendo al personal, identificar sus características, sabiéndolo ubicar en el lugar determinado dentro de la empresa, conociendo y midiendo sus debilidades y fortalezas.

¿COMO SE DEBE ADMINISTRAR EL RECURSO HUMANO PARA FOMENTAR LA CREATIVIDAD?

R: Primero definimos lo que es creatividad; es crear algo nuevo, dar facilidades al personal que con su experiencia pueda aportar a la empresa no innovando sino creando.

¿COMO SE DEFINE EL CAPITAL INTELECTUAL?

R: En base a su capacidad cognoscitiva

¿QUE ES EL APRENDIZAJE PERMANENTE?

R: Es el proceso, desde que nacemos hasta que dejamos de existir siempre hay algo nuevo que aprender. Por los constantes cambios que hay el mundo, el trabajador debe estar en constante capacitación.

¿COMO DEFINE EL LIDERAZGO FACILITADOR?

R: Dar facilidades a los trabajadores para que ellos también cumplan funciones de líderes y así con el transcurso del tiempo pueden ir formándose.

¿COMO SE DEBE VALORAR LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACION Y DEL CONOCIMIENTO?

R: Es una labor muy importante, recoger la información y valorarla así sea un aporte bueno, malo o mediocre porque son aportes que salen del mismo trabajador, su participación en toda empresa es muy positiva.

¿COMO SE DEBE FACILITAR EL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES?

R: De tal forma que haya una participación activa del trabajador, esto solo se puede lograr venciendo todos los paradigmas, logrando el aprendizaje participativo.

Al permitir que la mayoría de los seres humanos hayan accedido a los conocimientos, tiempo atrás solo tenían acceso la gente de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que nosotros estamos a la par en un mundo competitivo.

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER TRANSFORMACIONAL QUE FAVORECE EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO?

R: Debe ser honesto, empático, integro (serlo y parecerlo), creativo.

Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml#anexo>

Anexo H

Continuación Capítulo II, Pág. 36 – Toma de Decisiones

Implicaciones en la toma de decisiones

1. *Racionalidad Limitada:* Se debe de tener la suficiente información del problema en un ambiente concreto para poder analizarla y evaluarla, el criterio que orienta la decisión es la eficiencia que se logra maximizando resultados con el mínimo de recursos.
2. *Relatividad de las Decisiones:* Al escoger una alternativa cualquiera, implica la renuncia de las demás y la creación de nuevas situaciones y alternativas en el tiempo. Toda decisión implica hacer ciertas concesiones, pues la alternativa escogida, jamás permite la realización completa o perfecta de los objetivos comprendidos y representa solo la mejor solución encontrada en aquellas circunstancias.
3. *Jerarquización de las Decisiones:* El comportamiento es planeado siempre que es guiado por objetivos y es racional cuando selecciona las alternativas más adecuadas para lograr los objetivos; siendo estos buscados a través de las acciones de las personas y obedece entre sí a una jerarquía, en donde un nivel cualquiera es un fin de relación con el nivel más bajo y medio con los de orden superior.
4. *Racionalidad Administrativa:* Implica la utilización de técnicas que facilitan la aplicación del trabajo organizado, la selección y determinación de los cursos de acción más adecuados en la comunicación de las personas.
5. *Influencia Organizacional:* La facultad que tienen los participantes para decidir independientemente sobre ciertos asuntos es sustituido por la organización, pues esta les establece: División de tareas, estándares de desempeño, sistemas de autoridad canales de comunicación, entrenamiento y adoctrinamiento.

Requisitos para la toma de decisiones

- Definir restricciones y limitaciones
- Relación costo-beneficio, especificando los rendimientos que se esperan.
- Saber definir cuando se utilizan los métodos heurísticos y cuando cuantitativos, aunque lo mejor es ocupar de los dos.
- Conocer los factores internos formales de la organización (cultura, organizaciones, manuales, políticas, estructura, recursos disponibles, etc.) y los informales (políticas implícitas, hábitos, experiencia, etc.)
- Conocer los factores externos de la organización (clientes, proveedores, economía, competencia, etc.)

Proceso de la toma de decisiones

- Percepción de la situación que rodea algún problema.
- Análisis y definición de un problema.
 - Contar con un sistema de información oportuna, confiable y actualizada.
 - Conocer los factores internos formales e informales de la organización.
 - Conocer los factores externos.
 - Elegir correctamente las técnicas o herramientas a utilizar.
 - Definir restricciones y limitaciones.
 - Especificar los rendimientos y las metas esperadas.
 - Evaluar el costo - beneficio
 - Evaluar repercusiones.
- Definir objetivos
- Búsqueda de alternativas más adecuadas para el alcance de los objetivos.
- Evaluación y comparación de esas alternativas.
- Implementación de esas alternativas.

Tipos de Decisiones

1. *Individuales*: Se dan cuando el problema es fácil de resolver y se realiza con el esfuerzo de una sola persona.
2. *Gerenciales*: Son las que toma el alto nivel gerencial, son importantes y se buscará orientación, asesoría y evaluación en cada paso del proceso.
3. *Programables*: Son tomadas como un hábito, regla o procedimiento; se aplican a problemas estructurados o rutinarios y son repetitivos.
4. *No Programables*: Se usan en situaciones no estructuradas, novedosas y mal definidas de una naturaleza no recurrente.
5. *En condiciones de Certidumbre*: Son aquellas que se toman con certeza acerca de lo que sucederá, ya que se cuenta con información confiable, exacta, medible y se conocen las relaciones de causa-efecto.
6. *En Condiciones de Incertidumbre*: Cuando existe falta de información, escasez de datos, falta confiabilidad de los datos y se ignoran las probabilidades de los datos.