

# El desafío actual de los recursos humanos



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



---

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

# Reglas escritas y no escritas

---



- Reglas escritas

Políticas, principios, valores o normas.

- Reglas no escritas

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

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

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

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

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

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

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

---

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



# Propósitos trascendentes del área de recursos humanos

---

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

# Dentro de las funciones de rec. humanos debe visualizarse



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

# “Reclutamiento, selección y contratación de personal”



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



# Errores en la contratación



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

# Errores en la contratación



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

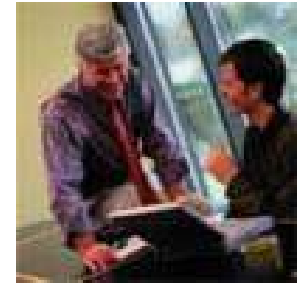
# “Contratar Excelentemente”



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

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

# El proceso de selección debe existir razonable armonía en:



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



# “Técnicas de selección”

---

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

# Manejo de Habilidades



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

# “Promoción de personal”



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



# Errores en las Promociones de personal

---

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



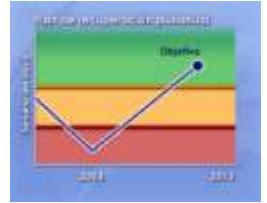
# Consecuencias cuando una persona promovida no se desempeña bien.



---

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

# Ventajas de contratar becarios



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

# “Firmeza para terminar contrataciones”



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



# “Inducción al personal de nuevo ingreso”

---

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

# “Administración de compensación”



---

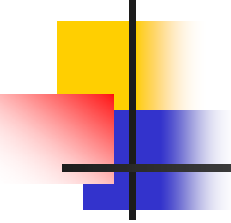
- La compensación, los premios y los reconocimientos al personal constituyen una de las “palancas” poderosas para:
- Estimular y propiciar la conducta, el desempeño, las actitudes y las maneras de ser que la compañía desea o necesita
- Desalentar los comportamientos negativos o indeseables
- Impulsar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



# Errores típicos asociados a compensaciones

---

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



# “La comunicación y la efectividad organizacional”

---

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



# Algunas frases que ejemplifican la comunicación deficiente

---

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

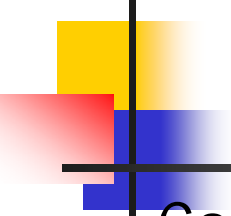




# Bases de la comunicación efectiva

---

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



# Dentro de la comunicación responsable no es aceptable:

---

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

# Como manejar situaciones imprevistas que impiden el cumplimiento de compromisos



---

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

# El hábito de comunicar sobre la marcha



---

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



# Características de los “altos en el camino”

---

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

# Escuchar, parte de la comunicación

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





# Consecuencias de las barreras para escuchar en las empresas

---

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

# “Capacitación y desarrollo del personal”

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

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





# Errores típicos en materia de capacitación del personal

---

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



# Quienes son responsables del entrenamiento y desarrollo del personal

---

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

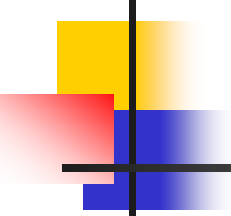


# Misión del entrenamiento y desarrollo del personal

---

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

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



# “Dirección y evaluación del desempeño”

---

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

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



# Errores en el proceso de dirección y evaluación del desempeño

---

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

# Conclusión



---

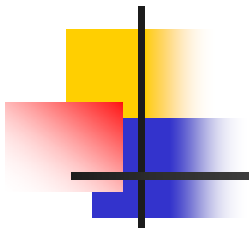
- Como hemos visto se requiere un gran cambio en la manera de dirigir de muchos ejecutivos y personas con mando en la mayoría de las organizaciones.
- Para que las empresas sean exitosas deben contratar excelentemente bien a sus colaboradores
- Se debe establecer objetivos de común acuerdo con cada colaborador,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



# Desafíos del gerente de Recursos Humanos

---

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



**Muchas Gracias...**