



GLORIA MARGARITA GÓMEZ URQUIJO
ID UB5225BAF11193

Introduction to administración

FORMA

Introducción a la Administración del
Recurso Humano



ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
Bogotá, D.C., Colombia
Mayo de 2008

Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN.

2. DESCRIPCIÓN.

- a- Socialización o gestión de la diversidad: políticas de inducción.
- b- Gestión del desempeño: Evaluación para el desarrollo.
- c- Desarrollo de personal y capacitación: Papel y proceso evaluación de la capacitación.
- d- Políticas de higiene y seguridad: Calidad de vida.
- e- Monitoreo de personas: Sistemas de información.

3. ANÁLISIS GENERAL.

- a- Medición de la efectividad de recursos humano.
- b- Indicadores de gestión en talento humano. La importancia de la medición
- c- El cuadro de mando integral para el área humana.

4 .ACTUALIZACIÓN.

- a- Gestión por competencias.
- b- Nuevos sentidos al liderazgo en la organización
 - 1- Empoderamiento.
 - 2- Coaching.
 - 3- Equipos autodirigidos.

5. DISCUCIONES.

- a- Responsabilidad social de la empresa.
 - 1- Marco ético.
 - 2- Los derechos humanos en la empresa colombiana.



6. RECOMENDACIONES.

7. CONCLUSIONES.

8. BIBLIOGRAFIA.

1. INTRODUCCIÓN.

Siendo el recurso humano, el recurso más importante de toda empresa, el administrador dirige debe conocer a fondo las características e intereses que identifican a los individuos en la empresa. Sólo así estará en capacidad de analizar y comprender qué fuerzas intervienen en la determinación de su conducta para poder establecer de qué manera podrá lograr la máxima cooperación de sus subordinados.

Aunque algunos autores consideran que el recurso humano es un recurso adquirido por la empresa para ser utilizado indiscriminadamente en función de los fines, la mayoría de autores consideran que este recurso está formulado por personalidades complejas y distintas entre sí, las cuales tienen por consiguiente necesidades, deseos y actitudes igualmente diferentes. Dependiendo de los estímulos y motivaciones que se empleen y de la manera como estos sean captados por las personas, dependerá buena parte de la efectividad de la dirección.

Otro aspecto a tener en cuenta es la existencia de dos grandes núcleos que interactúan entre sí, los dirigentes y los dirigidos. De las características manifestadas por ambos y de la influencia del medio ambiente dependerá otra parte de dicha efectividad.

Se requiere por lo tanto que grupo dirigente esté empeñado en practicar una dirección humana y responsable que esté preocupada por ganar la voluntad de trabajo, imponiendo prácticas de liderazgo efectivo.



Entre mayor sea la buena relación entre los grupos y en la medida que exista un verdadero interés por el bienestar de todos, lo mas probable es que los componentes del recurso humano sientan la necesidad de desarrollar su máximo potencial para facilitar el cumplimiento de los objetivos.

2. DESCRIPCIÓN.

a- Socialización o gestión de la diversidad: políticas de inducción.

La inducción son acciones encaminadas a lograr la instalación y adaptación de los nuevos trabajadores a su grupo de trabajo y, por tanto, a la cultura de la organización.

Las tecnologías hacen que el planeta sea más pequeño. Pero aunque el mundo se globalice y las fronteras se diluyan, persisten las diversidades culturales, idiomáticas, de género o físicas. Y si el mercado es cada vez más heterogéneo, también lo son las plantillas de las empresas. Según Myrtha Casanova, fundadora del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, el éxito de una empresa reside en gestionar las diversidades de sus empleados y clientes. Si se valoran correctamente las diferencias, se gana creatividad y eficacia mientras se conquista el mercado con mayor precisión.

b- Gestión del desempeño: Evaluación para el desarrollo.

Es un proceso continuo de fijación de objetivos y metas de trabajo, análisis del desempeño y de logros individuales y grupales obtenidos durante un período determinado. Está enfocado al mejoramiento y desarrollo de personal.



El proceso está diseñado para:

- ❖ Generar procesos de evaluación, retro-alimentación, planeación y seguimiento de metas y objetivos comunes.
- ❖ Mejorar el desempeño en lo relativo a eficiencia y/o calidad en las labores.
- ❖ Proveer información a sistemas de reconocimientos orientados a incentivar logros y resultados excepcionales.
- ❖ Proveer información para planes y programas de desarrollo de personal.

La gestión del desempeño es una de las grandes preocupaciones que ocupa a los responsables de gerenciar el talento humano en las organizaciones, su inquietud por conocer los avances y contribuciones de cada uno de los funcionarios y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo hace necesario comprender el impacto de implementar y desarrollar una adecuada Gestión del Desempeño.

Este tema no hace referencia únicamente a la evaluación de los desempeños obtenidos por el personal, involucra necesariamente una mirada a todas las acciones que realiza la organización para favorecer el cumplimiento de los resultados esperados.

En este sentido es preciso tener en cuenta que la gestión del desempeño comienza con el mismo proceso de selección, la identificación de los perfiles de las personas requeridas para los cargos, las acciones de formación y entrenamiento que se desarrollan, los factores motivacionales de cada una de las personas e incluso los elementos propios de la cultura empresarial que conllevan al compromiso y la motivación de las personas.

La gestión del desempeño abarca, entonces, un sinnúmero de elementos que permiten valorar la contribución de los funcionarios y verificar su impacto en los resultados corporativos esperados, igualmente es una herramienta que fortalece la necesidad de conocer los elementos que favorecen o dificultan la tarea que diariamente se desarrolla con los clientes.

Algunos elementos importantes que deben tenerse en cuenta al gerenciar un proceso de gestión del desempeño son:

Supuestos de las evaluaciones del desempeño. Es importante tener en cuenta el impacto que causa un proceso como estos en quienes se ven sometidos a



entrevistas, cuestionarios y retroalimentación de su desempeño, las intenciones y el alcance con las cuales se programan y desarrollan los procesos de evaluación del desempeño no siempre coinciden con la interpretación que de ella se hacen. Estos supuestos deben ser aclarados y tener claridad de los propósitos e intervenciones que surgirán a partir de este proceso con el fin de evitar malos entendidos que lleven a crear resistencias innecesarias al momento de realizar las evaluaciones.

Características de las evaluaciones del desempeño. La historia ha mostrado que no todos los procesos de evaluación tienen las mismas características y los modelos que se utilizan varían y van desde los formatos pre diseñados hasta las hojas en blanco donde cada uno de los evaluados interpreta los nuevos desafíos que debe afrontar para incrementar de modo significativo su desempeño. Es preciso encontrar entonces un modelo propio para la empresa que conserve los factores de calidad, confidencialidad y veracidad, de tal manera que se aborden aspectos que puedan ser intervenidos por la administración y que se conserven niveles de objetividad que permitan dar un alcance superior a la mera opinión.

Resultados finales esperados a partir de la gestión del desempeño La gerencia tendrá en sus manos, si el modelo utilizado es el adecuado a la realidad de la empresa, una herramienta cuyos resultados no son el final del proceso sino el inicio de un plan de intervención tanto hacia la organización como hacia los equipos de trabajo y las personas, de esta manera se podrán ajustar los comportamientos y desempeños esperados por la organización con los evidenciados en cada uno de los participantes en el proceso de evaluación.

Seguimiento a las actividades y coaching. La gestión del desempeño tiene entonces un alcance superior a la mera evaluación por cuanto implica la estructuración de un programa de actividades que deben ser monitoreadas y acompañadas no solamente desde el gestión humana sino también desde cada una de las gerencias, donde se logre establecer un programa de coach con los participantes, de tal manera que la evaluación apunte al mejoramiento de los desempeños no solamente de las personas y los equipos sino que impacte necesariamente en el logro de los objetivos corporativos.

Evaluación del proceso de gestión del desempeño. La gestión del desempeño se convierte entonces en un proceso que debe ser revisado periódicamente para reconocer los aspectos susceptibles de mejoramiento e identificar si quienes participan en él necesitan algún tipo de capacitación que les permita integrar todos los elementos requeridos, desde la planeación de la evaluación, la realización de



la misma y por supuesto el diseño e implementación de las acciones de mejoramiento.

Por último, es importante reconocer que la gestión del desempeño, favorece la productividad dentro de la organización, es una manera de contribuir al éxito del negocio y al logro de los propósitos definidos por la organización.

c- Desarrollo de personal y capacitación: Papel y proceso evaluación de la capacitación.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

Capacitación y desarrollo del personal

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Concepto y tipos de educación

Educación: es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. El ser humano recibe estas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios principios personales. El tipo de educación que nos interesa es la educación profesional. La educación profesional es la educación, institucionalizada o no, tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:

- a-- Formación profesional:
- b-- Perfeccionamiento o desarrollo profesional
- c-- Capacitación

La “formación profesional” es la educación profesional, institucionalizada o no que busca preparar y formar para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, es decir, a largo plazo,



buscando cualificar al hombre para una futura profesión. Puede darse en las escuelas, y también dentro de las propias empresas.

El “desarrollo profesional” es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse en el ámbito interno.

Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal. La “capacitación” es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa.

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple.

Objetivos de capacitación y desarrollo

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Los principales objetivos de la capacitación son:

1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.



2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento.

1- Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

2- Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3- Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.

4- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios. Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.



Beneficios de la capacitación de los empleados

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

1. Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas.
2. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
3. Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
4. Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
5. Crea mejor imagen.
6. Mejora la relación jefes-subordinados.
7. Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
8. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
9. Promueve le desarrollo con vistas a la promoción.
10. Contribuye a la formación de lideres y dirigentes.
11. Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
12. Ayuda a mantener bajos los costos.
13. Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

1. Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
2. Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
3. Forja lideres y mejora las aptitudes comunicativas.



4. Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
5. Permite el logro de metas individuales.
6. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

1. Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
 2. Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
 3. Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
 4. Hace viables las políticas de la organización.
 5. Alienta la cohesión de grupos.
 6. Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
 7. Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.
- d- Políticas de higiene y seguridad: Calidad de vida.

La seguridad y la higiene tuvo sus inicios en el siglo XIV y sus primeros pasos se dieron por la asociación de artesanos europeos quienes propusieron normas para proteger y regular sus profesiones.

Posteriormente, fue creada una especialidad llamada medicina del trabajo por el Dr. Bernardo Ramazzini (1700), precursor de la higiene en el trabajo a través de las repercusiones laborales, económicas, sociales y a nivel del propio individuo. Este médico italiano también se dedicó a estudiar los riesgos y enfermedades existentes en más de 100 profesiones diferentes, dando de esta manera paso a la medicina del trabajo, presentando asistencia directa a los trabajadores.

Todas las acciones de los integrantes de una empresa directivos y subordinados están influenciados por el medio ambiente que los rodea, en buen tener presente



que las personas también se preocupan por lo que sucede en torno a ellas y por las situaciones específicas del trabajo.

Dentro de un esfuerzo dirigido hacia el logro de objetivos, las restricciones físicas causadas por un sitio de trabajo inadecuado y/o, las restricciones psicológicas originadas por las personas son las que están en continuo contacto, entorpece el desarrollo de labores.

El individuo requiere de un medio ambiente interno laboral que también lo induzca a trabajar con toda su capacidad, y el cual pueda pensar en sí mismo y actuar con cierta libertad de acuerdo a sus necesidades y las necesidades de la empresa.

Es un hecho que las personas deseen un sitio ameno de trabajo, compañeros de trabajo dispuesto a colaborar, reconocimiento a su esfuerzo, y no indiferencia.

Es por esto que se debe aprovechar al máximo los factores del medio ambiente de acuerdo con la características particulares del grupo de trabajo, ya que el compartir este ambiente social dentro del cual puede compartir sus expectativas con los compañeros de trabajo es una gran fuente de motivación que bien empleada permite incentivar el trabajo.

La higiene y seguridad industrial en Colombia están reglamentadas en el Código de Trabajo; las empresas deben implementar sus propios reglamentos de seguridad de acuerdo a los lineamientos de ley, su objetivo principal prevenir accidentes de trabajo, las enfermedades profesionales y dar un ambiente de trabajo adecuado para los trabajadores, de acuerdo a la actividad que desarrollen, con el fin de crear un medio seguro dentro de una organización sin importar su actividad comercial.

La educación, desarrollo y el alto rendimiento de las organizaciones modernas, dependen en gran parte de la eficacia y eficiencia, así como también de la adaptación y el sentido de la responsabilidad del recurso humano, es por ello que cada día son más las organizaciones que aportan tiempo y dinero a la seguridad y prevención de accidentes con lesiones que ocurren en lugares de trabajo.

e- Monitoreo de personas: Sistemas de información.



Entendemos por sistemas de información en R.H como aquel sistema que ha de proveer las bases para la toma de decisiones actuales y futuras.

Con la llegada de la computadora personal, el ejecutivo pasa a tener más tiempo para pensar porque el ordenador -a través de aplicaciones o sistemas- recibe, provee y procesa los datos dando la información relevante y oportuna para la toma de decisiones óptimas.

La administración de personal hoy en día enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Para lograr esos objetivos requiere que los departamentos de personal se organicen de manera adecuada. Para este fin se necesita una información apropiada de dicho personal.

Esta información tiene como objetivos básicos, gestionar los volúmenes de información, rapidez y exactitud, facilitar la toma de decisiones.

Un sistema de Información de Recursos Humanos, utiliza, como fuentes de datos, elementos suministrados por:

- ❖ Bancos de Datos de Recursos Humanos.
- ❖ Reclutamiento y selección de personal.
- ❖ Entrenamiento y desarrollo de personal.
- ❖ Evaluación del desempeño.
- ❖ Administrador de salarios.
- ❖ Registros y controles de personal, respecto de fallas, atrasos, disciplina, etc.
- ❖ Estadísticas de personal.
- ❖ Higiene y seguridad.
- ❖ Respectivas jefaturas.

La necesidad de crear y de mantener una extensa variedad de bases de datos o cuerpos de información se da en casi todas las categorías funcionales de la empresa, entre otras, pero sin quedar limitado a: mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo y planeación estratégica.



Todo sistema interactúa con el medio ambiente y se ve afectado por él, los límites del sistema separan a este del medio ambiente interactuando con él por medio de entradas y salidas.

Las entradas pueden ser cualquier cosa que entre al sistema desde el medio como los datos con que lo alimentamos, y las salidas son aquellas que cruzan las fronteras del sistema para entrar en el medio ambiente como los resultados que arroja la información después de procesar los datos, incluso la toma de decisiones en base a tales resultados se cuentan como salidas del sistema.

Algunos sistemas se pueden dividir en subsistemas y lo complejo de un sistema puede expandirse al fraccionar en una serie de pequeños sistemas y subsistemas que identifican al sistema principal.

Se debe considerar que un sistema puede fallar ya que los sistemas son construidos y operados por seres humanos, por lo que están sujetos a los fallos y errores de estos.

Las ventajas que se observan al implementar un sistema de información de Recursos Humanos son entre otras que:

Permite automatizar la administración de los datos de la dirección de RH.

- ❖ Permite gestionar información vital para la toma de decisiones.
- ❖ Permite tener el mejor personal
- ❖ Disminuir errores, tiempo y recursos
- ❖ Permite elaborar y comparar presupuestos
- ❖ Permite comparar resultados alcanzados con los objetivos programados, permitiendo la evaluación y control.
- ❖ Detectar problemas y soluciones

Resultados del uso de los sistemas de información en recursos humanos:

Las empresas utilizan la información resultante de sus sistemas para definir estrategias encaminadas al logro de sus objetivos, misión y visión. Esta información es analizada en informes, documentos, índices, listados medidas, estadísticas, etc. donde se observan tendencias o comportamientos de los datos. De este análisis surgen planes de acción que pueden contener



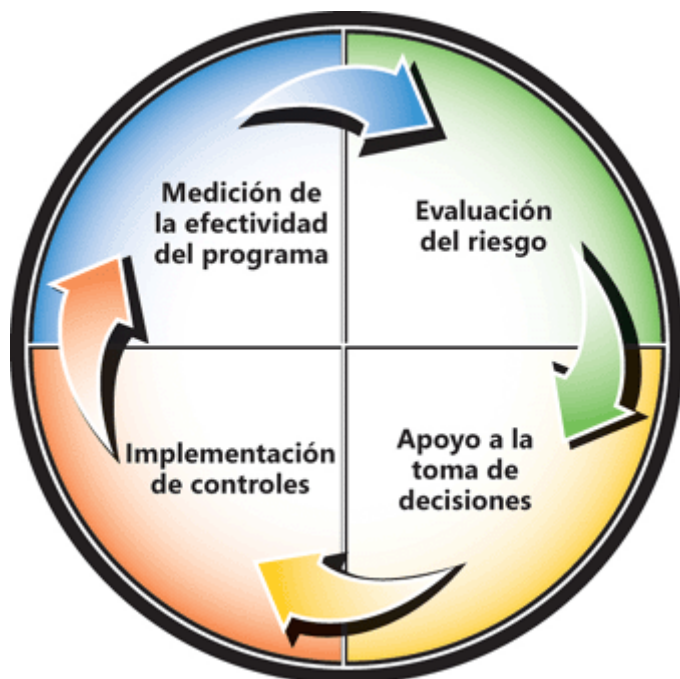
redireccionamientos de políticas, de directrices, de objetivos y cambio en estrategias. Lo cual llevara a dos razones de ser de las organizaciones: SER PRODUCTIVAS Y SER RENTABLES.

FORMA

3. ANÁLISIS GENERAL.

a- Medición de la efectividad de recursos humano.

Esta guía ayuda a cualquier persona y cualquier empresa a planear, crear y mantener un programa de administración de riesgos de seguridad de forma correcta. Mediante un proceso dividido en cuatro fases, que se describe a continuación. En esta guía se explica cómo llevar a cabo cada fase del programa de administración de riesgos de seguridad y cómo crear un proceso continuo para medir y llevar los riesgos de seguridad a un nivel aceptable.



Esta guía resulta agnóstica en lo que a tecnología se refiere y en ella se hace referencia a numerosos estándares aceptados por el sector para la administración de riesgos de seguridad. Constituye un ejemplo importante del compromiso y la administración de calidad para ayudar a los clientes a proteger sus infraestructuras de tecnología de la información (TI).

La implementación de controles y la medición de la efectividad del programa. Durante la fase de implementación de controles, los responsables de mitigación crean y ejecutan planes en función de la lista de soluciones de control surgida durante el proceso de apoyo a la toma de decisiones.



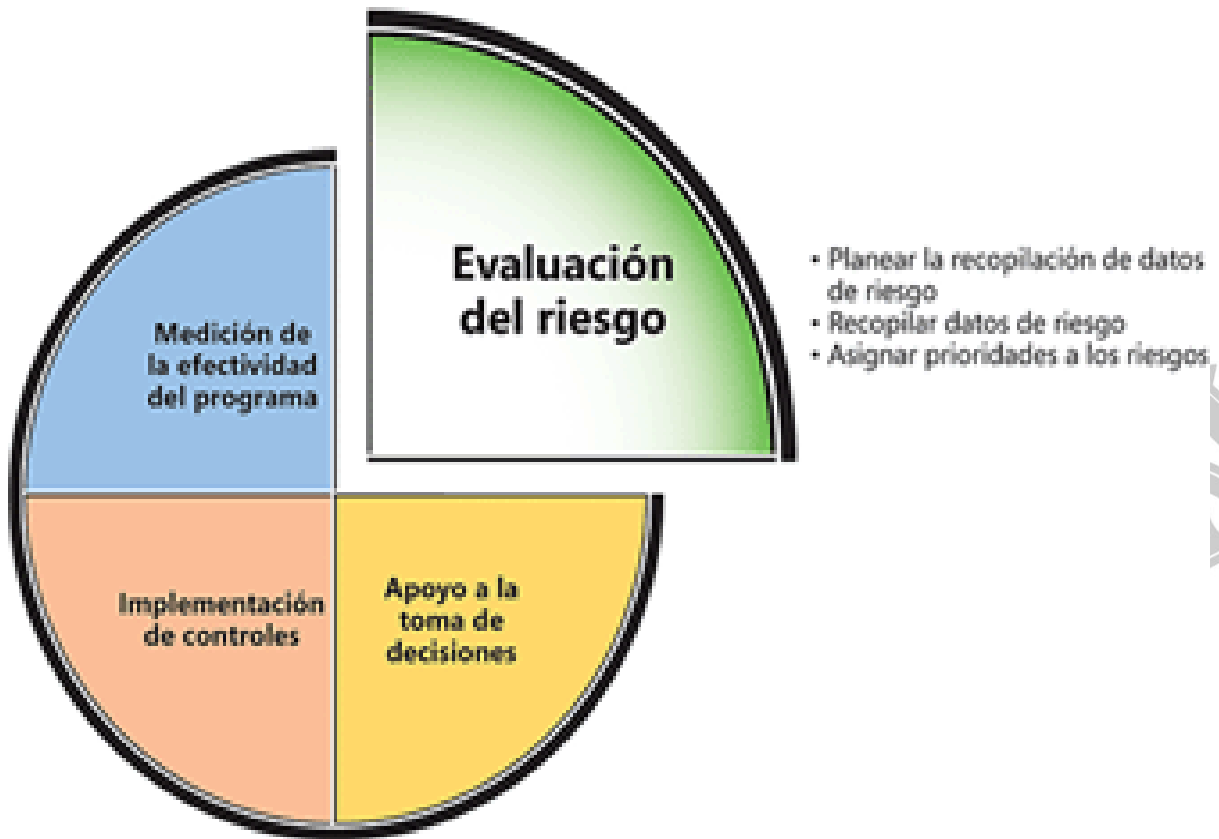
b- Indicadores de gestión en talento humano. La importancia de la medición

La fase de evaluación de riesgos representa un proceso formal para identificar y asignar prioridades a los riesgos en la organización. El proceso de administración de riesgos de seguridad proporciona indicaciones detalladas acerca de cómo realizar las evaluaciones de riesgos y divide el proceso de la fase de evaluación de riesgos en los tres pasos siguientes:

1. **Planeamiento:** establecer las bases para una evaluación de riesgos correcta.
2. **Recopilación de datos facilitados:** recopilar información de riesgos mediante los debates sobre riesgos facilitados.
3. **Asignación de prioridades a riesgos:** clasificar los riesgos identificados en un proceso coherente y repetible.

El resultado de la fase de evaluación de riesgos es una lista de prioridades de los riesgos que proporciona la información para la fase de apoyo a la toma de decisiones,

En el siguiente diagrama se proporciona un resumen del proceso de administración de riesgos global y se muestra la función de la evaluación de riesgos en el conjunto del programa. También se destacan los tres pasos de la fase de evaluación de riesgos.



c- El cuadro de mando integral para el área humana.

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro (4) perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

*Del cliente (Customer) –¿Cómo nos ven los clientes?

*Interna del Negocio (Internal Business) –¿En que debemos sobresalir?

*Innovación y Aprendizaje (Innovation and Learning) –¿Podemos continuar mejorando y creando valor?



*Financiera (Financial) –¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- *Formular una estrategia consistente y transparente
- *Comunicar la estrategia a través de la organización
- *Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- *Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- *Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
- *Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas

FORWARD



5 .ACTUALIZACIÓN.

a- Gestión por competencias.

- Competencias

En los últimos años se ha hablado mucho sobre competencias, con un arco muy amplio de definiciones, tanto, que a veces parecen contradictorias.

El principal origen de las resistencias a la implantación de sistemas de gestión de recursos humanos por competencias (SGRHC, en adelante) proviene de los aspectos que podríamos llamar políticos, más que de las actividades de adaptación técnica a cada organización.

Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias

En el mundo cambiante y globalizado en que vivimos fruto de la reforma del orden económico mundial, lleno de nuevos conceptos que recibimos a una velocidad que apenas nos permite procesarlos cuando ya estamos cambiando de paradigma, debemos estar cada vez mas claros en hacia donde dirigirnos y cuales son las técnicas de gestión que nos garantizarán el éxito en el mercado competitivo en el cual nos desenvolvemos.

- La Gestión por Competencias con Enfoque de Procesos

La Gestión por Competencias nace de la psicología organizacional, inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la Gestión de los Recursos Humanos.

- Competencias: Enfoques y Clasificación



Al referirnos a la clasificación de las competencias, debemos tener presente como punto de partida, la diversidad de enfoques y perspectivas de análisis que se han formulado al respecto. Con este propósito y la finalidad se debe buscar presentar un esquema sencillo y de aplicabilidad práctica.

b- Nuevos sentidos al liderazgo en la organización

1. Empoderamiento

El empoderamiento como nuevo paradigma en la gestión humana.

El siglo XX fue escenario de múltiples cambios a nivel organizacional marcado por guerras, depresiones económicas, etc, pero en esencia mantenía las mismas estructuras heredadas de las sucesivas revoluciones industriales en la cuales el individuo era considerado como un simple engranaje sustituible de la gran maquinaria de producción (Caro, 2001).

El descontento de los trabajadores no se hizo esperar y fue así como surgieron los movimientos gremiales y sindicales que promovían la necesidad de ser tratados como seres humanos y no como máquinas. Es aquí donde nace el empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del talento humano procurando insertar como miembros activos y con capacidad de decisión a todos y cada uno de los individuos que laboran en una organización descentralizando el poder y fomentando la comunicación en todas direcciones a la vez que aplana la estructura jerárquica haciéndola más eficiente y menos burocrática (Alhama, Alonso & Cuevas, 2001).

Si el mundo fuera estático podría seguir siendo exitoso por mucho tiempo, pero con el constante cambio social, económico y político las empresas que no se adaptan están destinadas a desaparecer. Lo anterior genera una diseminación en tiempo real del conocimiento por todo el mundo y las nuevas técnicas de gestión del talento humano no son la excepción.

¿Pero qué es el empoderamiento?

El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital



humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña (Blanchard, Carlos & Randolph 1997).

Finalmente como último paso la organización debe reemplazar la jerarquía piramidal con equipos autodirigidos que gozan de cierta autonomía y para esto todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo y recibir un compromiso y apoyo de la gerencia.

2- Coaching.

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo.

El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

1. Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas.
2. Una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.
3. Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia.



4. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
5. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

¿Cuándo dar coaching?

El coaching se debe aplicar cuando:

- ❖ Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral.
- ❖ Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- ❖ Cuando el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.

El coaching efectivo es aquel caracterizado por el positivismo, confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación.

3. Coaching en las organizaciones

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:

- ❖ Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- ❖ Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- ❖ Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- ❖ Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- ❖ Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.



- ❖ Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos.

Características del coach:

Las características citadas por Hendricks Et al 1996, son:

1. CLARIDAD: Un coach se asegura de la claridad en su comunicación.
2. APOYO.
3. CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA: Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen.
4. MUTUALIDAD: Significa compartir una visión de las metas comunes. Asegúrese que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿Cuándo?.
5. PERSPECTIVA: Significa comprender el punto de vista de los subordinados.
6. RIESGO: Es permitir que los miembros del equipo sepan que lo errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
7. PACIENCIA: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione.
8. CONFIDENCIALIDAD: Las mejores coachig son aquellos que logran mantener la boca cerrada.
9. RESPETO: Implica la actitud percibida en el supervisor o gerente, hacia los individuos que el guía.

El proceso de coaching esta centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases a saber:

- ❖ Desarrollo de una relación de Sinergia.



- ❖ Utiliza los cuatro roles del Coaching centrado en el desempeño: Entrenamiento, Resolver Problemas, Ajustar el desempeño y Mantener desempeño.
- ❖ Desarrollo de empleados.
- ❖ Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

3- Equipos autodirigidos.

Los grupos autodirigidos son equipos a los cuales se les plantea una meta o problema a resolver y ellos son autónomos en la forma de resolverlo, decidiendo la forma en que enfrentarán el problema. En este sentido, el rol de los líderes está más asociado al desarrollo de los participantes de los equipos, con el fin que puedan solucionar los problemas cada vez más difíciles, más que al control de las actividades particulares que realizan.

Encontramos dos condiciones necesarias para desarrollar equipos autodirigidos:

- 1.- Compromiso de los niveles superiores en el desarrollo de los equipos y de sus integrantes.
- 2.- Confianza entre los integrantes de la organización, este es punto crucial, puesto que en la fase inicial existirá una mayor probabilidad de error en el trabajo de los grupos autodirigidos
2. ¿Qué características deben tener los equipos para que funcionen en forma efectiva?
 - 1.- Metas claras.
 - 2.-Las reglas del juego
 - 3.- Identificar los roles que cada uno desarrollará.
3. En el desarrollo de los equipos autodirigidos nos podemos encontrar con las siguientes etapas

Confusión, esta es una etapa muy peligrosa, puesto que la supervisión puede tender a suprimir la autonomía con el fin de controlar la situación. Equipos compactos, al lograr resultados el equipo tendrá mayor confianza en sus capacidades, pudiendo ser difícil que entren nuevos componentes o prácticas en éste.

6. DISCUCIONES.



a- Responsabilidad social de la empresa.

1- Marco ético.

La responsabilidad social empresarial se la define de la siguiente forma: es el compromiso auditable de las empresas con los valores éticos que dan un sentido humano a su empeño por el desarrollo sostenible, buscando una estrategia de negocios que integre el crecimiento económico con el bienestar social y la protección ambiental.

Asimismo, se presentan siete valores éticos que sirven de marco para las prácticas de responsabilidad social empresarial:

- a- respeto por la dignidad y derechos de las personas.
- b- justicia en el mercado globalizado.
- c- solidaridad buscando el bienestar social.
- d- responsabilidad en el trabajo por el desarrollo sostenible.
- e- honestidad en la comunicación.
- f- integridad de la cultura organizacional.
- g- coraje para enfrentar los retos empresariales.

2- Los derechos humanos en la empresa colombiana.

Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos es una tarea tanto de los Estados y sus instituciones, como de los diferentes sectores sociales. En este sentido, las empresas se constituyen en importantes actores estratégicos para el desarrollo económico y social, para lograr la plena vigencia del Estado Social de Derecho, así como para la garantía, promoción y vigencia de los derechos humanos.

Atendiendo los compromisos de la responsabilidad social empresarial, los principios consignados en la Constitución Nacional, con especial énfasis en los artículos 333 y 334, y la obligación del Estado por impulsar la aceptación a nivel nacional de los derechos humanos, el Programa Presidencial de DDHH y DIH de la Vicepresidencia de la República viene acompañando iniciativas de carácter voluntario tendientes a fortalecer buenas prácticas del sector empresarial respecto de los derechos humanos.



7. RECOMENDACIONES.

Cuando La empresa entiende que La Gestión de la Diversidad no substituye, sino que potencia todos los recursos de la organización para incrementar la eficacia y los resultados del plan estratégico trazado por cada empresa. Ya a incrementar todas las utilidades tanto materiales como físicas y humanas .Entendiendo que dentro de un proceso continuo porque los excelentes recursos con que se cuentan van a ser necesariamente los más adecuados en un futuro; van a ser diferentes/ diversos pero todos trabajando en un mismo fin .

A la alta gerencia de la empresa se le recomienda mejorar su programa de higiene y seguridad industrial tomando en cuenta las condiciones de cada organización.

Tomar en cuenta el uso de índices para medir el riesgo y de esta manera controlar la ocurrencia de accidentes.

Por último, la empresa debe ocuparse de la asignación de los equipos de seguridad cuyo uso es obligatorio

Si los directivos continúan considerando los sistemas de información sólo como el medio de ejercer control y no como el medio a través del cual la empresa mejorará, se estancará y no verán los beneficios que otorga la implantación de sistemas vanguardistas de información para la gestión empresarial.

En la actualidad existen ya en el mercado infinidad de paquetes o sistemas de información por tal motivo debemos de elegir aquel que más se adapte a nuestras necesidades y tener en cuenta su versatilidad o compatibilidad con otros sistemas que probablemente se requieran en un futuro.

Debemos manejar aquellos que sean lo más compatibles con el software o sistemas operativos más generalizados para que así al tratar de comunicarnos con otras empresas, con nuestros proveedores, clientes, etc. Se facilite la transferencia de información que requiramos.

Para la empresa el perfil de competencias y habilidades sociales del Capitalv Humano tendrá que anticiparse a los cambiantes y diversos recursos (tecnología, finanzas, equipos, stakeholder) que emergen, para garantizar el incremento en la eficacia de la empresa.



CONCLUSIONES.

La potenciación de los recursos humanos dejó de ser un gasto para convertirse en una inversión en corto y mediano plazo, para así contabilizar en el plan estratégico el capital humano lo que redundará en mayores beneficios para la organización y su grupo humano.

Los recursos de la empresa deben tener una planeación efectiva para poder desarrollar las estrategias de negocio de una manera racional y oportuna. El aporte que cada área de la organización debe hacer a la planeación estratégica se direcciona hacia la eficiencia y la productividad; estos aspectos tienen en común las personas, que son los únicos recursos susceptibles de autodirección y desarrollo. Como tal, la enorme aptitud para el crecimiento y proyección dependen de programas estructurados, con políticas claras y una visión definida en procura de la creación de un ambiente organizacional centrado en la dimensión humana.

Nace la necesidad de crear sistemas de desarrollo RH que involucre los diferentes pasos del mantenimiento de recursos humanos en el desarrollo organizacional como una función social.

El perfeccionamiento profesional visto como un proceso educativo destinado a generar cambios de comportamiento implica transmisión de información y desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos.

La capacitación es una responsabilidad de línea y su proceso debe iniciarse desde el momento del ingreso del individuo a la organización, es un proceso que implica un ciclo que parte desde la socialización o inducción y se va complementando en el ejercicio del conocimiento del desempeño individual, las



habilidades, destrezas y conocimientos que tiene, es decir el inventario de necesidades, la programación de entrenamiento, la implementación y ejecución, y evaluación de resultados.

Es importante resaltar que la administración de recursos humanos, en los últimos tiempos se encuentra organizada de acuerdo a las respuestas de índole estratégico que las empresas adopten, de manera que en ella influyen el contexto ambiental, la estrategia de negocio, la fuerza laboral y las decisiones de operaciones locales y globales, ya que ello tendrá un impacto significativo en las operaciones y desempeño corporativo.

9. BIBLIOGRAFIA.

1. WERTHER, William y Keith Devis. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Ed. Mc Graw Hill. México. 1998.
2. BENAVIDES ESPÍNDOLA, OLga. COMPETENCIAS y COMPETITIVIDAD. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Ed. Mc Graw Hill. Bogotá. 2001.
3. CASTILLO APONTE, José. Gestión total de Personal. Primera edición. Editorial Grijalbo S.A. Santa Fe de Bogotá, 1.994
4. CHIAVENATO, Adalberto. Gestión del Talento Humano: Un Nuevo Papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones. Editorial McGraw Hill, México 2002.



EVALUACION INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION

1. La capacidad de analizar y comprender del administrador radica en:
 - a- conocer a fondo las características e intereses que identifican a los individuos en la empresa.
 - b- fuerzas intervienen en la determinación de su conducta
 - c- establecer de qué manera podrá lograr la máxima cooperación de sus subordinados.
 - d- Todas las anteriores.
2. Lograr la instalación y adaptación de los nuevos trabajadores a su grupo de trabajo se denomina:
 - a-La socialización.
 - b- Gestión de desempeño.



c- La inducción.

d- implementación del mecanismo de trabajo

3. La gestión del desempeño esta determinado para.

a-Generar procesos de evaluación, retro-alimentación, planeación y seguimiento de metas y objetivos comunes.

b-Mejorar el desempeño en lo relativo a eficiencia y/o calidad en las labores.

c-Proveer información a sistemas de reconocimientos orientados a incentivar logros y resultados excepcionales. Proveer información para planes y programas de desarrollo de personal.

d- todas las anteriores.

4. Que es importante al hacer la evaluación del desempeño.

a- Es importante tener en cuenta el impacto que causa un proceso como estos en quienes se ven sometidos a entrevistas, cuestionarios y retroalimentación de su desempeño.

b- las intenciones y el alcance con las cuales se programan y desarrollan los procesos de evaluación.

c- Características de las evaluaciones del desempeño. , la continuidad de la evaluación .y el fin que se quiere lograr.

d- Ninguna de las anteriores.

5. Que favorece la gestión del desempeño y su evaluación.

a- La competitividad.

b- La productividad.

c- La responsabilidad.

d- todas las anteriores.



6. La educación profesional es la educación, institucionalizada o no, tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:

- a- Formación profesional, Perfeccionamiento o desarrollo profesional, Capacitación.
- b- Capacitación, preparación para el nuevo cargo, reeducación en la empresa.
- c- Es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social .La adaptación a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados la asimilación de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios principios personales.
- d- Ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.

7. Para quien trae beneficios la capacitación del empleado:

- a- Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas.
- b- Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.
- c- Beneficia la capacitación a las organizaciones.
- d – Beneficia a las familias de los empleados.
- e -Todos las anteriores.

8. Que aspectos hay que tener en cuenta para mejorar el ambiente de trabajo .

- a- Higiene y Seguridad industrial.
- b- Reglamentos y lineamientos de acuerdo con la ley.
- c- Remuneraciones.
- d- Todas las anteriores.

9. Que es el empoderamiento.

- a- Proceso multidimensional de carácter social.



b -Proceso en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos autodirigidos reemplazan la estructura piramidal.

c- Estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano

d- Todas las anteriores.

10. Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo.

QUE ES?:

a- Empoderamiento.

b- Gerente de gestiones.

c- Coachig

d- Ninguno de los anteriores.

11. El sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en: Formular una estrategia, comunicarlas, coordinar y conectar los objetivos, identificar coordinar y evaluar toda acción se llama:

a- CMI

b- CIM

c- SGE

d- CCM

12. Cuales son las responsabilidades sociales de la empresa:

a- Tener un contrato de trabajo adecuado y legal, Reglas De seguridad laboral

b- Mantener los organigramas a la vista y explicados, tener un manual de la empresa.

c- Hacer parte activa en la higiene y seguridad industria, tener todo lo necesario a nivel nacional e internacional.



d- a y c

HOJA DE RESPUESTAS INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION

- 1- a /
- 2- c /
- 3- d /
- 4- c /
- 5- b /
- 6- a /
- 7- e /
- 8- d /
- 9- d /
- 10- c /
- 11- a /
- 12- a /

FORMA