

IV. Manual ADAM Human Talent

Introducción

Introducción

Las funciones de **Human Talent** de ADAM 5 integran las capacidades más avanzadas y vanguardistas para el desarrollo del Talento de las personas y ofrece poderosas herramientas para potenciar la función **Human Talent** y acelerar su papel transformador en las organizaciones.

Las s funciones que integran el componente **Human Talent** son:

- Reclutamiento y Selección.
- Administración de Sueldos y Salarios.
- Capacitación de Personal.
- Gestión de Competencias.
- Desarrollo de Personal.

Capítulo 1

Reclutamiento y Selección

CONTENIDO

1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	7
1.1 GESTIONAR VACANTES	8
1.2 SOLICITUDES	9
1.2.1 Solicitudes - Alta de Solicitud	10
1.2.2 Solicitudes - Expediente del Candidato	12
1.2.3 Expediente del candidato – Datos Generales.....	13
1.2.4 Expediente del Candidato – Datos de la solicitud.....	14
1.2.5 Expediente del candidato – Domicilio	15
1.2.6 Expediente del candidato - Información Complementaria.....	16
1.2.7 Expediente del candidato - Imágenes y Documentos	17
1.2.8 Expediente del candidato - Clasificación	19
1.2.9 Expediente del candidato – Habilidades.....	20
1.2.10 Expediente del candidato – Actividades de reclutamiento.....	21
1.2.11 Gestiónar Requisiciones	24
1.2.12 Gestión de requisiciones - Alta de Requisición.....	26
1.2.13 Gestión de Requisiciones – Expediente de requisición.....	27
1.2.14 Gestión de Requisiciones – Búsqueda de candidatos	28
1.3 PERFILES DE PUESTOS.....	32
1.3.2 Gestión de Requisiciones – Análisis de Candidatos	35
1.3.3 Análisis de candidatos: - Configuración.....	37
1.4 CONTRATACIÓN DE CANDIDATOS	38
1.4.1 Rechazo de un candidato	42

Objetivos

Realizará el reclutamiento, selección y contratación del personal a través de las opciones habilitadas en ADAM.

1 Reclutamiento y Selección del Personal

Selección de Personal es una herramienta de apoyo para el área de Recursos Humanos, ya que facilita el proceso de reclutamiento y selección de candidatos, con acciones encaminadas a dar cobertura a las vacantes de la empresa a través de la elección de los mejores candidatos.



Figura 1 Expediente Solicitud

Gestión de Reclutamiento y Selección. Permite la automatización de requisiciones partiendo de la plantilla autorizada. Capacidad para publicar la requisición, con la finalidad de atraer candidatos externos a través de Internet, o la vinculación de candidatos internos desde la postulación de trabajadores a vacantes. Se da seguimiento a la requisición hasta su contratación y se obtiene información acerca de la efectividad en el proceso de la contratación.

Esta funcionalidad es un gran apoyo para el área de Recursos Humanos de la organización, debido a que ayuda a calificar a los candidatos para determinado puesto y a partir de los resultados obtenidos elegir a la persona idónea para que ocupe el puesto vacante de acuerdo al perfil definido previamente.

Realiza la detección de los mejores candidatos a través de mecanismos de cobertura o de definir contextos de búsqueda totalmente flexibles.

Agenda de Actividades. Los responsables del reclutamiento y selección del personal pueden diseñar y organizar una completa agenda de seguimiento a las actividades de reclutamiento y selección, por lo tanto, puede llevar un control completo de las actividades relacionadas al proceso de búsqueda.

Contratación. Finalmente, después de que el proceso de reclutamiento y selección de candidatos se ha efectuado y una vez que se ha realizado el análisis pertinente, si el candidato es idóneo para la organización, se realiza la contratación.

La contratación es solo un paso más en el proceso, al contratar al candidato, toda la información que le ha sido registrada, es heredada a su condición de trabajador de nuevo ingreso, para formar parte de su expediente laboral, y a su vez, a través de ADAM Infocenter se generan de forma automática todos los documentos asociados a su contratación.

1.1 Gestionar vacantes

Acceso: Inicio/ Menú Principal/ Reclutamiento y Selección / Gestionar Vacantes

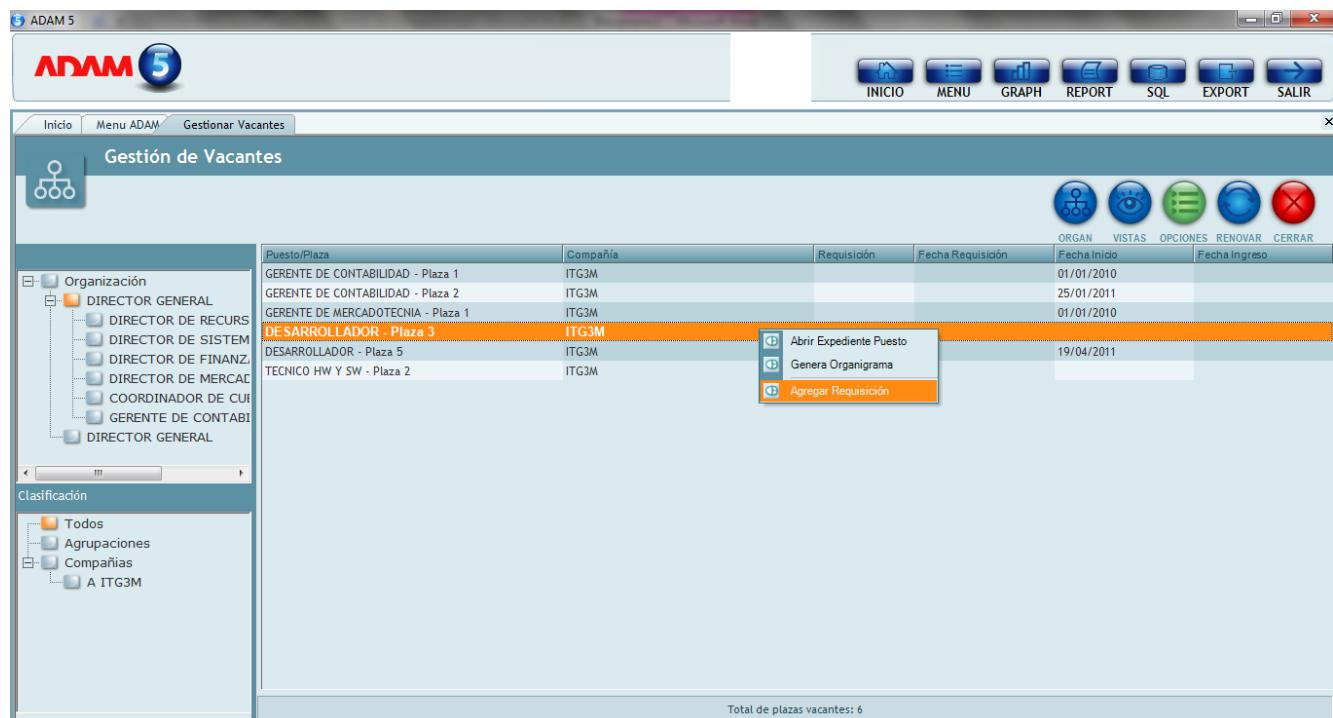


Figura 2 Gestionar Vacantes

El proceso de Selección frecuentemente inicia con la creación de Plazas o con los movimientos del personal (bajas, transferencias, etc.) que generan plazas vacantes.

Aun antes de decidir si estas plazas deben ser ocupadas o no, ADAM controla la información de estas plazas a través de la ventana **Gestión de vacantes** que permite monitorear el estado de estas plazas y su impacto en el headcount de la compañía.

Aproveche la funcionalidad de Gestión de Vacantes para desarrollar de manera ágil el proceso de selección de personal a través de la consulta de las vacantes para el puesto, ya sea por compañía, departamento o cualquiera de las agrupaciones definidas para nóminas o clasificaciones administrativas

A través de esta sesión se inicia el proceso de contratación al convertir una vacante en una requisición activa

Gestionar vacantes incluye las siguientes funciones:



Vistas: Alterna entre las vistas **requisiciones** y **puestos**.

Genera Organigrama: Dibuja el organigrama a partir del puesto seleccionado y da acceso a las funciones de apariencia y configuración del mismo.

Opciones - Abrir el expediente del puesto: Activa la ventana de expediente del puesto seleccionado.

Opciones - Genera Organigrama: Dibuja el organigrama a partir del puesto

Opciones - Agregar requisición: Habilita la forma para convertir una vacante en una nueva requisición de Personal

1.2 Solicitudes

La solicitud de empleo es un documento o formulario que permite recabar de manera introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto. La funcionalidad Solicitudes permite optimizar el uso de este documento.

Las solicitudes de empleo de Adam están integradas por el expediente completo del solicitante, a través de una base de información flexible e ilimitada, donde se almacena información del tipo de: datos personales, experiencia laboral, historial académico, perfil socio económico, documentos (curriculum vitae, fotografía y digitalizaciones o copias de su documentación oficial, etc.), entre otros. En la gran mayoría de las veces, el candidato acompaña la solicitud de empleo con otros documentos, por ejemplo: currículum vitae, fotografía y digitalizaciones o copias de su documentación oficial (credencial de elector, acta de nacimiento, etc.)

Los candidatos reclutados se integran a una base de información de la empresa, a través de proporcionar sus datos en una solicitud de empleo.

Existen dos maneras para integrar la información de una solicitud de empleo al sistema:

- a. Los auxiliares del área digitán la información en el sistema.
- b. El candidato digita su información en una estación de trabajo de la empresa o lo realiza a través de un portal.

A través de la ventana Lista de Solicituds, el sistema permite mantener una cartera de solicitantes con la finalidad de que el departamento de selección y reclutamiento, garantice la cobertura de las vacantes en la organización.

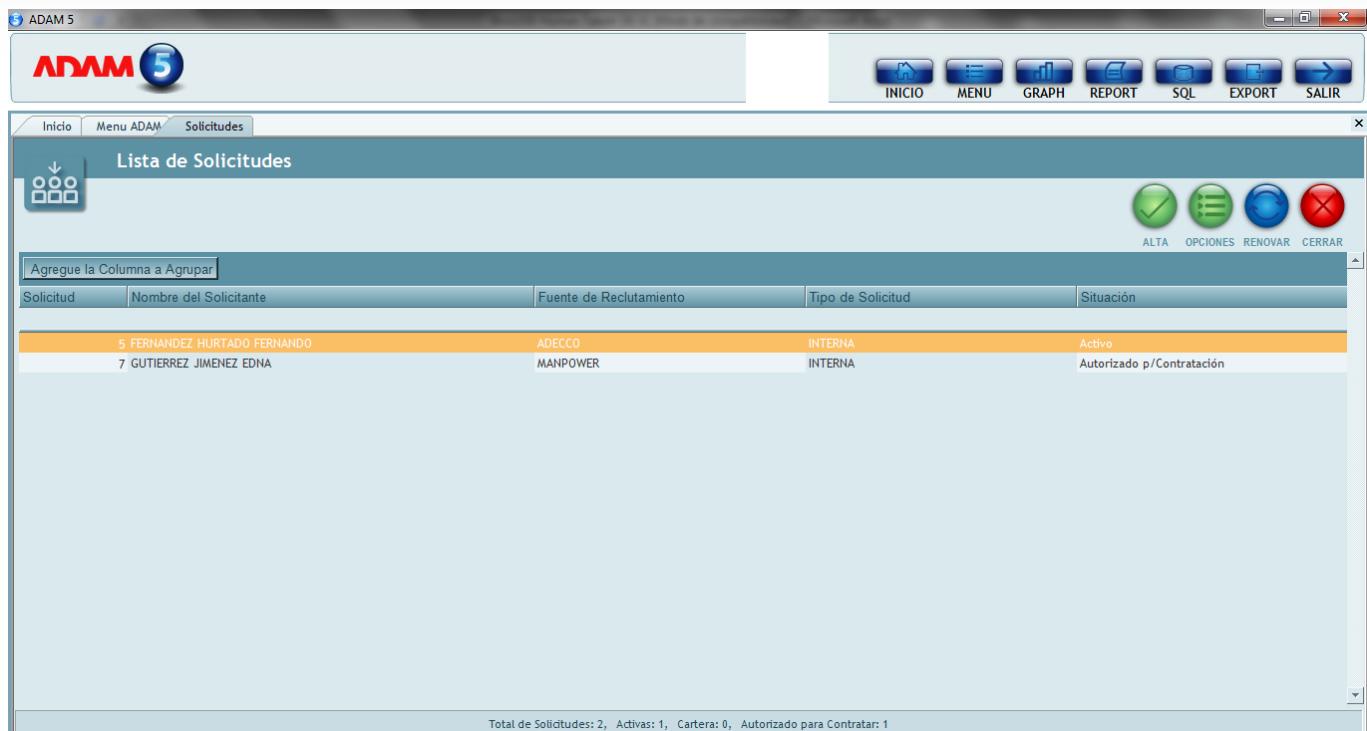


Figura 3 Solicitudes

La lista de solicitudes Muestra la relación de solicitudes ingresadas al sistema ya sea de manera manual o automatizada a través de la bolsa de trabajo electrónica.

Lista de solicitudes incluye las siguientes opciones de trabajo:



Alta Solicitud: Habilita la ficha de registro para un nuevo candidato

Opciones – Abrir solicitud: Da acceso al expediente de la solicitud del candidato
Opciones – Eliminar Solicitud: Permite confirmar y en su caso eliminar los datos de un candidato.

1.2.1 Solicitudes - Alta de Solicitud

Para registrar una nueva solicitud de un candidato, de clic en el botón **Alta**. La ventana Nueva solicitud es similar a la ventana de registro de un nuevo trabajador.

Nueva Solicitud

Nueva Solicitud

Solicitud 10

Foto / Firma



Nombre

Apellido Paterno	GUTIERREZ
Apellido Materno	PRIETO
Nombre(s)	ALBERTO
Nombre Abreviado	ALBERTO

Datos de la Solicitud

Fecha Solicitud	12 / 04 / 2011
Tipo de Solicitud	SOLICITUD SEGURIDAD
Fecha de Disponibilidad	12 / 04 / 2012
Sueldo Deseado	18.000.00
Puesto Solicitado	ANALISTA TÉCNICO

Datos Generales

Fecha Nacimiento	20 / 12 / 1954
R.F.C.	GUPA541220995
Seguro Social	12345678901

Fuente de Reclutamiento

Fuente de Reclutamiento	FUENTE INTERNA
Contacto	
Comentario	

E - mail ALBERTO@GMAIL.COM

Figura 4 Alta de Solicitud

1.2.2 Solicitudes - Expediente del Candidato



Figura 5 Expediente de Candidato

Una vez registrada la ficha inicial del candidato, Adam habilita el Expediente del candidato, que de igual manera que el expediente del trabajador, incluye la información completa para realizar los procesos de selección, y permitirá revisar la experiencia y los estudios de los candidatos, evaluar el avance los candidatos en anteriores empleos, la estabilidad del trabajador en los empleos y evaluar las posibilidades de éxito del candidato en el trabajo, entre muchos otros datos.



En el caso de ser contratado, el **expediente del candidato**, se convertirá en la base del **expediente del trabajador**, por lo que el registro de información fidedigna y completa es muy importante en el uso óptimo de las funcionalidades del sistema.

1.2.3 Expediente del candidato – Datos Generales

The screenshot shows the ADAM 5 software interface. At the top, there's a menu bar with options like INICIO, MENU, GRAPH, REPORT, SQL, EXPORT, and SALIR. Below the menu is a toolbar with icons for GUARDAR (Save), RENOVAR (Renew), INICIO (Home), and CERRAR (Close). The main window title is "GUTIERREZ PRIETO ALBERTO (Candidato)". On the left, a sidebar lists various sections: Inicio, Solicitud de Empleo, **Datos Generales** (highlighted in orange), Datos de la Solicitud, Información General, Domicilio, Información Complementaria, Imágenes y Documentos, Clasificación, Seguimiento, Habilidades, Actividades de Reclutamiento, Análisis, Información Socioeconómica, and Servicios del Personal. The main content area displays "Datos Generales" for the candidate. It includes fields for Nombre (Nombre(s): ALBERTO, Apellido Paterno: GUTIERREZ, Apellido Materno: PRIETO), Generales (Sexo: Masculino, Fecha Nacimiento: 20 / 12 / 1954, Registro: GUAPA541220995, Seguro Social: 12345678901, Entidad Federativa: Puebla, Cédula: empty), and a photo of the candidate.

Figura 6 Expediente Candidato - Datos Generales

Contiene la información registrada en la ficha de alta, así como el cálculo de la edad del candidato.

Adicionalmente, permite registrar el campo **Entidad Federativa** de nacimiento del trabajador. En algunas legislaciones, este campo servirá para calcular automáticamente la Cedula de Población. O bien, capture manualmente dicha información en el campo **Cédula**.

1.2.4 Expediente del Candidato – Datos de la solicitud

The screenshot shows the ADAM 5 software interface. At the top, there's a menu bar with options like INICIO, MENU, GRAPH, REPORT, SQL, EXPORT, and SALIR. Below the menu is a toolbar with icons for GUARDAR, RENOVAR, INICIO, and CERRAR. The main window title is "GUTIERREZ PRIETO ALBERTO (Candidato)". On the left, a sidebar navigation menu includes: Inicio, Solicitud de Empleo, Datos Generales, **Datos de la Solicitud** (which is selected), Información General, Doméstico, Información Complementaria, Imágenes y Documentos, Clasificación, Seguimiento, Habilidades, Actividades de Reclutamiento, Análisis, Información Socioeconómica, and Servicios del Personal. The central area displays the following data:

Fecha	23 / 07 / 2008	Tipo de Solicitud	SOLICITUD SEGUR
Fecha de Disponibilidad	01 / 08 / 2008	Situación	Activo
Sueldo	\$18,000.00	Tipo de Sueldo	Sueldo Mensual
Fuente de Reclutamiento	FUENTE INTERNA	Contacto	

Puestos Solicitados: SUBDIRECTOR DE ÁREA NC

Requisiciones: I SUBDIRECTOR DE ÁREA NC

Comentarios: La requisición debe estar cubierta mínimo 5 días de la fecha que se estableció.

Figura 7 Expediente Candidato - Datos de Solicitud

En esta sección se refleja la información capturada en la ficha de inicio relativa a los datos de la solicitud. Permite la edición de esa información en caso de registrarse alguna modificación a los datos originales.

1.2.4.1 Puestos solicitados

Una función importante es la asignación de Puestos solicitados y Requisiciones. En el primer caso, al dar de alta al candidato, se registró un solo puesto al que la persona aspira. Sin embargo, al analizar los datos del solicitante, el profesional de Reclutamiento puede detectar que el perfil en cuestión también puede ser canalizable a otras plazas que estén disponibles actualmente o puedan ser requeridas en el futuro. De este modo puede utilizar los botones + / - para agregar o eliminar la lista de puestos solicitados

Del mismo modo, si se determina en cualquier momento del proceso que el candidato es viable para ocupar alguna de las otras vacantes aun cuando no haya realizado solicitud expresa para dichas vacantes, se le puede

incluir utilizando el recuadro **Requisiciones** y utilizando los botones + / - para agregar o eliminar en los procesos de selección vigentes.

1.2.5 Expediente del candidato – Domicilio

The screenshot shows the ADAM 5 software interface. At the top, there is a menu bar with 'ADAM 5', 'Menu ADAM', 'Solicitudes', and a user name 'García García Alberto'. Below the menu is a toolbar with icons for 'INICIO', 'MENU', 'GRAPH', 'REPORT', 'SQL', 'EXPORT', and 'SALIR'. The main window displays a candidate profile for 'GUTIERREZ PRIETO ALBERTO (Candidato)'. The profile includes basic information: Solicitud : 4, Situación : Activo, Edad : 57, Fuente : FUENTE INTERNA, and Salario : 18,000.00. On the left, a sidebar navigation menu lists categories like 'Inicio', 'Solicitud de Empleo', 'Datos Generales', 'Datos de la Solicitud', 'Información General' (which is selected), 'Domicilio' (highlighted in orange), 'Información Complementaria', 'Imagenes y Documentos', 'Clasificación', 'Seguimiento', 'Habilidades', 'Actividades de Reclutamiento', 'Análisis', 'Información Socioeconómica', and 'Servicios del Personal'. The right side of the screen shows the 'Domicilio' section with fields for Dirección (PASEO DE LAS PALMAS, PARQUE RESIDENCIAL COACALCO, COACALCO), Colonia, Municipio / Deleg., Población, Calles aledañas (MONTE DUVA), Código Postal (55710), País (MÉXICO), Estado (MÉXICO), Teléfonos (Particular: 12345678, Oficina: 89765430, Extensión: 105), and Correo (E-Mail: ALBERTO@GMAIL.COM). There are also 'GUARDAR', 'RENOVAR', 'INICIO', and 'CERRAR' buttons at the bottom right.

Figura 8 Expediente Candidato - Domicilio

Incluye la siguiente información:

- ① **Dirección y Teléfonos:** Escriba el domicilio completo del Candidato, el teléfono particular y el de la oficina.
- ② **E-mail:** Escriba el correo electrónico del Candidato, el cual será usado para direccionamiento de correos internos del sistema.
- ③ **Guardar.** Almacena la información en la base de datos.



Nota: La configuración local que se establece en ADAM Architect puede implicar cambios en la presentación de los campos de domicilio.

1.2.6 Expediente del candidato - Información Complementaria

La información complementaria se ocupa de datos de nacionalidad, filiación e identificación del Candidato.

The screenshot shows the ADAM 5 software interface. At the top, there is a toolbar with icons for INICIO, MENU, GRAPH, REPORT, SQL, EXPORT, and SALIR. Below the toolbar, the main window displays the candidate's profile: GUTIERREZ PRIETO ALBERTO (Candidato). The profile includes basic information: Solicitud : 4, Situación : Activo, Edad : 57, Fuente : FUENTE INTERNA, and Salario : 18,000.00. The main content area is titled 'Información Complementaria' and contains several data entry fields:

- Lugar de Nacimiento:** PUEBLA
- Nacionalidad:** MEXICANO
- Datos de Filiación:**
 - Color Pelo:
 - Color Ojos: CAFÉS
 - Tez: MORENA
 - Estatura: 1.75
 - Peso: 80.000
- Documentos:**

PAS	98536190
LIC	39863434740
CED	0987RIU8

The left sidebar shows a navigation tree with categories such as Inicio, Solicitud de Empleo, Datos Generales, Datos de la Solicitud, Información General, Domicilio, Información Complementaria (which is highlighted), Imágenes y Documentos, Clasificación, Seguimiento, Habilidades, Actividades de Recrutamiento, Análisis, Información Socioeconómica, and Servicios del Personal.

Figura 9 Expediente Candidato - Información Complementaria

Información Complementaria

- ① Lugar de Nacimiento y nacionalidad: Escriba los que corresponden al Candidato.
Datos de Filiación: Escriba características que permitan su identificación.
Documentos: Escriba el tipo de documento y el número o código del mismo, con el que el candidato se identifica. Algunos códigos recomendados son PAS (Pasaporte), CED (Cédula) y LIC (Licencia de Manejo), pero pueden registrarse de acuerdo con las conveniencias de información de la organización.
- ②  **Guardar.** Almacena la información en la base de datos.

1.2.7 Expediente del candidato - Imágenes y Documentos

La opción de Imágenes y Documentos permite la incorporación de archivos digitalizados al expediente de cada candidato, creando de esta manera un auténtico expediente electrónico de información de cada uno de los aspirantes y con posterioridad información de los trabajadores que concluyan exitosamente el proceso de selección.

No existe una limitante al número de archivos que se pueden incorporar, así como tampoco al tipo de archivos que se desee manejar. Cualquier contenido digital, como puede ser archivos de imágenes, hojas de cálculo, documentos de procesador de texto, clips de audio o de video, documentos PDF y archivos del Web en formato HTML, por mencionar algunos, puede ser anexado al expediente de una persona.

El expediente electrónico de documentos puede contener el archivo digitalizado, o una referencia a su localización en un sistema de archivo de Microsoft Windows. En el caso de los primeros, el contenido completo del archivo se almacena en la base de datos, mientras que en el segundo caso, solo se almacena la ruta desde donde debe recuperarse el archivo.

Adicionalmente a cualquier otro contenido digital, en este apartado se almacena también la fotografía del candidato y su firma (digitalizada en un archivo de imagen). En el caso de estos elementos, siempre se almacenarán directamente en la base de datos.



Nota: Si se almacena una ruta hacia un archivo en el disco local de la computadora, otros usuarios no podrán hacer uso de ese contenido. Lo mismo sucede si se usa una ruta en la red y no se usa el mismo direccionamiento por todos los usuarios.



Nota: Aunque ADAM puede almacenar la fotografía del candidato en cualquier tamaño, es conveniente que se utilicen archivos de 160x120 (160 pixeles de alto por 120 de ancho), dado que es el máximo tamaño a usar en el sistema. Si se usa un tamaño mayor, es aconsejable mantener la relación 4x3, para evitar que la fotografía se distorsione.

La siguiente figura muestra la sección de Imágenes y Documentos del Expediente del candidato.

1.2.7.1 Expediente del candidato – Imágenes y documentos

Descripción	Nombre	Ruta
(Fotografía del trabajador)	Fotografía	(Almacenado en la Base de Datos)
(Firma del trabajador)	Firma	(Almacenado en la Base de Datos)
MCUr_E0	MCUr_E0.doc	(Almacenado en la Base de Datos)

Manejo de Imagenes

Tipo de Archivo a relacionar:

- Documento para el expediente
- Foto del Trabajador
- Firma del Trabajador

Descripción: Curriculum Vitae
Ruta: C:\Users\user\Desktop\Curriculum Vitae Gutierrez Prieto Alberto.doc
 Almacenar en la Base de Datos

Figura 10 Expediente Candidato - Imágenes y Documentos

- ① **Registros de imágenes y documentos.** La lista indica si están almacenados en la base de datos o, en su caso, la ruta de donde se obtienen.
- ② **Presentación Preliminar:** muestra la imagen miniatura e información detallada del documento.

- ③  **Opciones – Agregar un Archivo.** Abre el diálogo para adicionar un archivo al expediente.
- Opciones – Cambiar Información del Archivo.** Presenta el diálogo y permite hacer modificaciones.
- Opciones – Eliminar el Archivo.** Permite eliminar el archivo seleccionado del expediente.
- ④ **Manejo de imágenes:** El diálogo permite agregar un documento, o bien la foto y firma del trabajador.
Para el caso de un documento, es necesario especificar una descripción para el mismo y la ruta desde donde se obtendrá el archivo.
Si se indica "Almacenar en la base de datos", el contenido total del archivo se incorporará al expediente del trabajador.

1.2.8 Expediente del candidato - Clasificación

La opción de clasificación le permite visualizar y actualizar los atributos que fueron definidos en la base de datos como Agrupaciones y Colecciones.

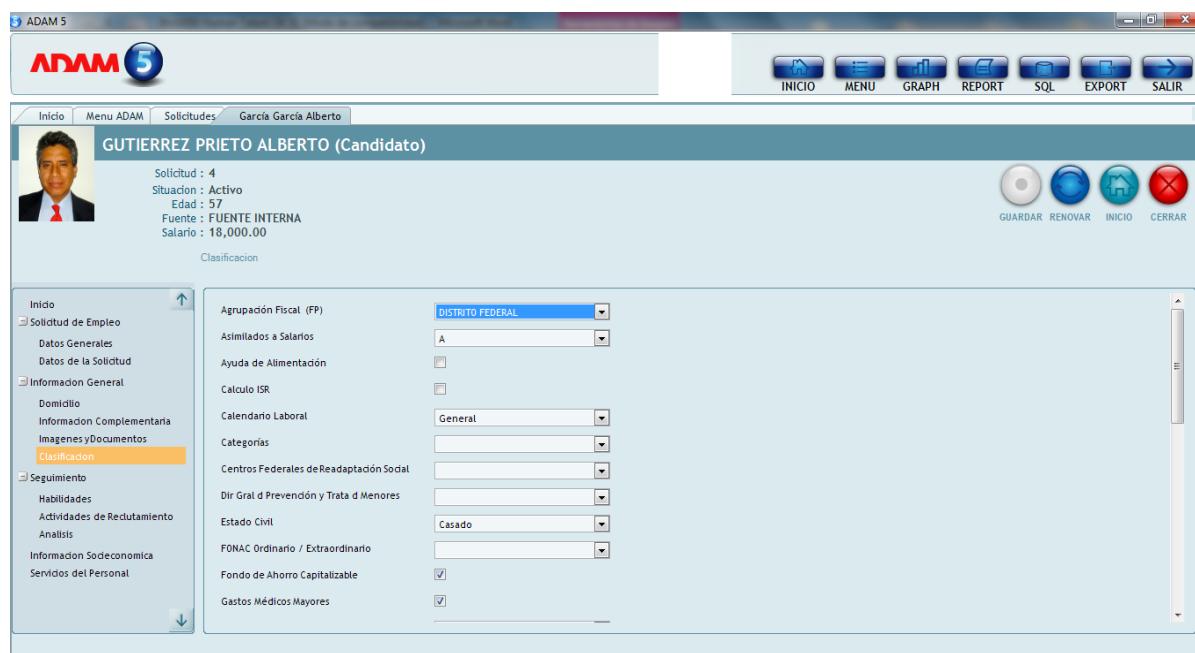


Figura 11 Expediente Candidato - Clasificación

El expediente del candidato incluye la sección **Clasificación** en la que se indican los grupos y datos a los que pertenece el candidato. Gran parte de esta información será necesaria si el candidato es elegido para ingresar como empleado de la organización.

Clasificación incluye las siguientes secciones:

- ① Para el caso de **Agrupaciones** (combos), seleccione de la lista el valor que corresponda para el trabajador.
- ② Para el caso de **Colecciones** (cuadros de selección), indique a través del tilde (check) si el trabajador pertenece o no a la colección.
- ③ **Guardar.** Almacena la información o los cambios en la base de datos.



No todos los datos de clasificación que formarán parte del expediente del trabajador pueden ser conocidos previamente durante el proceso de selección. Alimente solo los datos requeridos o bien, genere un Servicio al personal para visualizar solo aquellos datos relacionados con el candidato.

Para más información sobre esta herramienta, consulte el tema **Servicios al Personal** en el apartado **Expediente del trabajador** de este mismo manual, así como el Tema **Servicios al personal** en el Manual **Parametrización de Human Talent** para realizar la creación y configuración de los mismos

1.2.9 Expediente del candidato – Habilidades

Habilidad	Cobertura %
Análisis y síntesis de información	75.00
Manejo de Información Confidencial (Discreción)	100.00
Iniciativa y Empuje	80.00
Liderazgo	100.00
Manejo de Personal	100.00
Manejo de recursos económicos	50.00
Relaciones Laborales	100.00
Manejo de recursos materiales	0.00
Trabajo bajo presión	80.00
Toma de Decisiones	85.00
Trabajo en equipo	100.00
Gerencial	100.00
Manejo de equipo técnico especializado	70.00
Motivación	100.00
Manejo de conceptos abstractos	50.00
Técnicas Específicas	50.00

Figura 12 Expediente Candidato - Habilidades

El apartado Habilidades, muestra la relación de habilidades configurada en la Funcionalidad de Adam **Gestión de competencias**.

Permite registrar de acuerdo con la información expresada por el candidato, por la documentación presentada y principalmente la confirmación del entrevistador, el grado de cobertura de dichas habilidades.

Esta información es la base de la medición de los candidatos para el proceso de selección y servirá también de fuente de los procesos de detección de necesidades de capacitación.

1.2.10 Expediente del candidato – Actividades de reclutamiento

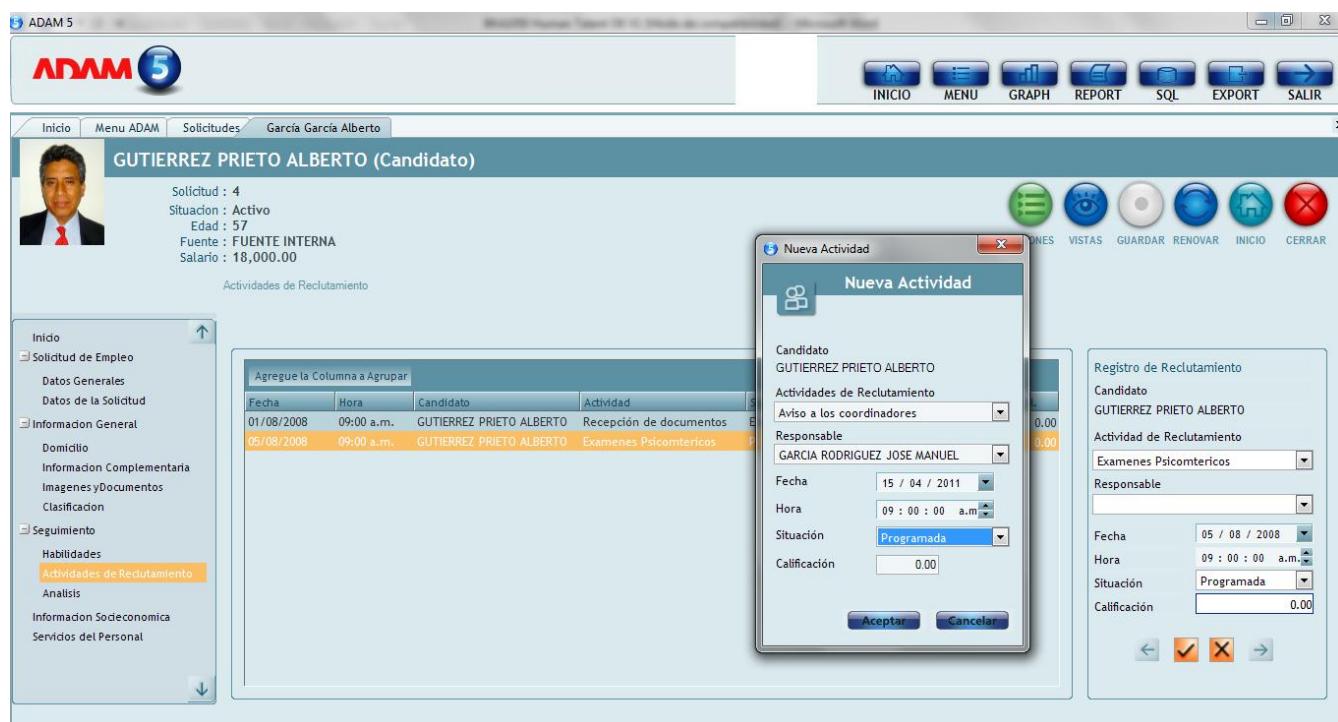


Figura 12 Expediente Candidato - Actividades de Reclutamiento

Las actividades de reclutamiento, permiten programar, administrar y dar seguimiento a cada una de las etapas del proceso de selección para un candidato.

En esta ventana se irán relacionando las acciones que el candidato debe realizar de acuerdo a los pasos necesarios para completar el proceso de Reclutamiento y Selección.

Para agregar una nueva actividad, de clic en el botón **Opciones** o bien de clic derecho dentro del recuadro **Actividades de Reclutamiento** y seleccione **Nueva Actividad**

Defina los siguientes datos:

Actividades de reclutamiento	Despliegue la lista y seleccione la actividad a programar. Estas actividades son creadas y configuradas en las ventanas de Parametrización de Human Talent.
Responsable	Seleccione al responsable de realizar esa actividad con el candidato.
Fecha / Hora	Seleccione la fecha y hora para llevar a cabo la actividad. Estos datos serán validados para determinar si es un horario permitido para esta actividad.
Situación	<p>Programada: Actividad calendarizada sin confirmación</p> <p>Confirmada: Se ha confirmado la disponibilidad del candidato y el responsable en los días y horas calendarizados para llevar a cabo la actividad de reclutamiento.</p> <p>Efectuada: La actividad se realizó satisfactoriamente sin determinar alguna causa de rechazo para el candidato. Puede asignarse una calificación.</p> <p>No aprobada. La actividad se realizó y se determinó que el candidato no superó correctamente esta etapa, lo que lo descalifica para continuar en el proceso de selección.</p>
Calificación	Una vez que la actividad haya sido realizada por el candidato, el responsable, deberá asignar una calificación a esta actividad.

1.2.10.1 Modificar una actividad de Reclutamiento

Para modificar una actividad previamente registrada, de clic en el registro correspondiente a la actividad y modifique los datos en el recuadro **Registro de Reclutamiento** a la derecha de la ventana.

The screenshot shows the ADAM 5 software interface. At the top, there's a menu bar with 'INICIO', 'MENU ADAM', 'Solicitudes', and a user name 'García García Alberto'. To the right of the menu are icons for 'OPCIONES', 'VISTAS', 'GUARDAR', 'RENOVAR', 'INICIO', and 'CERRAR'. Below the menu is a title bar 'GUTIERREZ PRIETO ALBERTO (Candidato)'. On the left, there's a sidebar with navigation links like 'Inicio', 'Solicitud de Empleo', 'Datos Generales', 'Informacion General', 'Seguimiento', 'Habilidades', 'Actividades de Reclutamiento' (which is highlighted), 'Analisis', 'Informacion Socioeconomica', and 'Servicios del Personal'. The main area contains a table titled 'Agregue la Columna a Agrupar' with columns: Fecha, Hora, Candidato, Actividad, Situación, Responsable, and Cal. It lists two rows: one for 'Recepción de documentos' on 01/08/2008 at 09:00:00 a.m. and another for 'Examenes Psicométricos' on 05/08/2008 at 09:00 a.m. To the right of the table is a 'Registro de Reclutamiento' panel with dropdown menus for 'Candidato' (set to GUTIERREZ PRIETO ALBERTO), 'Actividad de Reclutamiento' (set to 'Recepción de documentos'), 'Responsable' (empty), and a grid for 'Fecha', 'Hora', 'Situación', and 'Calificación' (with 'Programada' checked). Buttons for 'REGISTRAR', 'GUARDAR', and 'CERRAR' are also present.

Figura 13 Expediente Candidato - Modificar Actividad de Reclutamiento

Al terminar de clic en el botón **Guardar**.

La información de una nueva actividad de reclutamiento, también puede ser registrada dentro de la sección **Registro de Reclutamiento** en la sección derecha de la ventana, con el botón . La información registrada en los capos correspondientes se irá reflejando dentro del Grid Actividades de Reclutamiento.

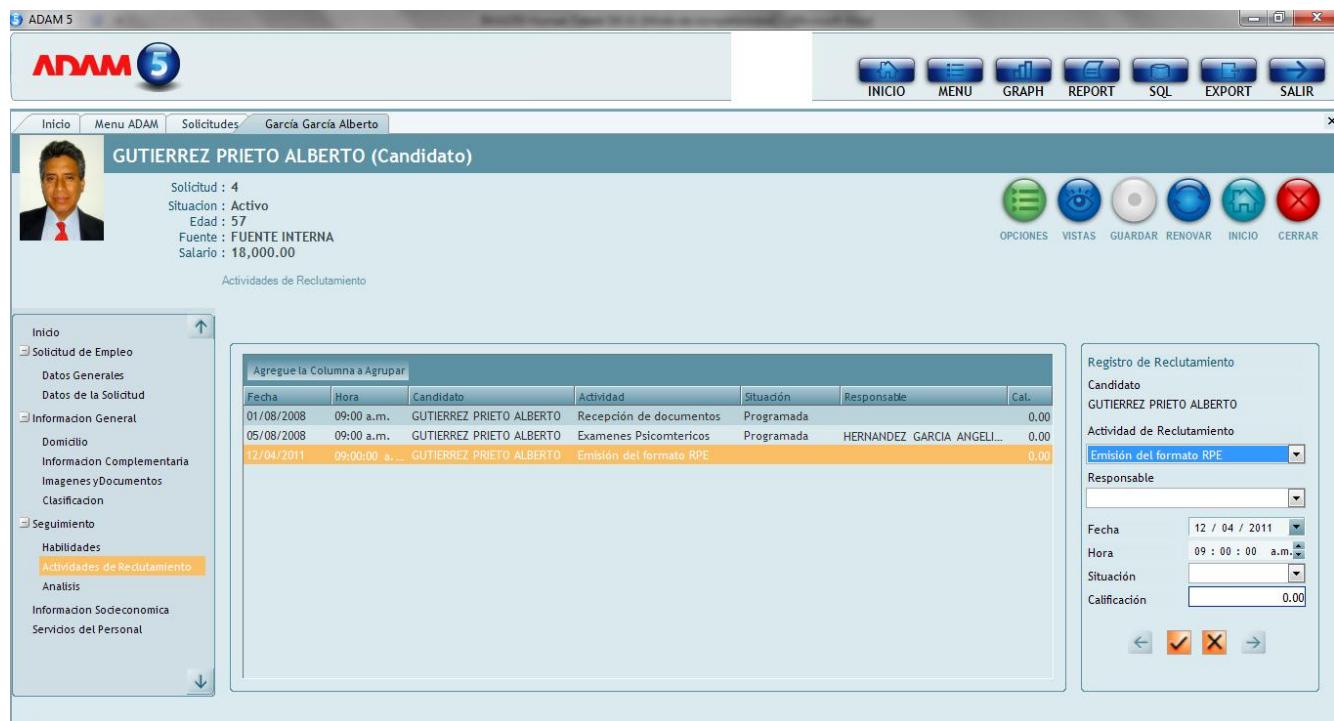


Figura 14 Expediente Candidato - Registro Actividad de Reclutamiento

1.2.10.2 Eliminar una actividad de Reclutamiento

Para eliminar una actividad programada de clic derecho en la actividad, o bien selección el botón opciones, o de clic en el botón . Adam le pedirá que Verifique los datos antes de eliminar la actividad.

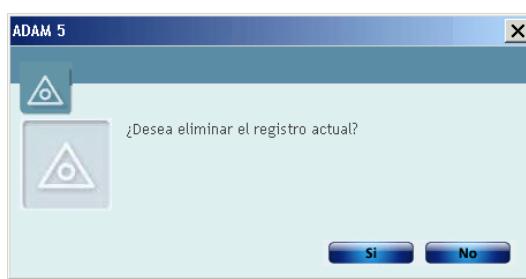


Figura 15 Expediente Candidato - Eliminar Actividad de Reclutamiento

1.2.11 Gestionar Requisiciones

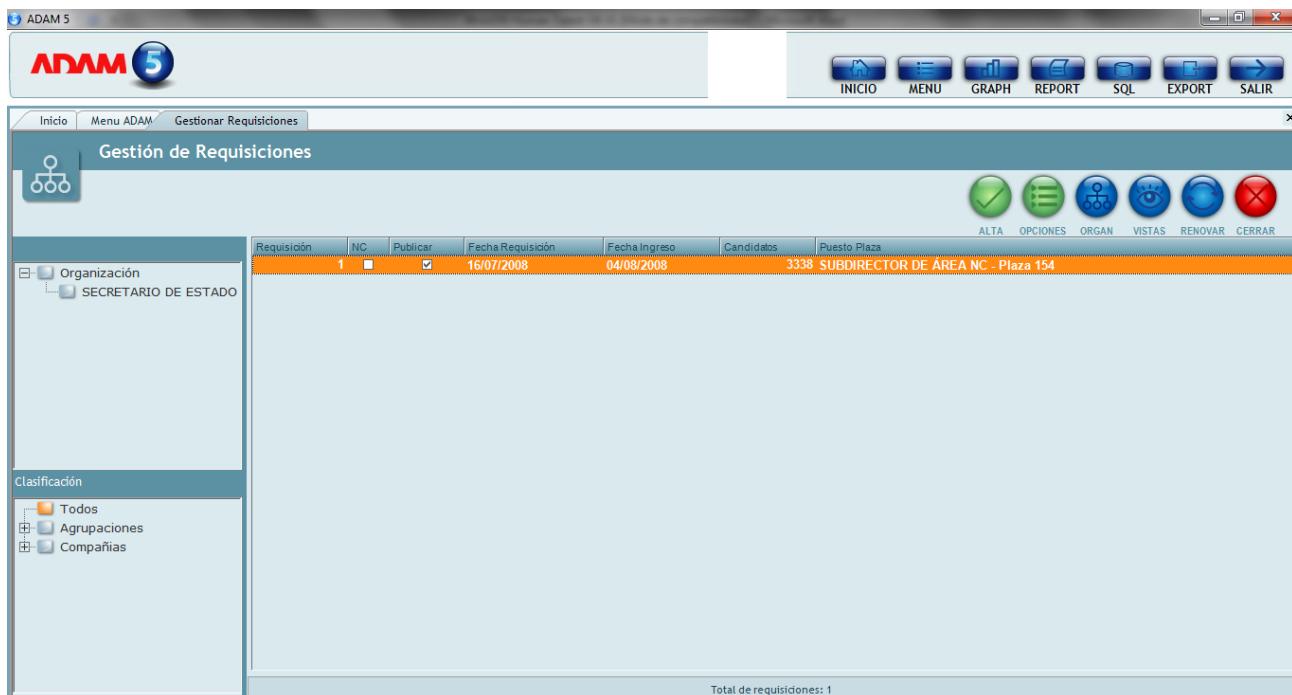


Figura 16 Gestionar Requisiciones

La funcionalidad Gestión de requisiciones, es una herramienta de apoyo para el área de Recursos Humanos, ya que facilita el proceso de reclutamiento y selección de candidatos, encaminada a dar cobertura a las vacantes de la empresa.

Una **requisición de personal** es una solicitud formal que es hecha al área de Reclutamiento y Selección por cualquier división o departamento de la organización que necesita encontrar a un candidato para ocupar una vacante disponible. En una requisición se detallan los requisitos que debe cumplir una persona para desempeñarse en el cargo. Para controlar las plazas vacantes, se generan requisiciones por cada uno de los puestos requeridos.

.En la requisición se documenta el puesto / plaza vacante, la fecha en la que se necesita incorporar el nuevo recurso y los requerimientos generales que son importantes para darle cobertura.

La requisición forma parte de un proceso total, cuyo objetivo final es la contratación del mejor candidato para el puesto.

El seguimiento a la requisición se establece a partir de estatus que permiten conocer la situación de la misma.

Para dar cobertura a la requisición, se realiza la búsqueda de candidatos que tengan posibilidad de dar cobertura a la misma. Bajo un escenario de análisis se opta por el mejor candidato. Al contratar al candidato se cierra la requisición.

La ventana **Gestión de Requisiciones** le permite tener a la vista la información y el análisis de los candidatos en un proceso condensado, así como realizar comparaciones estadísticas y gráficas para encontrar al candidato más adecuado al puesto que desea cubrir.

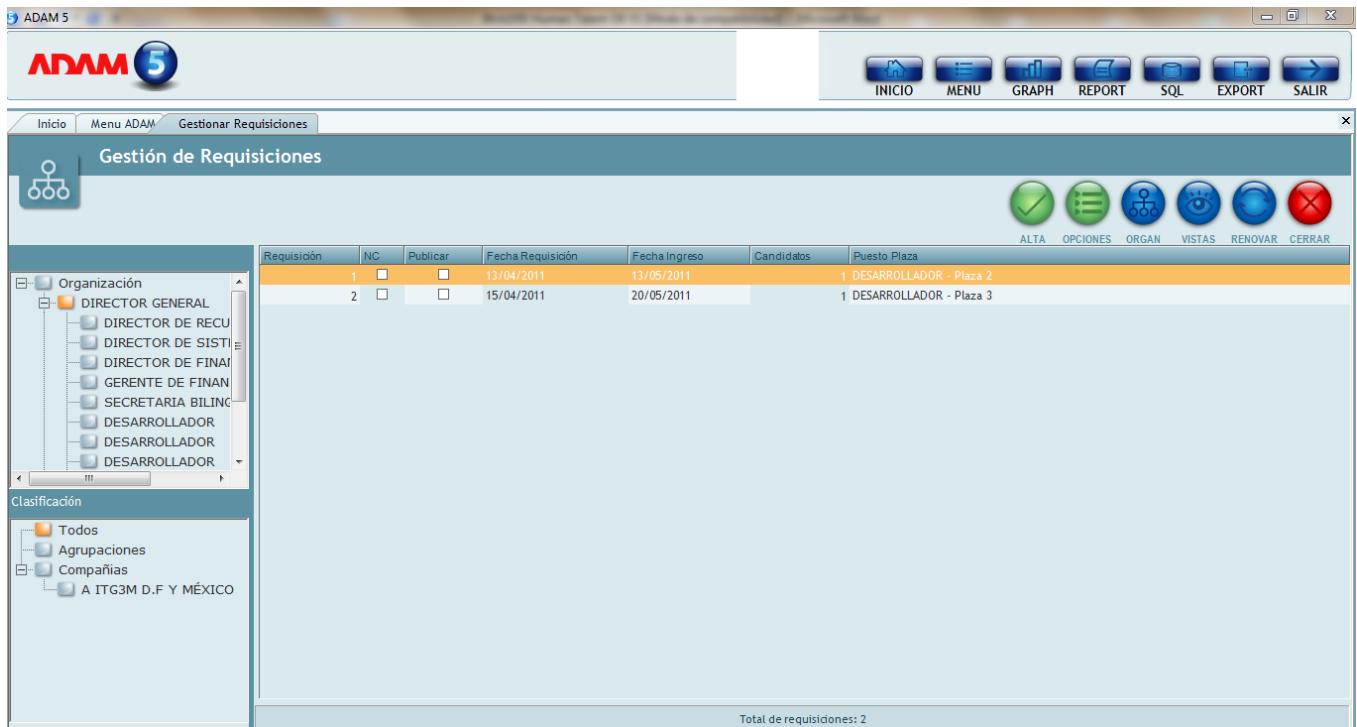


Figura 17 Gestión de Requisiciones

Adam permite la visualización de todas las requisiciones en una sola pantalla y permite categorizar las requisiciones con base en la estructura organizacional o con las diferentes clasificaciones que para fines administrativos y de nómina se han estructurado en el sistema.

Gestión de requisiciones incluye las siguientes funciones:



Alta Requisición: Permite la creación de una nueva requisición a partir de una plaza vacante



Opciones - Abrir requisición: Muestra el expediente de la requisición seleccionada.

Opciones - Abrir el expediente del puesto: Activa la ventana de expediente del puesto seleccionado.

Opciones - Genera Organigrama: Dibuja el organigrama a partir del puesto



Genera Organigrama: Dibuja el organigrama a partir del puesto seleccionado y da acceso a las funciones de apariencia y configuración del mismo.

Vistas: Alterna entre las vistas **Vacantes** y **puestos**.

1.2.12 Gestión de requisiciones - Alta de Requisición

Acceso: Inicio/ Menú Principal/ Reclutamiento y Selección / Botón Alta

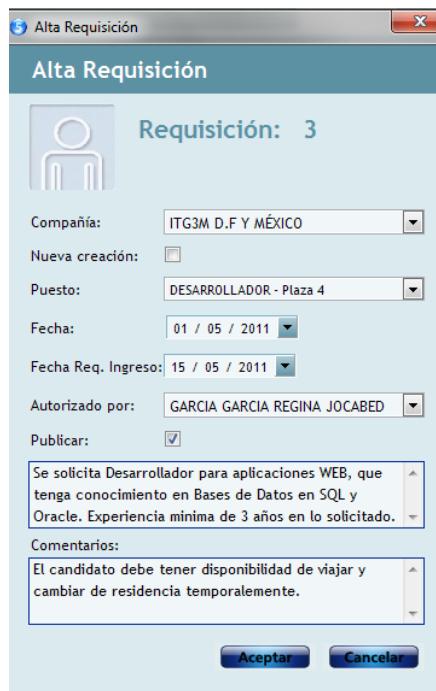


Figura 18 Alta de Requisición

Para registrar nuevas requisiciones, utilice el botón alta, o elija la opción **Alta de requisiciones** en el botón opciones. Alimente la información qué se solicita en el formulario. Una vez definida esta información, de clic en el botón aceptar. La requisición se agregará a la lista de requisiciones. Vigentes.

Si requiere hacer alguna modificación a los datos de la requisición utilice la opción **Abrir requisición** para acceder al expediente de la requisición, y realizar los cambios.

1.2.13 Gestión de Requisiciones – Expediente de requisición

The screenshot shows the ADAM 5 software interface for managing job requests. The main window is titled 'Requisición' (Request). Key details shown include:

- Número: 1
- Puesto: SUBDIRECTOR DE ÁREA NC
- Plaza: XXV154

Below this, under 'Datos de la requisición' (Request Data), there are fields for:

- Fecha: 12/04/2012
- Fecha Req. Ingreso: 04 / 08 / 2008 (Retraso de 1347 días)
- Situación: Autorizada por: 904073
- Origen: Manual
- Comentarios: La requisición debe estar cubierta mínimo 5 días de la fecha que se establecio.

To the right of these fields are buttons for 'Publicar' (Publish) and 'Puesto a Nivel Subdirección' (Position at Sub-direction Level).

At the bottom of the main window, there is a section titled 'Candidatos asociados' (Associated Candidates) with a grid showing the following data:

Nombre	Origen	Fuente	Puesto	Compañía
Casas Denova fernando		FUENTE INTERNA		
Torres Aceves María		FUENTE INTERNA		
GUTIERREZ PRIETO ALBERTO		FUENTE INTERNA		
ROMERO LEON MERCEDES		Selección	OFICIAL DE APOYO	Innventa Sistemas
GOMEZ HERNANDEZ EMANUEL		Selección	PROFESIONAL EJECUTIVO	Innventa Innovacion
ZAMORA DE LA CRUZ MA ERNESTINA		Selección	PROFESIONAL DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS	Innventa Innovacion
LOPEZ PERALTA ADRIAN		Selección	PROF. EJECUTIVO DE SERVS. ESPECIALIZADO	Sector Central
ACEVEDO GARCIA ARIEL		Selección		

Figura 19 Expediente de Requisición

Contiene los datos de la requisición, mismos que se registraron durante el proceso de Alta, así como la información sobre los candidatos asociados. El expediente de la requisición permite realizar las siguientes acciones:



Puestos: permite acceder al expediente del puesto correspondiente a la requisición

Búsqueda de candidatos: Activa el asistente para la búsqueda de candidatos

Análisis de Candidatos. Permite realizar la comparación entre las diferentes características de candidatos seleccionados.

1.2.14 Gestión de Requisiciones – Búsqueda de candidatos

Para realizar la búsqueda de candidatos usted puede activar la opción búsqueda desde la ventana de Requisiciones. El comando activará el asistente para la búsqueda de candidatos con las siguientes opciones:



Figura 20 Búsqueda de Candidatos

Paso 1

Seleccione las fuentes para obtener candidatos:

Candidatos externos: Corresponde a aspirantes que han presentado solicitud de empleo a la organización a través del registro directo de sus datos o bien del portal de bolsa electrónica de empleo.

Candidatos internos: Relación de trabajadores que han manifestado su deseo de ocupar una plaza, forman parte de la parrilla de reemplazo para la plaza vacante o incluyen el puesto en su plan de carrera.

Trabajadores: Empleados activos que pueden ser promovidos para ocupar la plaza vacante, aun cuando no formen parte de ninguna de las características de los candidatos internos

Paso 2

Indique si la búsqueda se aplicará considerando algún perfil de puestos. También puede elegir los criterios aplicables a esta búsqueda en particular. La definición de los perfiles se realiza en la opción **Perfiles de puestos** en este mismo capítulo.

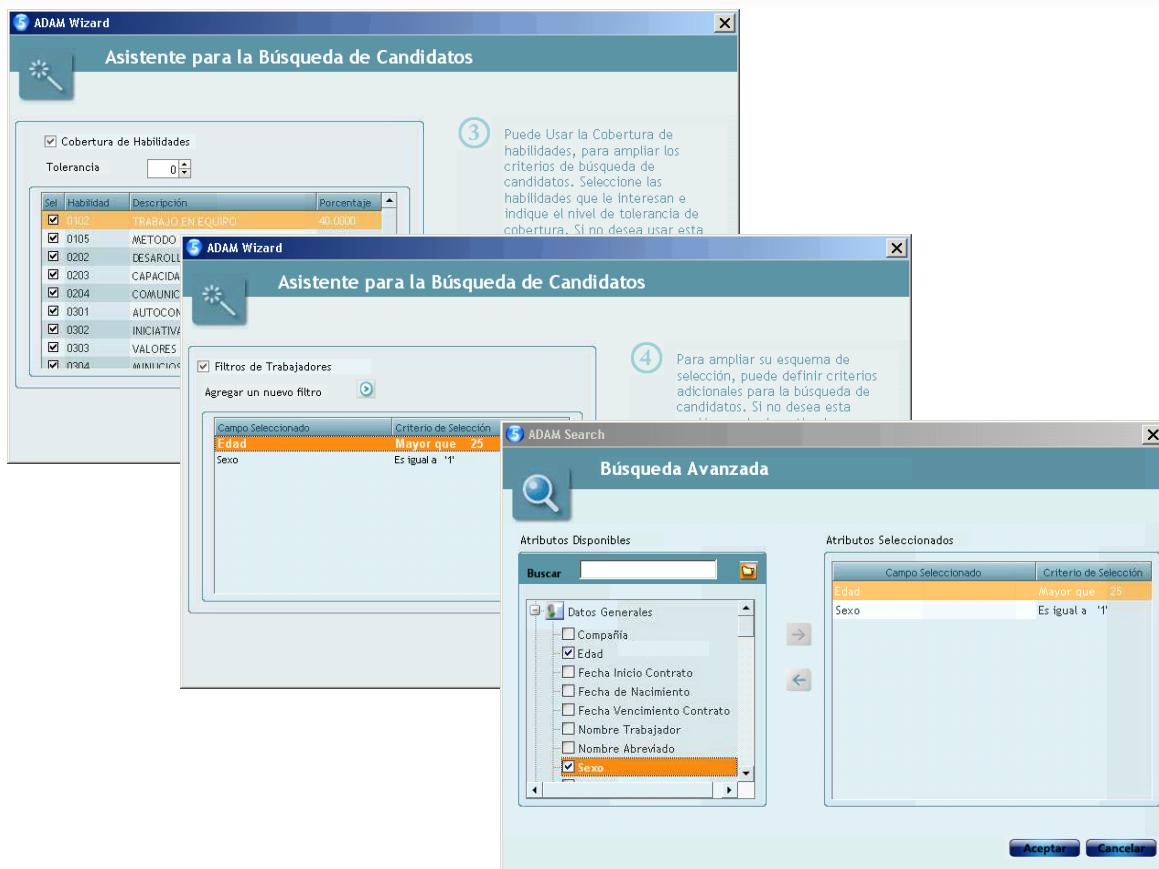


Figura 21 Búsqueda de Candidatos

- Paso 3** Permite indicar si se verificará que los aspirantes coincidan con el perfil de conocimientos y habilidades definidos para el puesto. En tal caso, es posible establecer un margen de tolerancia para poder los candidatos que se aproximen a los valores requeridos.
- Paso 4** En caso de haber seleccionado Trabajadores, es posible definir las características requeridas de estos activando el botón **Agregar un nuevo filtro**, que habilitará la función Búsqueda avanzada.

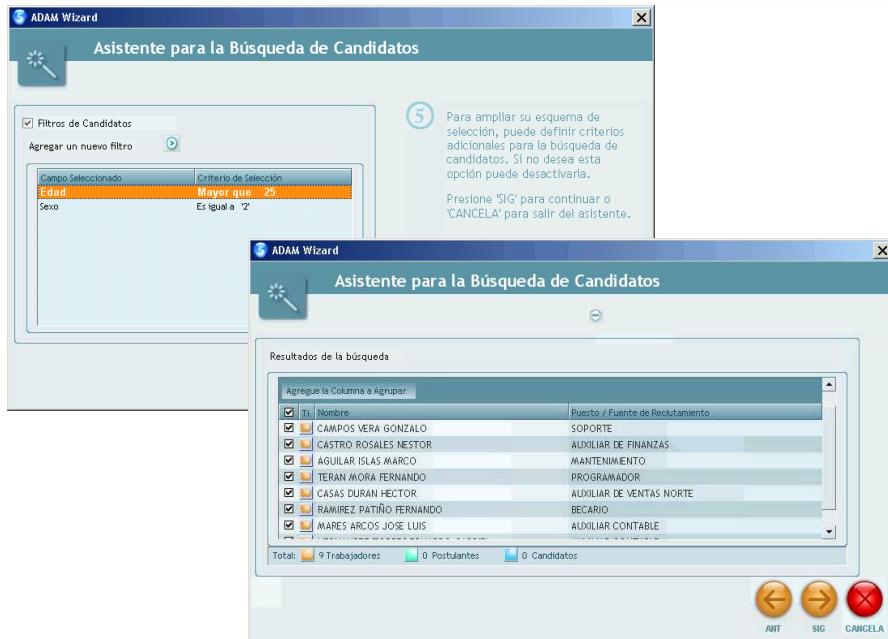


Figura 22 Búsqueda de Candidatos

Paso 5

En caso de haber seleccionado Candidatos, es también posible definir las características requeridas de estos activando el botón **Agregar un nuevo filtro**, que habilitará la función Búsqueda avanzada. El filtro de candidatos es independiente al filtro aplicado a los trabajadores.

Paso 6

Como resultado de los pasos anteriores, obtendrá la lista de posibles aspirantes a ocupar el puesto vacante.

Al finalizar el asistente se habrá determinado la lista de aspirantes a ocupar el puesto, mismos que se relacionarán a la plaza que se está pretendiendo cubrir para continuar con el proceso de selección.

The screenshot shows the ADAM 5 software interface. At the top, there's a menu bar with 'INICIO', 'MENU', 'GRAPH', 'REPORT', 'SQL', 'EXPORT', and 'SALIR'. Below the menu is a toolbar with icons for 'PUESTO', 'BUSCA', 'ANALISIS', 'GUARDAR', 'RENOVAR', and 'CERRAR'. The main window title is 'Requisición' with number '1'. It displays details: 'Puesto: DESARROLLADOR', 'Plaza: DESARR/2', 'Número: 1', and 'Fecha: 13/04/2012'. A note says 'Retraso de 336 días'. Under 'Comentarios', it says 'Cubrir la vacante en el tiempo establecido'. Below this is a section titled 'Candidatos asociados' containing a table:

Nombre	Origen	Fuente	Puesto	Compañía
MACIAS TURIO ERNESTINA	Selección		AUXILIAR ATRACCION DE TALENTO	ITG3M D.F Y MÉXICO
JIMENEZ RODRIGUEZ ARGELIA	Selección		AUXILIAR CAPACITACION Y DESARROLLO	ITG3M D.F Y MÉXICO
TURIAN HURTADO RODRIGO	Selección		AUXILIAR DE FINANZAS	ITG3M D.F Y MÉXICO
ESTRADA SANCHEZ ALICIA	Selección		SECRETARIA BILINGÜE	ITG3M D.F Y MÉXICO
HERNANDEZ HERNANDEZ DANIELA	Selección		DESARROLLADOR	ITG3M D.F Y MÉXICO
FERNANDEZ HURTADO FERNANDO	ADECCO			

At the bottom of the table, it says 'Candidatos: 6 Internos: 5 Externos: 1'.

Figura 23 Búsqueda de Candidatos

1.3 Perfiles de puestos

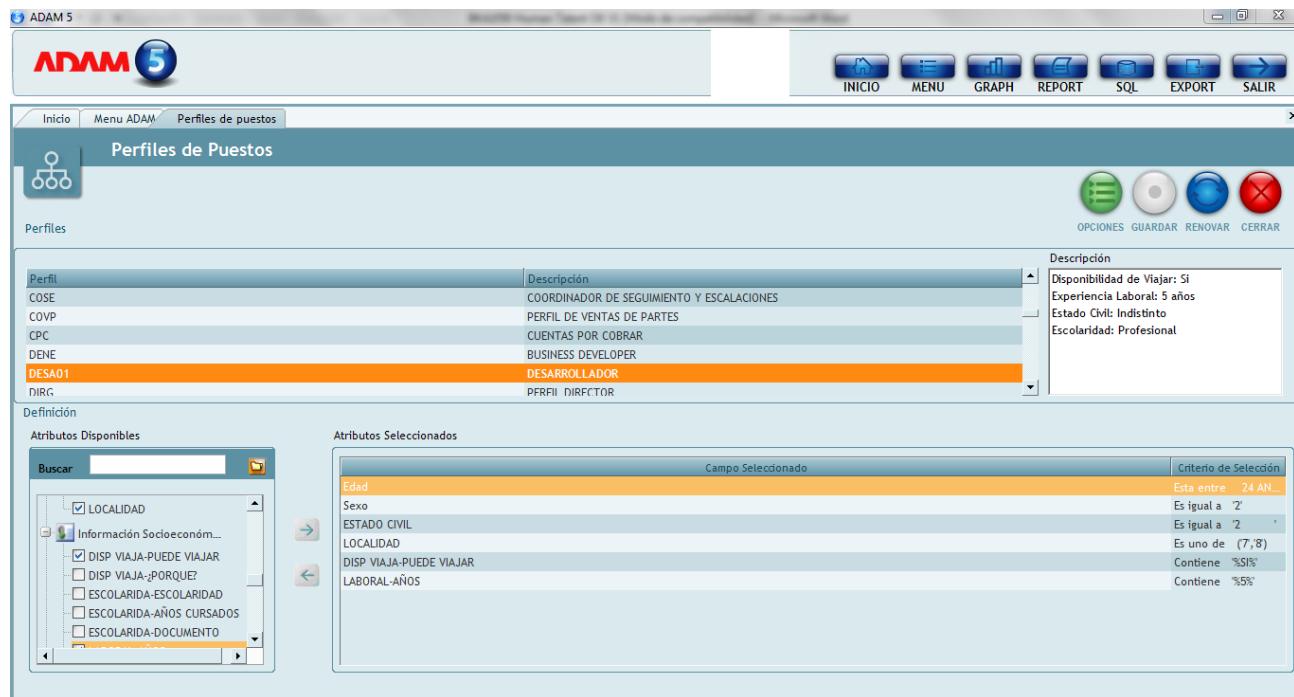


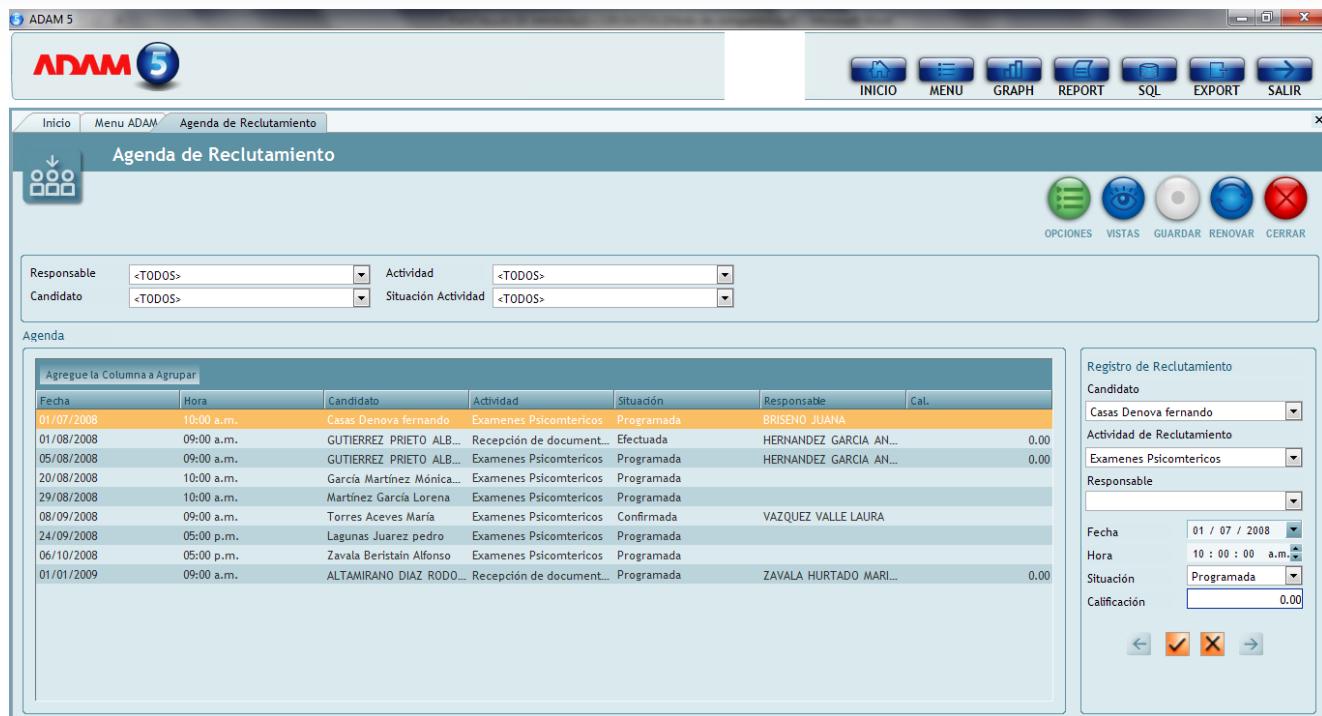
Figura 24 Perfil de Puesto

El perfil de puestos permite establecer las condiciones que deben cubrir los candidatos para cada uno de los puestos.

Es posible realizar perfiles genéricos o específicos para cada categoría o agrupación de puestos.

Agenda de Reclutamiento

La actividad de reclutamiento y selección de personal es particularmente demandante. Los responsables del reclutamiento y selección del personal mantienen una constante actividad con diferentes individuos, por lo que es necesario llevar una agenda detallada de las actividades programadas para cada uno de los candidatos y su correspondiente verificación por los responsables de cada una de las etapas del proceso de selección dentro de la empresa.



The screenshot shows the ADAM 5 software interface. At the top, there's a toolbar with icons for various functions like Inicio, Menu, Graph, Report, SQL, Export, and Salir. Below the toolbar is a navigation bar with links to Inicio, Menu ADAM, and Agenda de Reclutamiento. The main area is titled "Agenda de Reclutamiento" and contains a grid of recruitment activities. The grid columns include Fecha (Date), Hora (Time), Candidato (Candidate), Actividad (Activity), Situación (Status), Responsable (Responsible), and Cal. (Calification). A registration form on the right side allows users to input details for new recruitment activities, including fields for Candidate, Activity, Responsible, Date, Time, Status, and Calibration.

Figura 25 Agenda de Reclutamiento

La agenda permite conocer las citas por el responsable, actividad, candidato situación e incluye las siguientes funciones:



Opciones – Nueva actividad: Permite agregar una actividad a la Agenda de Reclutamiento.

Opciones – Elimina Actividad: Permite eliminar una actividad registrada.

Vistas: Alterna entre la vista de lista y la vista de calendario.

1.3.1.1 Vista de calendario

Para administrar de una manera más eficiente el registro de actividades, usted puede alternar entre la vista de lista y la vista de calendario. Esta última, permite monitorear las actividades en opciones de una semana para visualizar gráficamente las fechas y horas disponibles para la programación de actividades:

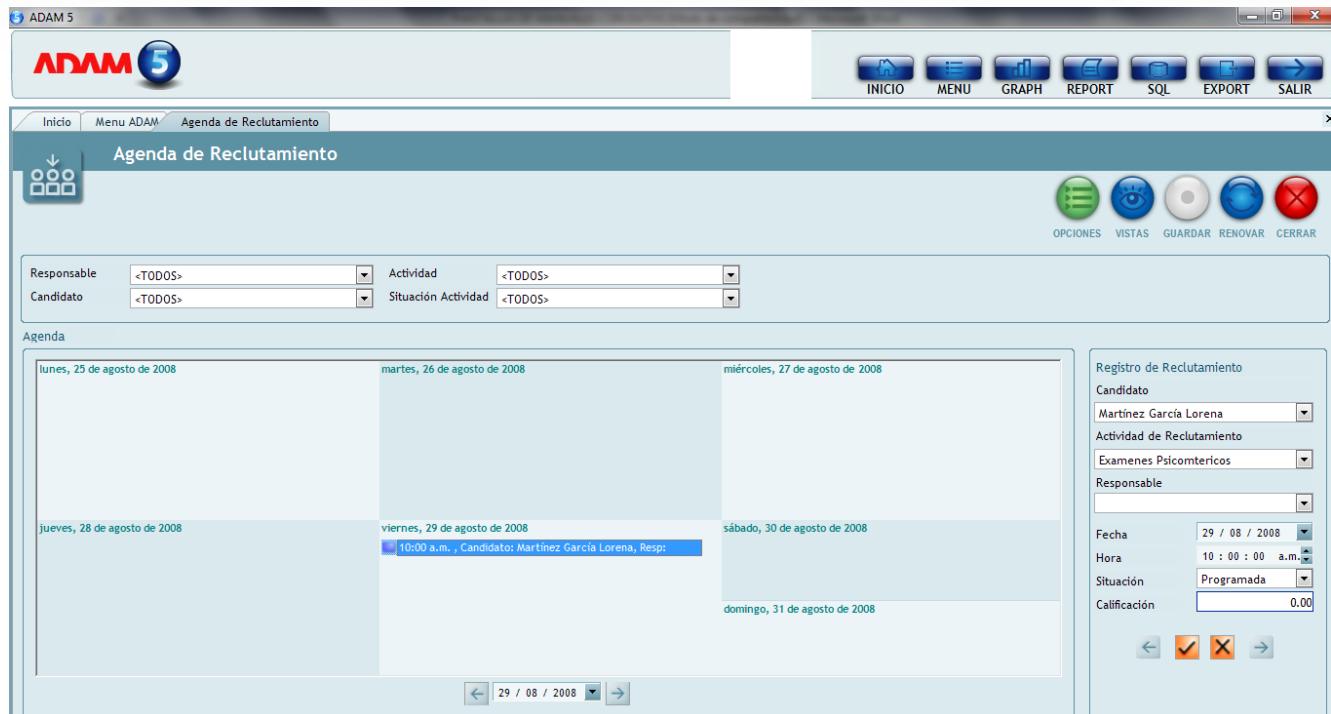


Figura 26 Vista Calendario

1.3.1.2 Registro de nueva actividad de Reclutamiento

Para agregar una actividad de reclutamiento en cualquiera de estas dos vistas, de clic en el botón . El recuadro Registro de Reclutamiento se habilitará para asignar la información específica:

Registro de Reclutamiento

Candidato	<input type="text"/>
Actividad de Reclutamiento	<input type="text"/>
Responsable	<input type="text"/>
Fecha	11 / 08 / 2009
Hora	09 : 00 : 00 a.m.
Situación	<input type="text"/>
Calificación	0.00
<input type="button" value="←"/> <input checked="" type="button" value="✓"/> <input type="button" value="X"/> <input type="button" value="→"/>	

Figura 27 Registro nueva actividad

Alimente los datos correspondientes, la calificación deberá asignarse una vez que las actividades han sido realizadas.

Eliminación de una actividad: Para eliminar una actividad de reclutamiento, de clic en el botón .

1.3.2 Gestión de Requisiciones – Análisis de Candidatos

Análisis de los candidatos. En el análisis para seleccionar al mejor candidato, se mezclan diversas opciones que asisten al usuario a tomar la mejor de las decisiones. La cobertura del perfil del puesto muestra el nivel que guarda el candidato por cada elemento que lo conforma; de igual forma, se exponen los niveles de cobertura por cada habilidad y competencia requeridas; a esta composición se agregan los resultados obtenidos en los exámenes de conocimientos y los exámenes psicométricos, además de considerar la percepción obtenida del candidato, a través de las entrevistas realizadas. Todos estos elementos, permiten seleccionar al candidato

La elección del mejor candidato, se realiza a través del análisis de sus capacidades y conocimientos. Para realizar esta actividad, los responsables del área se ayudan de herramientas elaboradas para tal efecto, como las que se mencionan a continuación:

Cobertura del Perfil del Puesto

Cada puesto requiere de características precisas para que se desarrollen sus actividades, de esta manera, un puesto de Gerencia requiere que se tengan competencias de liderazgo y comunicación, además del conocimiento del área; para puestos del tipo operativo, seguramente se requiere una mayor habilidad para manejo de maquinaria, por ejemplo.

Al conjunto de características personales, historial y capacidades necesarias para dar cobertura a la actividad de un puesto, se le conoce como Perfil del Puesto.

La cobertura del perfil implica que cada uno de los elementos que se piden para el puesto, se cumplan.

Para comparar un perfil versus el candidato se requiere de información, por lo que es importante que la solicitud de empleo contenga los datos suficientes e importantes para desarrollar esta actividad.

Habilidades y Competencias

Al igual que el perfil del puesto, las habilidades y competencias son otra base para el análisis del mejor candidato.

Existe la necesidad de capacidades, conocimientos, competencias y habilidades para desarrollar las actividades encomendadas al puesto, a este conjunto de propiedades se les conoce de manera genérica como Habilidades y Competencias. Por ejemplo:

Habilidades: manejo de tornos, suajadora, cortadora, maquinaria especializada, etc.

Competencia: liderazgo, comunicación, coordinación, etc.

Conocimientos: área afín con el puesto, inglés, conocimientos técnicos, etc.

Exámenes Cognoscitivos: Esta actividad se realiza para determinar el nivel de conocimientos con los que cuenta el candidato.

Exámenes Psicométricos: Técnicas que evalúan el nivel de sicopatía de un individuo, sus capacidades intelectuales y de relación, la personalidad del candidato y la percepción que tiene de su entorno y de sí mismo.

Selección abierta: Orientada a realizar el análisis a partir de criterios definidos en el momento, no basados en un perfil o en esquema definido.

Se usa en los casos donde requiere abrir y flexibilizar un perfil o donde el análisis debe ser más específico y dirigido.

Regularmente, el personal de reclutamiento y selección, emplean una mezcla de estas herramientas.

Para realizar el análisis de los candidatos de clic en el botón **Análisis**. ADAM mostrará la lista de aspirantes seleccionados complementando la información básica para el análisis:

Nombre	Sueldo Deseado	Fecha de disponibilidad	Fuente de reclutamiento	Origen
MACIAS TURIO ERNESTINA	\$200.00		Seleccion	Interno
JIMENEZ REODRIGUEZ ARGELIA	\$630.00		Seleccion	Interno
TURIAN HURTADO RODRIGO	\$500.00		Seleccion	Interno
ESTRADA SANCHEZ ALICIA	\$500.00		Seleccion	Interno
HERNANDEZ HERNANDEZ DANIELA	\$250.00		Seleccion	Interno
FERNANDEZ HURTADO FERNANDO	\$25,000.00	15/01/2011	ADECCO	Externo

Figura 28 Análisis de Candidatos.

Ánalisis de candidatos incluye las siguientes funciones:



Configuración: Activa el panel de configuración para el análisis de candidatos a la izquierda de la pantalla.

Imprimir: Imprime el reporte de análisis de candidatos.

1.3.3 Análisis de candidatos: - Configuración

Al dar clic en el botón configuración, Adam habilita el panel para administrar las opciones de contenido de la ventana de análisis.

Al igual que en otras herramientas de Adam como **Búsqueda avanzada** la manera de integrar información al reporte comparativo se realiza dando clic sobre cada uno de los campos que se desean incluir.

The screenshot shows the ADAM 5 software interface. At the top, there's a toolbar with icons for Inicio, MENU, GRAPH, REPORT, SQL, EXPORT, and SALIR. Below the toolbar, the main window has a title bar "Análisis de Requisiciones" and a sub-tab "Análisis de Candidatos". On the left, there's a sidebar titled "Atributos" with sections like "Datos Generales" and "Domicilio". The main area displays a grid titled "Agregue la Columna a Agrupar" with columns for Nombre, Sueldo Deseado, Fecha de disponibilidad, and Fuente de reclutamiento. The grid contains several rows of candidate names and their details. At the bottom right of the main area, there are buttons for CONFIG, IMPRIMIR, and CERRAR.

Figura 29 Configuración Análisis de Candidatos

Al activar cada una de las cajas de selección para los campos deseados, la información se va a agregando al reporte. Recuerde que usted puede modificar el orden de las columnas de un grid en Adam, así como imprimir o

exportar esta información en cualquier momento. Para más información sobre estos procesos, consulte el Manual **Adam Funcionalidad Base** en el tema **Adam Desktop**.

En el caso de seleccionar un Índice de información, Adam presentará la siguiente ventana para seleccionar los datos que se desean incluir:

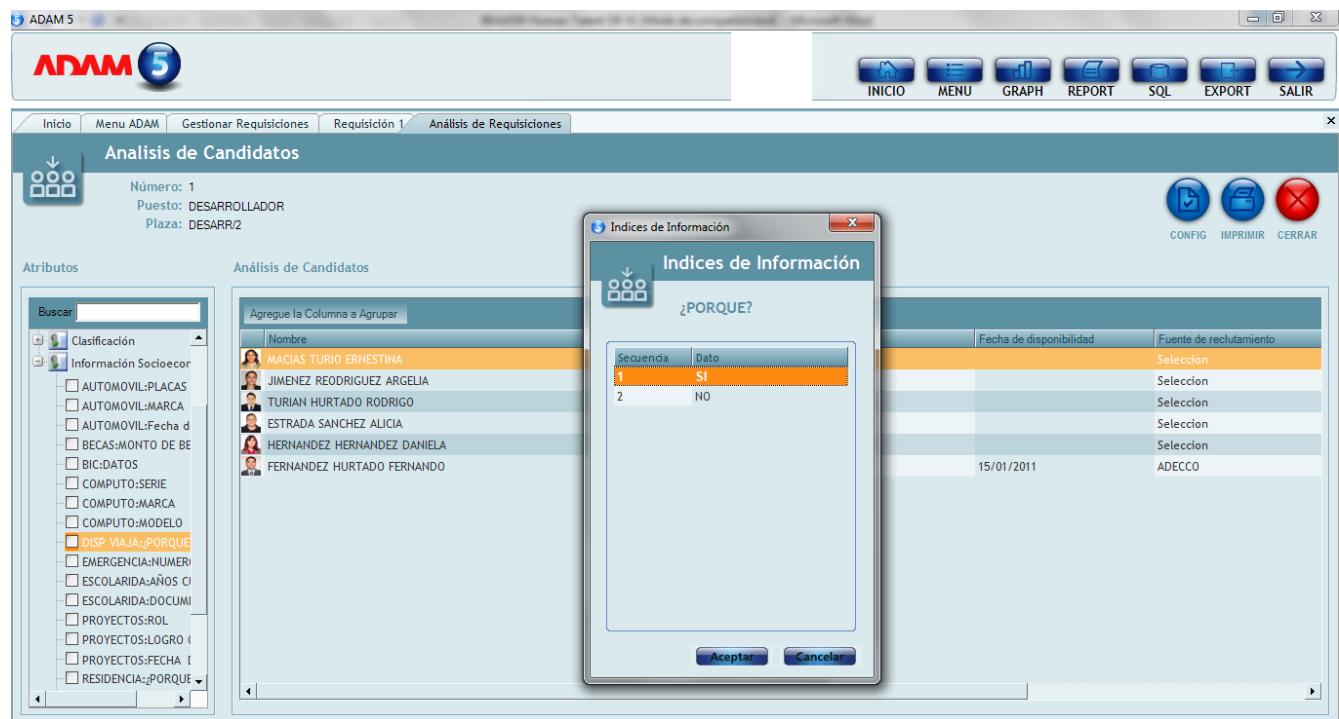


Figura 30 Selección de Índice de Información Socioeconómica

Seleccione el campo que desea incluir por cada uno de los datos deseados del índice de información.

1.4 Contratación de candidatos

Como conclusión al proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, y después de haber concluido las etapas programadas para cada tipo de puesto, y una vez que se haya realizado el análisis pertinente, si el candidato es externo, se realiza la contratación.

La contratación es el evento por el que el individuo pasa de ser un candidato a ser trabajador de la empresa. Gran parte de la información que fue registrada en su expediente de candidato, será útil y formará parte de su

Expediente de trabajador.

Para contratar a un candidato, abra la ventana Requisiciones y de doble clic en la requisición correspondiente a la contratación que va a realizar, de clic derecho sobre el registro del candidato y active la opción **Seleccionar**

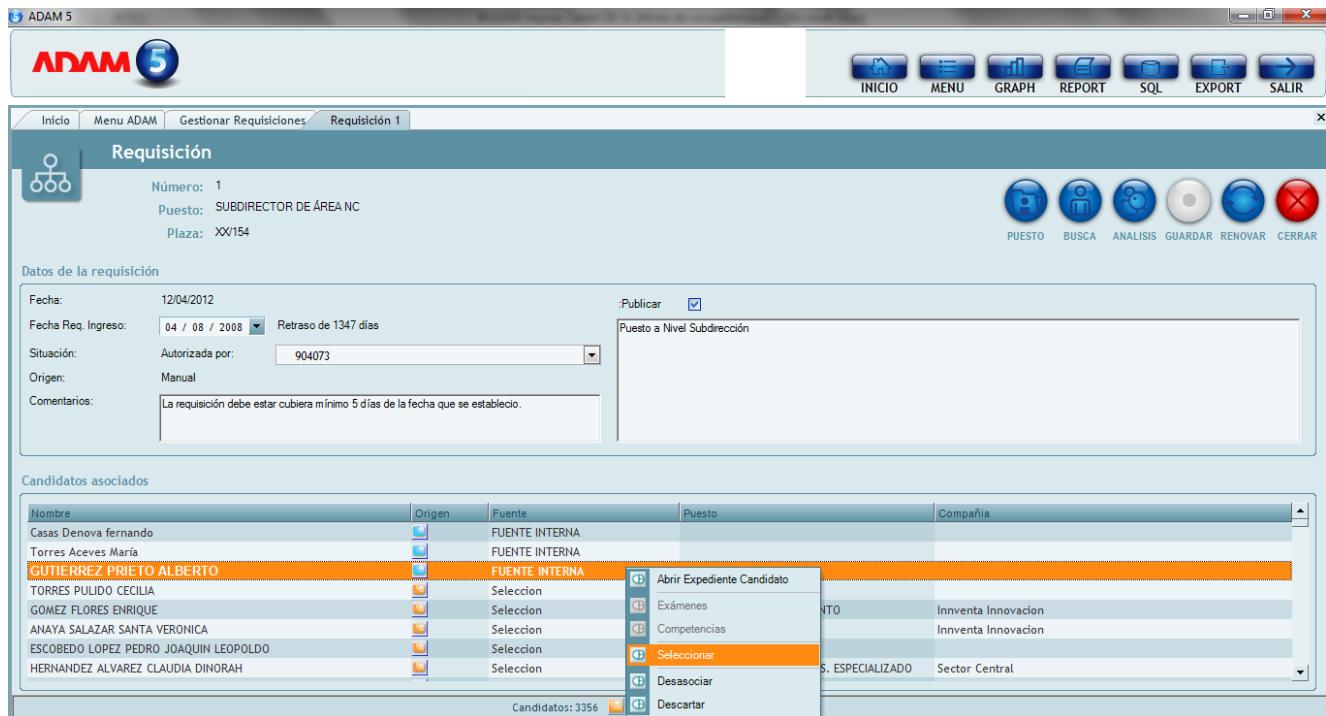


Figura 31 Selección de Candidatos Externo

En caso de ser un candidato externo Adam mostrará los datos de confirmación a través de la siguiente forma:

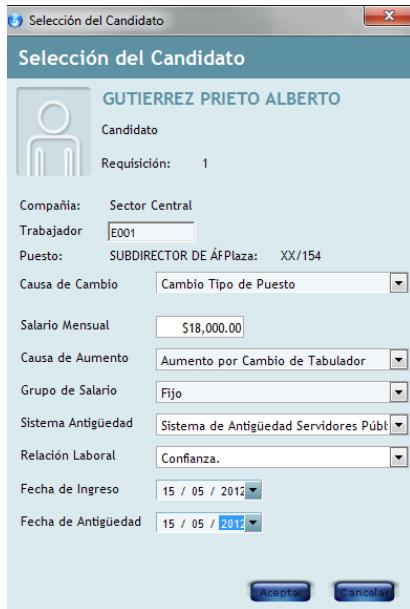


Figura 32. Selección de Candidatos

Defina la siguiente información:

Causa de cambio de puesto Sueldo (periodo)	Motivo de la modificación para efectos del historial de cambios en el expediente del puesto e historial del trabajador Monto del sueldo para el trabajador de acuerdo a la configuración requerida para la nómina
Causa de aumento	Descripción de la causa de registro o modificación del sueldo para efecto del historial de cambios salariales
Sistema de antigüedad	Plan de prestaciones modificables con la antigüedad que se otorgan para ese empleado. Ver Sistemas de antigüedad en el manual Procesamiento de Nóminas
Relación Laboral	Tipo de contratación para el empleado
Fecha de ingreso	Fecha de inicio del contrato o relación laboral
Fecha de Antigüedad	Fecha de reconocimiento de antigüedad del trabajador para efecto de cálculo de prestaciones. Puede ser diferente a la fecha de ingreso.

Una vez definida la información, de clic en el botón aceptar. Realizará la contratación del candidato y convertirá el expediente del candidato como expediente de trabajador, por lo que será necesario registrar el resto de los datos del expediente del empleado como se ha descrito en el primer capítulo de este manual:



Figura 33 Expediente trabajador

A partir de este momento, se da inicio a otras actividades, tales como la generación de contratos, registro al sistema de Seguridad Social, etc.

Selección de un candidato interno

Si el candidato seleccionado ya labora en la empresa, el sistema Adam procederá a administrar la información como un cambio de puesto que usualmente se documentará como promoción o transferencia, en tal caso la ventana a administrar corresponde

Al proceso de Cambio de puesto que ya estudiamos en capítulos anteriores:

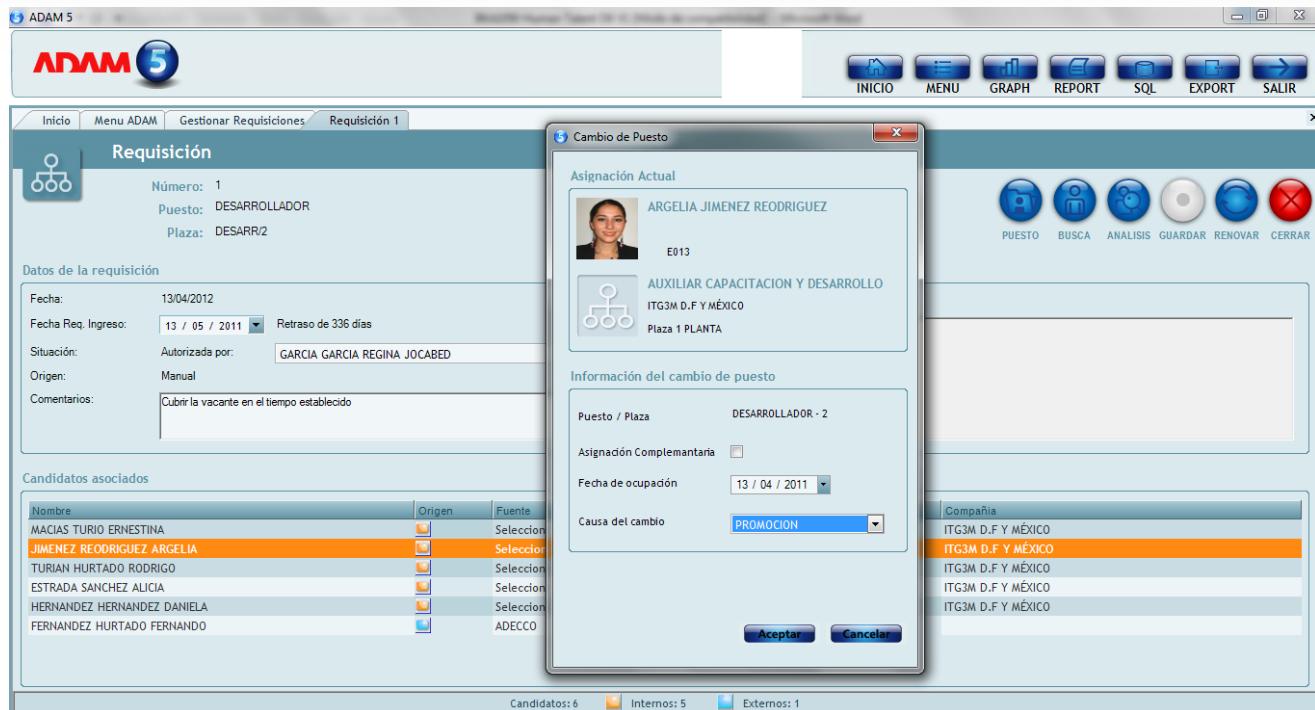


Figura 31 Selección de Candidatos Internos

Proceda con el cambio de un candidato interno como si realizara un cambio de puesto y complemente el resto del proceso.

Para mayor información sobre esta modificación, consulte el tema **Adam Org /Expediente del puesto / Cambio de puesto.**

1.4.1 Rechazo de un candidato

Como parte natural del proceso de selección, muchos de los candidatos que han participado en el proceso de reclutamiento serán descartados a lo largo del mismo, o bien no serán elegidos entre el grupo final del que es seleccionado el ocupante del puesto.

Para eliminar al candidato que no fue elegido en el proceso de selección de clic derecho sobre el registro y elija alguna de las siguientes opciones:

Desasociar

Termina la relación candidato – requisición. El candidato no participa más en el concurso a ocupar el puesto, sin embargo puede seguir participando en el concurso para otro u otros puestos.

Se puede aplicar a cualquier tipo de candidatos: Externos, Trabajadores y Postulantes

Descartar

Califica al candidato como candidato no deseable agregándolo a la lista de higiene y previniendo su participación en un nuevo proceso de selección.
Solo se aplica en candidatos Externos



En algunos países el mantenimiento de Listas de Higiene puede ser considerado ilegal o inapropiado. Consulte y proceda con precaución antes de su implementación

Notas

Notas

Evaluación

Reclutamiento y Selección

Capítulo 1

Participante: _____

Compañía: _____

Evaluación:

Áreas de Mejora:

Capítulo 2

Administración de Sueldos

CONTENIDO

2 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS.....	50
2.1 GESTIÓN DE TABULADORES	51
2.1.1 Agregar nuevo tabulador	52
2.1.2 Creación de un tabulador por niveles.....	53
2.2 VALUACIÓN DE PUESTOS	57
2.2.1 Método de valuación.....	58
2.2.2 Proceso de Valuación de un puesto	66
2.2.3 Valuación de Puestos – Vista por Totales	70
2.2.4 Valuación de Puestos – Vista por Detalle.....	71

Objetivos

Creará los escenarios de equidad y competitividad de sueldos, los analizará estadística y gráficamente y aplicará el de mayor beneficio a los trabajadores y empresa.

2 Administración de Sueldos

A través de la funcionalidad Administración de Sueldos, se es posible planear las estrategias y políticas de la organización para garantizar la equidad salarial interna y el más adecuado nivel de competitividad que permita retener el talento y atraer a los mejores candidatos.

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

- Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios.
- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.

El equilibrio externo se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios.

Con esta información, la organización define una política salarial, normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

La funcionalidad Administración de Sueldos y Salarios, permite la configuración del sistema para las necesidades específicas de cada empresa.

Así mismo permite llevar un adecuado control de la administración de sueldos y salarios de la empresa logrando:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa.
- Recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento;
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera;
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa;
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados;
- Facilitar el proceso de la nómina.

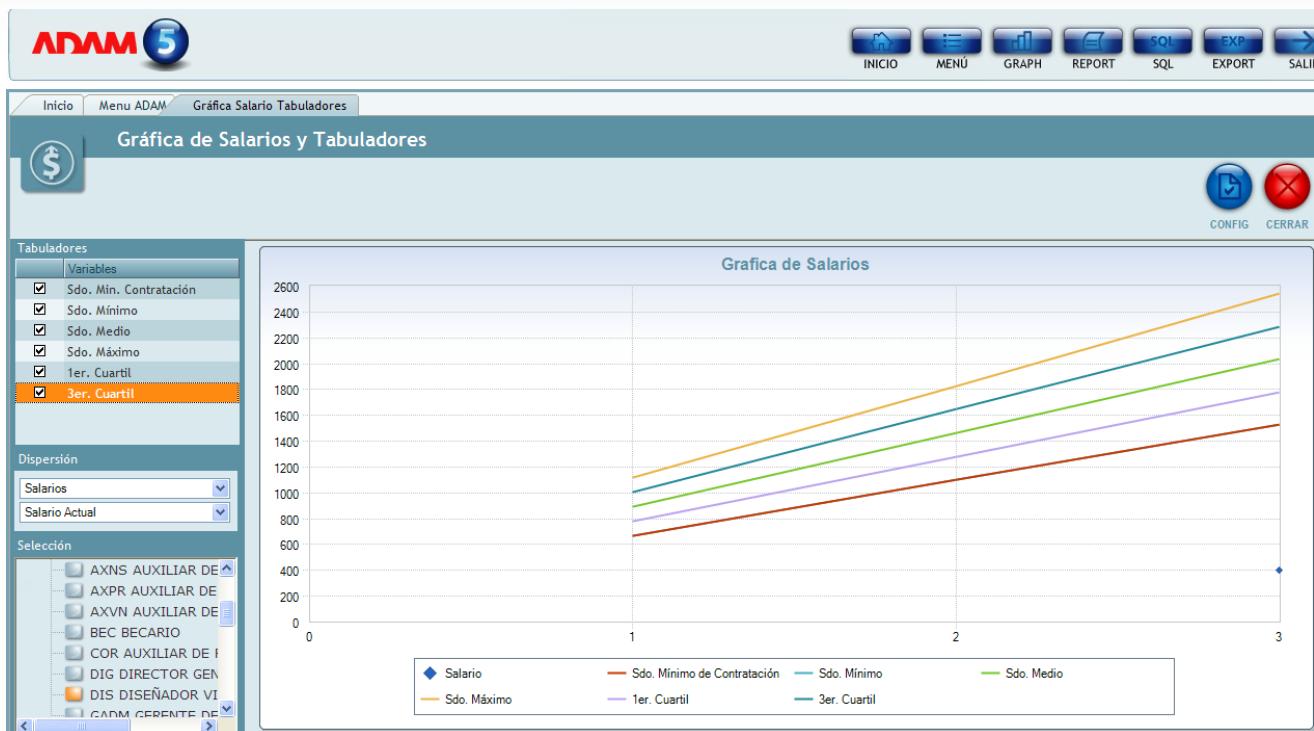


Figura 32 Gráfica de Salarios

2.1 Gestión de Tabuladores.

Los tabuladores, también conocidos como Tablas de Rangos Salariales, son tablas de administración de niveles de salarios. En Adam, es posible definir las variables de tabulador, los tabuladores de sueldo, niveles de valuación y las causas de aumento.

Partiendo de la utilización de los métodos más usados en el mercado para la definición de tabuladores de sueldos, ADAM 5 permite administrar diversas modalidades de tabuladores e integrar encuestas de mercados, con la finalidad de poder contar con herramientas de análisis de posicionamiento salarial.

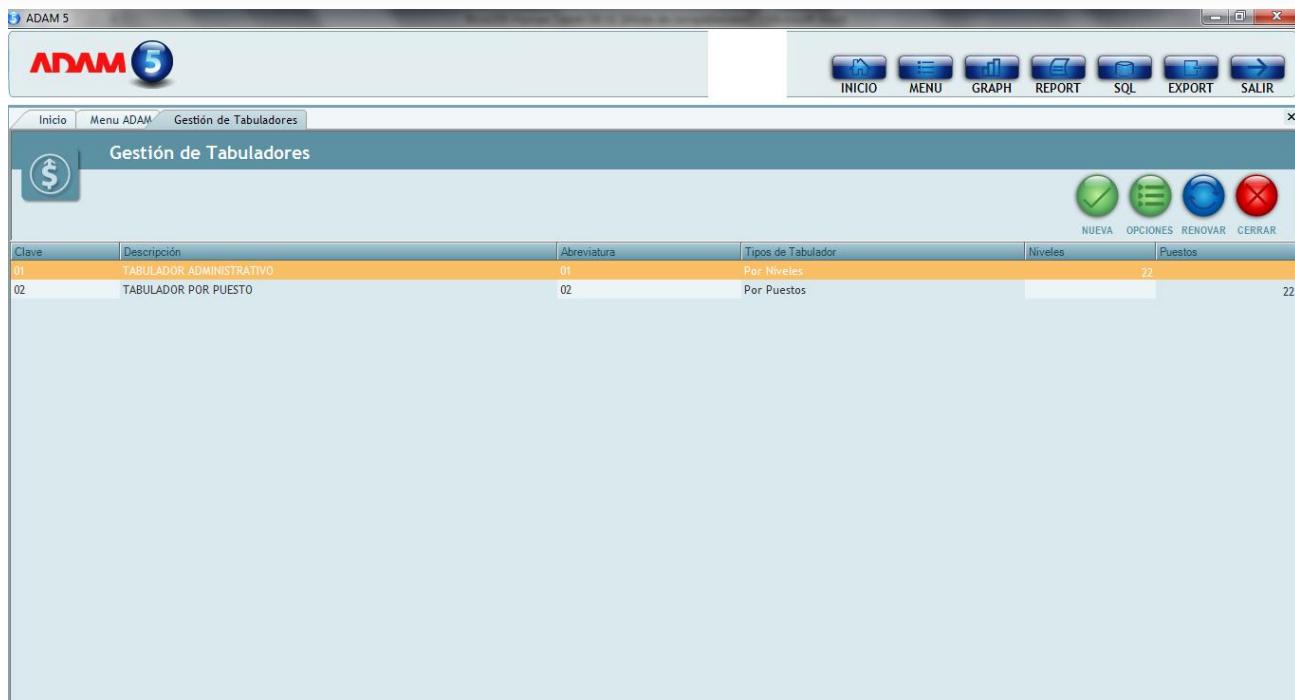


Figura 33 Gestión de Tabuladores

La ventana gestión de tabuladores administra la relación de los mismos presentando las siguientes alternativas de trabajo:



Alta de tabulador: Activa la ventana para el registro de un nuevo tabulador

Trabajar con Tabulador: Abre el expediente del tabulador.

Eliminar Tabulador: Borra el tabulador seleccionado.

Importar desde Excel: Activa el asistente para la importación de tabuladores dese MS Excel

Calcular a partir de salarios: Habilita el asistente para el cálculo de los rangos salariales a partir del salario actual.

Análisis Gráfico: Abre la sesión Gráfico de Salarios a partir del Tabulador seleccionado

2.1.1 Agregar nuevo tabulador

Para registrar un nuevo tabulador, de clic en el botón Alta, Adam activará la siguiente ventana:

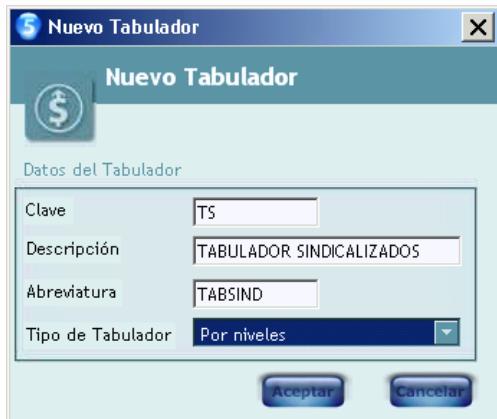


Figura 34 Nuevo Tabulador

Defina los datos de identificación del nuevo tabulador especificando la clave (solo se permiten dos caracteres) y la descripción así como el tipo de tabulador:

2.1.2 Creación de un tabulador por niveles

Una vez seleccionada la opción por niveles, Adam activará el Asistente para el cálculo de Tabuladores con las siguientes opciones:

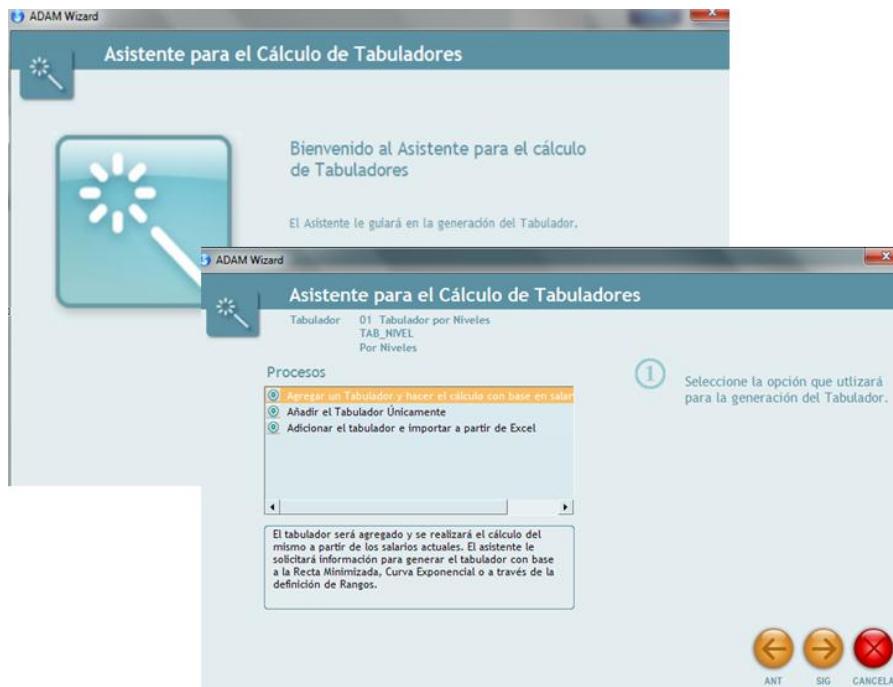


Figura 34 Tabulador por Niveles

Agregar un tabulador y hacer cálculo con base en el salario	Realiza el cálculo del tabulador a partir de los salarios actuales
Añadir el tabulador únicamente	Crea el tabulador y los niveles sin valores salariales, para ser registrados o importados posteriormente
Adicionar el tabulador e importar a partir de Excel	Crea el tabulador y permite importar los datos directamente de MS Excel

Una vez elegido el método de generación, Adam realizará la creación del tabulador presentando en el asistente las siguientes opciones de trabajo:

2.1.2.1 Agregar un tabulador y hacer cálculo con base en el salario

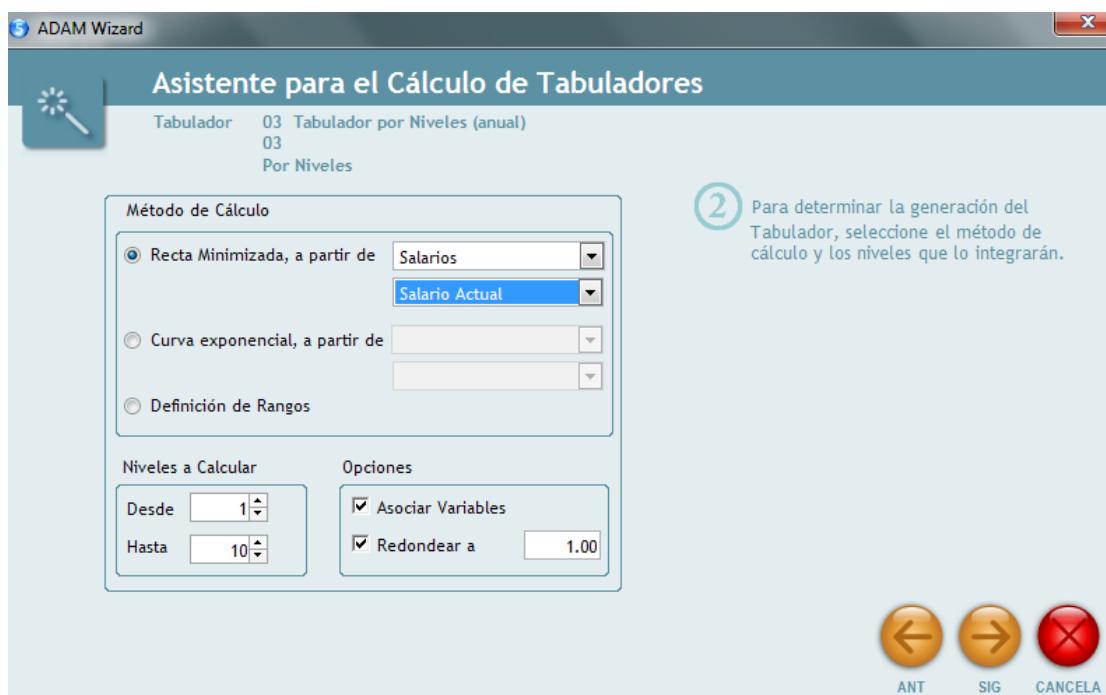


Figura 35 Cálculo de Tabuladores

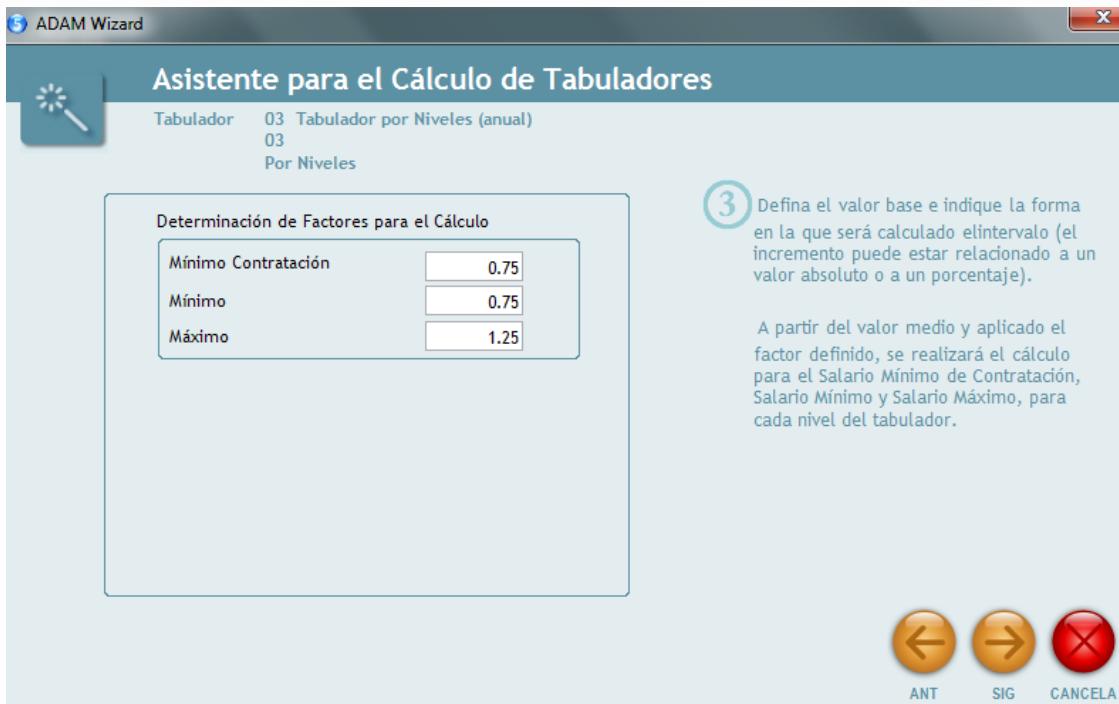


Figura 36 Cálculo de Tabuladores

El siguiente paso permite la definición de factores utilizados para el cálculo de las columnas del tabulador, Mínimo de contratación, mínimo y Máximo:

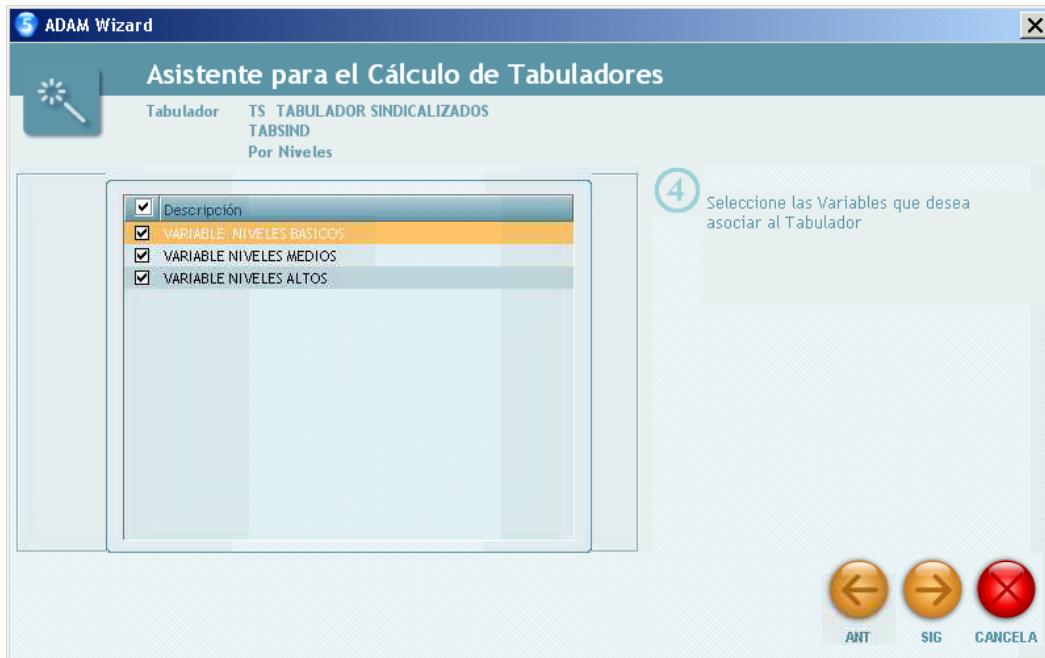


Figura 37 Cálculo de Tabuladores

En el paso 4, seleccione las variables que sean aplicables, estas variables han sido definidas en las ventanas de Parametrización. Para más información consulte el manual de Parametrización de Human Talent.

Proyecciones de Sueldos. A través de la utilización de diversos métodos de aplicación de incrementos salariales, **ADAM 5** permite la definición de distintos escenarios de sueldos. Estos escenarios pueden considerar los más diversos elementos de diversificación y clasificación de trabajadores en la organización, pudiendo afectar a cada trabajador o un universo de trabajadores con diferentes esquemas de incremento, que van desde la aplicación lineal de porcentajes o montos de incremento, pasando por esquemas de alineamiento a tendencias de mercado, hasta integrar resultados de evaluación del desempeño para la estimación de aumentos salariales.

Análisis de Sueldos. Apoyándose en herramientas de análisis multidimensionales, opciones gráficas de visualización de estructuras salariales y en una completa integración de elementos para la toma de decisiones, el análisis de sueldos ofrece información relevante que permite detectar las inequidades y desviaciones en la implantación de la política salarial; evaluar el nivel de competitividad de la organización, frente al mercado y la competencia; y validar que la remuneración del trabajador, corresponde al cargo en el que se desempeña.

2.2 Valuación de Puestos

Como complemento a la funcionalidad de Administración de sueldos, Adam cuenta con la herramienta **Valuación de puestos**. A través de esta funcionalidad y con base en un método de valuación definido por diferentes escalas de ponderación numérica, se determina el peso ponderado de cada puesto en la estructura de la organización, así como los diferentes perfiles derivados de la valuación. En función de estos resultados se obtiene el alineamiento del puesto a la política salarial.

Es importante comprender que la organización, sin importar la actividad o el giro al que se dedique, frecuentemente requiere determinar las características de cada puesto existente en la empresa; aquí radica la importancia de contar con un sistema confiable de valuación en el que se pueda definir los diferentes niveles en base a un tabulador y se remuneren correctamente.

Sin embargo, para definir y valuar puestos además de contar con un sistema en el cual apoyarse, es preciso crear un comité que pondere las responsabilidades, funciones y decisiones de cada puesto en forma objetiva; en base a los valores asignados por dicho comité se procederá a la captura de la información obtenida en la función **Valuación de Puestos** para que éste considere las tablas y asigne los puntos que permitirán conocer el nivel y perfil estándar de cada puesto.

La funcionalidad **Valuación de Puestos** tiene una estrecha relación con las herramientas **Estructura Organizacional**, debido a que comparten información de suma importancia para la valuación de los puestos, tales como los niveles jerárquicos de la empresa, el organigrama, etc. Dicha información permite realizar en forma rápida y eficiente la valuación de los puestos. Además está relacionado con los procesos de registro de **Adam Explorer**, debido a que en dicha función se encuentra almacenada la información de los trabajadores, los puestos en los que se desempeñan, el sueldo, etc. Es decir, permite consultar los datos laborales del trabajador y la valuación obtenida. Además tiene relación con la función **Administración de Sueldos** debido a que en base al resultado obtenido en la valuación puede modificarse el sueldo del empleado para nivelarlo de acuerdo al tabulador utilizado por el sistema; de manera que al determinar el nuevo salario del trabajador a través de la valuación, dicho salario se actualizará en el expediente del trabajado de forma automática.

La función **Valuación de puestos**, ha sido diseñada para apoyar a la organización a definir correctamente la estructura organizacional; su finalidad es determinar los Niveles Jerárquicos correspondientes a cada puesto dentro de la empresa; definiendo correctamente las líneas de mando, además de proporcionar los datos necesarios para determinar los sueldos que deben percibir los empleados y los que realmente reciben; con lo que se tendrá un mayor control de los Recursos Económicos de la organización.

Adicionalmente, esta función le facilita a cualquier tipo de organización el proceso de valuación de puestos a través de un Método Numérico previamente definido, realizará dicha Valuación tomando en cuenta las actividades y requerimientos que cada puesto tenga; los clasificará en forma numérica de acuerdo a la importancia de cada puesto dentro de la empresa.

Adam cuenta con un sistema de tablas de Niveles de Valuación que le servirá de base para conocer la ubicación exacta de cada puesto en el tabulador de la compañía. El proceso de valuación es realizado para cada puesto y en base a los resultados obtenidos el sistema calcula la puntuación total, determina el nivel en el que se ubica y el perfil estándar definido para el puesto.

La función cuenta con sesiones de operación, en las que se llevará a cabo el proceso de valuación, con sesiones de consulta para acceder a la información obtenida y con emisión de reportes que facilitan la comprensión de la situación organizacional y los niveles jerárquicos existentes dentro de la empresa.

El propósito de Valuar los Puestos de la empresa es poder alinearlos en el nivel que le corresponde con base a valores relacionados a su cobertura e impacto dentro de la organización. Es decir Niveles Jerárquicos e Impacto.

2.2.1 Método de valuación

El método de Valuación de puestos establecido, se basa en establecer un conjunto de factores compensables, capaces de descomponer y explicar el contenido organizacional de cada uno de los puestos de una estructura.

Cada uno de los factores compensables tiene varios grados de calificación, los cuales expresan el nivel de requerimiento o complejidad del factor en el puesto.

A cada factor corresponde una ponderación, la cual indica la importancia que tiene dicho factor en el puesto. La ponderación de un factor puede ser igual para todos los puestos o se puede variar para enfatizar el factor en puestos específicos.

Los elementos que se califican en el método de Valuación Adam son los siguientes:

Factor Habilidades

Mide diferentes características, tales como un conjunto de conocimientos, experiencia y capacidad que el empleado debe tener para cubrir las necesidades de un puesto determinado y cumplir las actividades propias de él (Conocimiento, destrezas, preparación, experiencia, etc.) Se divide en los siguientes elementos:

Habilidades	
Especialidades	L.LIMITADA
Gerenciales	T.TAREAS
Interpersonales	1.B-SICAS
Posición	BAJO

Figura 38 Factor Habilidades

Elemento **Especializada**. Engloba la capacidad requerida por un determinado puesto para poder desempeñar en forma eficiente y eficaz las tareas correspondientes al mismo, además considera todos los conocimientos necesarios para llevar a cabo un trabajo correcto y preciso y la experiencia requerida para poder desempeñar un puesto determinado. Incluye la siguiente escala de valores:

CLAVE	DESCRIPCIÓN
L	Limitada
A	Primario
B	Oficio Elemental (Técnica Elemental)
C	Oficio (Técnico)
D	Técnica Avanzada
E	Especialización Básica
F	Especialización Madura
G	Maestría Especializada
H	Maestría Profesional

- Las opciones incluidas en el rango de valores que va desde "L" hasta "D" pueden ser asignadas a aquellos puestos que requieren que el trabajador realice una actividad manual simple, procedimientos y procesos sencillos; por lo cual el nivel escolar se limita a carreras técnicas o profesionistas recién egresados que no cuentan con la experiencia necesaria.
- El rango de valores "E" a "F" corresponde a los puestos que necesitan que el trabajador lleve a cabo técnicas básicas de operación para el correcto desempeño de las tareas, requieren cierto nivel de destreza y un nivel medio de experiencia que puede oscilar entre los 3 y los 15 años; o bien, es posible prescindir de la experiencia laboral si el empleado cuenta con estudios especializados.
- El último rango de valores oscila entre "G" y "H", estas opciones se limitan a aquellos puestos que requieren que el empleado lleve a cabo técnicas complejas que involucren diferentes áreas o niveles de la organización, debido a la gran responsabilidad de estos puestos, es necesario que el trabajador cuente con un nivel de estudios de postgrado y con una amplia experiencia; que respalte sus decisiones.

Elemento Gerenciales

Se refiere a la capacidad que debe cubrir el trabajador para integrar y coordinar actividades, recursos y objetivos relacionados con las actividades del puesto (es decir la visión a futuro que el trabajador debe tener, para la correcta toma de decisiones).

CLAVE	DESCRIPCIÓN
I	Tareas
II	Mínimas
III	Homogéneas
IV	Heterogéneas
V	Amplias

Suponga el caso de una secretaria ejecutiva cuyas las actividades y los objetivos están bien definidos y son mucho más específicos que los realizados por un Gerente de Mercadotecnia; además la secretaria no cuenta con personas a su cargo, en cambio el Gerente dirige a un grupo de trabajo. Por lo tanto, se puede decir que la Secretaria Ejecutiva tiene un nivel gerencial menor que el Gerente de Mercadotecnia

- El rango que va del valor "I" al "V" le corresponderá a los puestos de la organización que se encuentren relacionados con grupos pequeños de personal por lo cual, se tiene un nivel de responsabilidad relativamente bajo y cuyas actividades y objetivos desarrollados son similares, por ejemplo el área de seguridad y vigilancia, no depende de ningún área para llevar a cabo su trabajo.

- El siguiente nivel de valores Gerenciales corresponde a la opción "II", ella contiene a aquellos puestos que para desempeñar su trabajo tienen a su cargo grupos de trabajo que presentan diferentes características y funciones; es decir que requieren de recursos externos a ellos, como por ejemplo una gerencia de Mercadotecnia que requiere trato directo con Ventas, Contabilidad, etc. para desarrollar las actividades propias de su área.
- El nivel más alto corresponde al rango que va de "III" a "IV", en este nivel se incluyen los puestos que tienen una gran diversidad en sus tareas y además con un alto nivel de complejidad de las funciones realizadas; debido a esto, los puestos que se pueden clasificar en este rango son aquellos en los que los recursos a aplicar y los objetivos a cumplir tienen niveles directivos.

2.2.1.1 Elemento Interpersonales

Permite al usuario medir la capacidad de interacción con los demás miembros del grupo de trabajo que requiere un determinado puesto; decir, determina los niveles de comunicación entre los miembros del personal o bien, con personas ajenas a la compañía para el buen desempeño del trabajo. A su vez también se puede determinar a través de este elemento la relación que tienen los logros de un puesto específico de la empresa por medio del desempeño de los subordinados

CLAVE	DESCRIPCIÓN
1	Básicas
2	Importantes
3	Críticas

- El primer nivel Interpersonal es el correspondiente a la opción "1", la cual se asignará a aquellos puestos que sean de tipo operativo, es decir, que requieran un trato normal y cotidiano con los compañeros de trabajo y por lógica se entiende que fungen como subordinados de otro puesto, un ejemplo de puesto correspondiente a este nivel sería un contador público.
- A su vez el siguiente nivel Interpersonal le corresponde a la opción "2", en la que se incluyen los puestos que tienen un mando intermedio y dependen del desempeño de los demás para cumplir sus objetivos, los cuales afectan en parte a la compañía, un ejemplo podría ser un Gerente de Ventas.
- Por último, el tercer nivel le corresponde a la opción "3". Esta se enfoca a niveles directivos, se refiere a la responsabilidad directa que tiene el puesto para que otros adquieran conocimientos y habilidades necesarias para el logro de los objetivos que afectan a toda la compañía.

2.2.1.2 Elemento Posición

Tiene como finalidad auxiliar al usuario en el proceso de clasificación de las distintas combinaciones resultantes de la captura de los elementos anteriores. Algunos puestos pueden tener la misma calificación pero su peso en la organización puede ser muy diferente. Es aquí donde se requiere el uso de las posiciones para facilitar su clasificación.

CLAVE	DESCRIPCIÓN
S	Superior
A	Alto
M	Medio
I	Intermedio
E	Elemental
B	Bajo

2.2.1.3 Factor solución conceptual de problemas

Tiene como finalidad precisar el nivel de actividad mental que el trabajador requiere para desempeñar correcta y eficazmente las actividades a su cargo y determina si se requiere que tenga la capacidad de solucionar rápida y eficientemente los problemas relacionados con el puesto.

Está integrado por los siguientes elementos:

Solución Conceptual de Problemas	
Ambiente	A.RUTINA ESTRICTA
Complejidad	1.REPETITIVO
Posición	BAJO

Figura 38 Solución Conceptual de problemas

2.2.1.4 Elemento Ambiente de Referencia

Está orientado a obtener la información correspondiente al nivel de definición y estructuración del ambiente de trabajo en el que se desempeña cada uno de los puestos establecidos en la empresa.

CLAVE	DESCRIPCIÓN
A	Rutina Estricta
B	Rutina
C	Semi-Rutina
D	Estandarizado
E	Claramente definido
F	Ampliamente definido
G	Genéricamente Definido
H	Abstractamente definido

- El primer rango de valores que se va a clasificar es aquel en el que se incluyen las opciones A, B, C y D las cuales corresponden a puestos que en la escala jerárquica laboran como subordinados, es decir, a aquellos puestos cuyas operaciones se limitan a cumplir las órdenes que se les indican (que deben hacer y cómo realizarlo).

Puesto que las actividades a desarrollar están definidas bajo un esquema y reglamentadas por las políticas de la empresa; se dice que este tipo de puestos pertenecen a un nivel operativo, un ejemplo de dicho nivel podría ser un obrero.

- El siguiente rango está constituido por las opciones E y F, las cuales en la clasificación corresponden a niveles de mando intermedio; cuyas actividades coinciden en el cumplimiento órdenes de un superior, sin embargo tienen la a su cargo las tareas de definir objetivos del área que dirigen, deben realizar planes, tienen la necesidad de pensar y actuar a corto plazo para resolver algunos problemas que se presenten al desarrollar las actividades propias de su puesto.

Un claro ejemplo de este nivel podría ser el puesto de un Gerente de Contabilidad, que tiene que ejecutar las órdenes del Director de la empresa, pero a su vez debe organizar y dirigir la estrategia a seguir para llevarlas a cabo (como por ejemplo, debe coordinar al área que se encuentra a su cargo para cumplir con el plan de trabajo propuesto al director).

- El último rango de esta clasificación lo integran las opciones G y H, las cuales corresponden exclusivamente a puestos cuya actividad primordial es pensar a largo plazo, es decir, los planes que se elaboran deben proyectarse a futuro.

Dichas actividades se llevan a cabo en los niveles estratégicos de la empresa en los puestos que tienen a su cargo la tarea de definir planes y objetivos estratégicos que tendrá un gran impacto en la empresa. Un ejemplo de este rango de valores sería el Director General de una compañía, puesto que en sus manos está la definición de objetivos a futuro tan importantes como la planeación de una restructuración de la empresa.

Como se puede observar, la relación entre el nivel del puesto y la libertad de acción es proporcional; mientras mayor sea el nivel que ocupa el puesto, tendrá una mayor libertad de acción y un menor nivel de rutina. En cambio, a menor nivel de puesto le corresponde una menor libertad de acción y un mayor nivel de rutina.

2.2.1.5 Elemento Complejidad del Proceso

Este elemento está destinado a analizar la capacidad requerida por el puesto para encontrar las soluciones adecuadas a problemas y de esta forma, obtener una respuesta eficiente; dicha capacidad se mide de acuerdo a los problemas que cada puesto va a enfrentar para llevar a cabo su función dentro de la empresa.

CLAVE	DESCRIPCIÓN
1	Repetitivo
2	Con modelos
3	Interpolativo
4	Adaptativo
5	Sin Precedentes

El primer rango de valores es el que comprende las opciones “1” y “2”, las cuales se asignarán a aquellos puestos de la organización que, para resolver los problemas que se presentan solamente requieren tener un nivel de conocimientos básicos.

Un ejemplo de correspondiente a este rango de valores podría ser un obrero que cuenta con los conocimientos básicos para poder desempeñar sus actividades diarias.

El siguiente rango lo constituye la opción “3” y le corresponde a los puestos en los que es preciso llevar a cabo un proceso de análisis para poder encontrar la solución óptima para el problema que se presenta, requiere un mayor nivel de conocimientos.

El tercer rango lo constituye la opción “4” y a esta pertenecen aquellos puestos que requieren de la incorporación de nuevas técnicas, procesos, etc. para la solución de los problemas que se presenten al desarrollar las actividades propias del puesto.

La quinta opción “5” implica los puestos en los que es necesario desarrollar una investigación, debido a que existe una ausencia de referencias para el desarrollo de las actividades, es decir, como su nombre lo indica no hay precedentes para llevar a cabo las operaciones del puesto y es necesario que se realice una documentación para hacerlo.

2.2.1.6 Elemento Posición

Proporciona al evaluador la posibilidad de clasificar los puestos de acuerdo al nivel de solución conceptual del problema y así, facilitar el proceso de valuación de los mismos.

CLAVE	DESCRIPCIÓN
A	Alto
B	Bajo

2.2.1.7 Factor Responsabilidad por resultados

Este factor, permite definir que tanto repercutirán dichas decisiones al cumplimiento de los objetivos previamente definidos por la empresa. De tal forma que la información arrojada por esta sesión es de suma importancia para cualquier organización; puesto que le permitirá prever las consecuencias que pueden acarrear a la empresa las posibles decisiones tomadas por cada uno de los puestos de la empresa.

Está integrado por los siguientes elementos:

Responsabilidad por Resultados	
Libertad	L.LIMITADA
Magnitud	O.M-NIMA
Impacto	R.REMOTO
Posición	BAJO

Figura 39 Responsabilidad por Resultados

2.2.1.8 Elemento Libertad para actuar

A través de este elemento, es posible determinar la relevancia del puesto, es decir, a través del análisis de este elemento se deduce la forma en la que el puesto y las actividades desarrolladas en el mismo afectan al proceso o

actividad desarrollada y en base a esto, determinar qué tanta libertad de acción tiene la persona que desempeña cierto cargo dentro de la empresa.

CLAVE	DESCRIPCIÓN
L	Limitada
A	Prescrita
B	Controlada
C	Estandarizada
D	Genéricamente Regulada
E	Con Dirección
F	Con Orientación
G	Con Guías Generales
H	Con Guías Estratégicas

A continuación se describirá un ejemplo de una posible clasificación de los puestos de acuerdo a la libertad correspondiente a cada uno de ellos:

El primer caso es el rango que incluye las opciones L, A, B, C y D. Dicho rango corresponde a los niveles de los puestos que realizan actividades operativas; es decir aquellos puestos cuyos procedimientos están bien definidos y dependen en gran medida de la asesoría y dirección de su superior; el cual le indica que actividades debe llevar a cabo y la forma correcta para realizarlas.

El siguiente rango contiene las opciones E y F, las cuales se asignarán a los puestos que ocupan un nivel gerencial dentro de la empresa, la razón es que estos puestos se encargan de organizar las actividades realizadas en la empresa, es decir, tienen la obligación de dirigir a sus subordinados y determinar la forma en la que se llevarán a cabo las operaciones; por lógica, este rango denota puestos que tienen una mayor libertad de acción.

El último rango de opciones incluye el nivel G y H; estas opciones son exclusivas de los niveles directivos, los cuales tienen la tarea de planear y organizar a largo plazo las actividades, por lo que es lógico pensar que estos son los puestos que mayor libertad de acción tienen dentro de la empresa y cuyas decisiones afectan en forma directa y medular a la organización.

2.2.1.9 Elemento Magnitud

Tiene como finalidad medir la influencia directa de un determinado puesto (es decir el efecto que tienen las decisiones y acciones propias de dicho puesto) sobre los objetivos y logros propuestos por la empresa.

A su vez dicho elemento se puede medir de acuerdo a los objetivos y metas en los cuales un puesto determinado influye en forma directa. Dicha medición se realiza a través de la producción mensual, las utilidades obtenidas, el nivel de rendimiento de recursos, mediante las cifras comparativas del presupuesto mensual y por algunos otros factores que afectan los resultados de la organización.

CLAVE	DESCRIPCIÓN
0	Mínima
1	Muy Pequeña
2	Pequeña
3	Mediana
4	Mediana Grande
5	Grande

En base a ambos factores es posible que se valoren todos los puestos constituidos dentro de la organización y de esta forma determinar los diferentes niveles que les corresponden.

Por ejemplo la opción (0) podría ser asignada a aquellos puestos que laboran a nivel operacional, puesto que no representan una gran influencia.

Por lógica la opción (5) correspondería a los puestos de nivel directivo; puesto que ellos deciden el futuro de la organización; este poder radica en que, una de las responsabilidades propias de este nivel jerárquico es la toma de decisiones estratégicas, que afectan directamente a toda la empresa.

2.2.1.10 Elemento Impacto

Este elemento como su nombre lo indica, determina la proporción en la que las operaciones realizadas por el puesto se involucran con la obtención de los resultados de la empresa.

Además determina la capacidad con la que debe contar un puesto determinado para la toma de decisiones y a su vez, que impacto tienen dichas decisiones sobre la empresa.

CLAVE	DESCRIPCIÓN
R	Remoto
C	Contributario
S	Compartido
P	Primario

El primer rango de valores incluye las opciones R y C, las cuales se aplican a aquellos puestos cuyas decisiones resultan indirectas, es decir, las consecuencias de dicha decisiones no afectan en forma medular a la empresa puesto que la responsabilidad no recae en ese puesto; a su vez, el valor correspondiente a la opción R es exclusiva de aquellas decisiones cuyos resultados son lejanos y no afectan los objetivos. El valor C indica que el puesto no toma las decisiones, sólo tiene la posibilidad de aconsejar a otros puestos.

El siguiente rango de valores incluye las opciones S y P, a diferencia de los anteriores, tienen un impacto directo en los resultados; la opción S le corresponde a los puestos que toman una decisión junto con otras personas (ajenas al puesto). En cambio, la opción P es exclusiva de aquellos puestos que toman las decisiones sin que nadie ajeno al puesto participe en el proceso.



Las escalas de calificación descritas han sido propuestas por Adam y están predefinidas en el sistema. Sin embargo, la puntuación asignada a cada una de las combinaciones de elementos puede ser configurada por el usuario. Para mayor información sobre este proceso, consulte el manual de Parametrización de Human Talent.

2.2.2 Proceso de Valuación de un puesto

El Sistema de Valuación de Puestos nos ayuda a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valuación, necesitamos llevar a cabo el análisis de puestos.

Para realizar la valuación de un puesto, seleccione la **opción Administrar sueldos / Valuación de puestos** y de doble clic en el puesto a calificar:

Si el puesto no ha sido valuado con anterioridad, la ventana mostrará valores por default, sin embargo la calificación no ha sido asignada:



Figura 40 Valuación de Puestos

Para realizar la valuación, seleccione los valores correspondientes desplegando cada uno de los combos listados por cada uno de los factores que integran el método de calificación de acuerdo con las escalas descritas anteriormente.

Tomemos como ejemplo un puesto dentro de la organización, en este caso será **Jefe de Ventas**. Analicemos como valuar alguno de los factores, por ejemplo **Responsabilidad por resultados**:

Entre las actividades propias de este puesto se incluye la organización de las actividades del departamento, es decir, asignar el trabajo del área entre los subordinados, debe coordinarse con algunas otras áreas con las que tiene contacto directo, como por ejemplo Contabilidad, Finanzas, Mercadotecnia, etc.

También debe reportar los avances realizados con el Gerente del área, tomando en cuenta todas estas actividades propias del puesto y considerando muchas otras que no se incluyen, analizándolas se puede determinar los siguientes valores:

Se le asignará una calificación de Libertad = E (Con dirección), debido a que tiene a su cargo la tarea de dirigir a un equipo de trabajo.

En este caso, dentro del nivel de Libertad es preciso asignar una Posición, que puede corresponder a Alto, debido a la gran libertad con la que cuenta el puesto analizado.

En el elemento de Magnitud la calificación asignada será 4 (Mediana grande) puesto que tiene influencia en las utilidades obtenidas, cifras comparativas, que repercuten en la organización.

Por último, es necesario tomar en cuenta que este puesto tiene una gran responsabilidad del proceso de ventas e interactúa con otros jefes como el de Mercadotecnia, el de Contabilidad, es decir, los resultados del departamento afectan a otras áreas relacionadas directamente con ésta; por lo que su Impacto será S (Compartido).

Sumado a la valuación de los otros factores que se hayan evaluado, el resultado total de la valuación del puesto queda expresado en valores y gráficamente en la ventana de valuación:

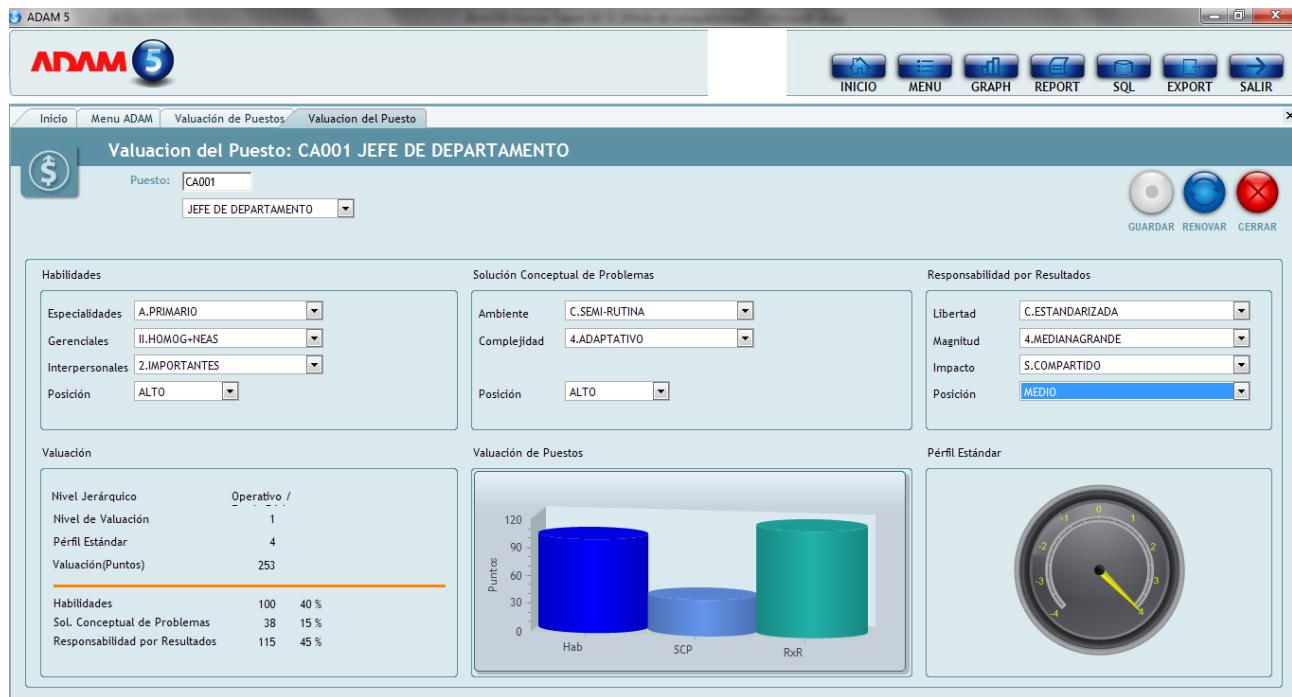


Figura 41 Valuación de Puestos

Al realizar la calificación del puesto, Adam presenta los siguientes valores resultados:

Nivel jerárquico	Descripción del nivel asignado al puesto.
Nivel de Valuación	Rango de Valuación del puesto de acuerdo al puntaje alcanzado en la calificación asignada.
Perfil estándar	Nivel de orientación del puesto (ver el tema Perfil Estándar más adelante en este capítulo).
Valuación (Puntos)	Calificación numérica del proceso de valuación (Equivale al nivel de valuación correspondiente)
Habilidades	Calificación numérica y porcentual del elemento Habilidades
Sol. Conceptual de Problemas	Calificación numérica y porcentual del elemento Solución Conceptual de Problemas
Responsabilidad por Resultados	Calificación numérica y porcentual del elemento Responsabilidad por resultados

2.2.2.1 Representación Gráfica de Valuación de puestos

El resultado de las calificaciones obtenidas puede apreciarse gráficamente facilitando su análisis expresando el valor de los tres elementos analizados.

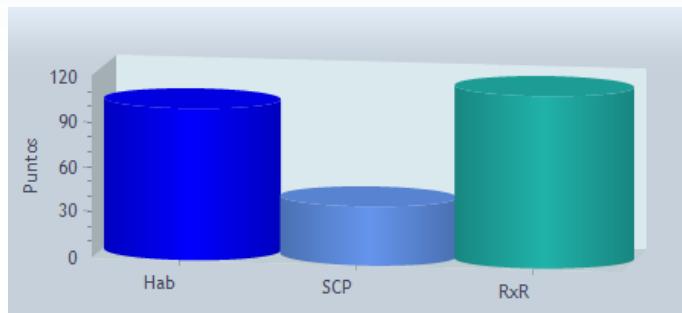


Figura 42 Gráfica Valuación de Puestos

Representación Grafica de Perfil Estándar

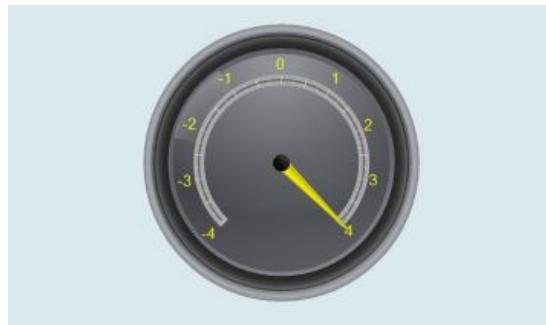


Figura 43 Gráfica Perfil Estándar

El perfil estándar es una medida que permite analizar si el puesto valuado, si se orienta a la Solución Conceptual de Problemas o bien a la Responsabilidad por Resultados.

La escala va de -4 a 4. Los puntos positivos indican que el puesto requiere ser ocupado por una persona con mayor enfoque en la Responsabilidad por Resultados. En consecuencia, la orientación a los puntos negativos precisan que el puesto se orienta a la Solución Conceptual por Problemas, por lo que el personal asignado deberá cubrir mejor estas características.

2.2.3 Valuación de Puestos – Vista por Totales

Figura 44 Vista por Totales

La vista por totales, permite verificar el resumen de grados de valuación para el total de puestos de la organización. Esta ventana lista la información de cada uno de los factores calificados de acuerdo con el método de valuación aceptado o bien personalizado por la empresa.

En esta vista, los valores de valuación también pueden ser registrados manualmente o bien es posible modificar la calificación asignada a los puestos de acuerdo al método de Valuación:

Figura 45 Registro Manual de puntos



La escala de valuación es inicialmente propuesta por Adam, sin embargo los valores pueden ser personalizados de acuerdo al peso específico que la organización establezca para cada factor. Para más información al respecto, consulte el tema **Valuación de Puestos** en el **Manual de Parametrización de Human Talent**

2.2.4 Valuación de Puestos – Vista por Detalle

Agregue la Columna a Agrupar																							
Puesto	N J	H E	H G	H I	Pos	Puntos	%	SCA A	SCP C	Pos	Puntos	%	RxR L	RxP M	RxP I	Pos	Puntos	%	Total	Niv	P E		
CA001	10	A	II	2	A	100	40	C	4	A	38	15	C	4	S	M	Posición	115	45	253	1	4	
CF03804	10	A	II	1	A	87	78	B	2	A	16	14	A	0	R	B		8	8	111	1	-3	
CF03809	10	L	I	2	M	0	0				0	0							0	0	0	0	0
CF03811	10	A	III	1	M	100	85	A	1	B	10	9	L	1	R	B		7	6	117	1	-2	
CF03814	10	A	T	1	B	38	72	B	1	A	5	9	A	1	R	B		10	19	53	1	3	
CF04804	10	A	T	1	A	50	68	C	3	B	12	16	B	0	R	B		12	16	74	1	-1	
CF04805	10	A	T	1	M	43	55	B	3	B	10	13	B	1	C	M	Posición	25	32	78	1	4	
CF04806	10	A	T	1	A	50	64	B	3	A	14	18	A	1	C	B		14	18	78	1	0	
CF04807	10	A	I	2	B	57	69	C	3	A	16	19	A	1	R	B		10	12	83	1	-3	
CF04808	10	B	T	2	M	66	65	B	5	B	25	25	A	1	R	B		10	10	101	1	-4	
CF04810	10	B	II	3	M	132	71	B	4	B	43	23	A	1	R	B		10	6	185	1	-4	
CF08805	10	B	I	1	A	87	37	C	4	A	33	14	C	4	S	M		115	49	235	1	4	
CF08822	10	C	T	1	M	76	75	B	2	B	12	12	A	1	R	A		14	13	102	1	1	
CF12804	10	A	T	1	B	38	54	C	2	B	7	10	A	1	P	B		25	36	70	1	3	
CF19803	10	B	I	3	B	87	71	D	3	B	25	20	A	1	R	B		10	9	122	1	-4	
CF19804	10	B	I	1	B	66	63	B	3	B	16	15	B	1	C	B		22	22	104	1	3	
CF21856	10	B	T	1	B	50	60	D	1	B	8	10	B	0	S	M		25	30	83	1	4	
CF21859	10	B	T	1	B	50	56	B	3	A	14	16	B	0	S	M		25	28	89	1	4	
CF21861	n																						

Figura 46 Vista por Detalle

La vista por detalle, muestra la información de los valores específicamente asignados a cada uno de los puestos y la equivalencia de cada factor en calificación y puntos.



En esta vista, el botón **Editar** también permite modificar manualmente los valores habilitando los campos en cada uno de los campos modificables:

Agregue la Columna a Agrupar		N J	H E	H G	H I	Pos	Puntos	%	SCA A	SCP C	Pos	Puntos	%	RxR L	RxP M	RxPI	Pos	Puntos	%	Total	Niv	P E
CA001	10 A	II		2 A			100	40 C		4 A		38	15 C		4 S	M		115	45	253	1	4
CF03804	10 A	II		1 A			87	78 B		2 A		16	14 A		0 R	B		8	8	111	1	-3
CF03809	10 L	I		2 M			0	0				0	0					0	0	0	0	0
CF03811	10 A	III	1 M				100	85 A		1 B		10	9 L		1 R	B		7	6	117	1	-2
CF03814	10 A	T		1 B			38	72 B		1 A		5	9 A		1 R	B		10	19	53	1	3
CF04804	10 A	T		1 M			50	68 C		3 B		12	16 B		0 R	B		12	16	74	1	-1
CF04805	10 A	T		1 m			43	55 B		3 B		10	13 B		1 C	M		25	32	78	1	4
CF04806	10 A	T		1 A			50	64 B		3 A		14	18 A		1 C	B		14	18	78	1	0
CF04807	10 A	I		2 B			57	69 C		3 A		16	19 A		1 R	B		10	12	83	1	-3
CF04808	10 B	T		2 M			66	65 B		5 B		25	25 A		1 R	B		10	10	101	1	-4
CF04810	10 B	II		3 M			132	71 B		4 B		43	23 A		1 R	B		10	6	185	1	-4
CF08805	10 B	I		1 A			87	37 C		4 A		33	14 C		4 S	M		115	49	235	1	4
CF08822	10 C	T		1 M			76	75 B		2 B		12	12 A		1 R	A		14	13	102	1	1
CF12804	10 A	T		1 B			38	54 C		2 B		7	10 A		1 P	B		25	36	70	1	3

Figura 47 Vista por Detalle - Edición

2.2.4.1 Alineamiento de puestos

Las escalas de valuación de puestos son sugeridas por Adam desde la instalación de la aplicación. Sin embargo, pueden ser creadas o modificadas con varias herramientas en las ventanas de Parametrización de esta función.

Adicionalmente, los usuarios tienen una función específica para modificar las escalas de valuación de puestos de acuerdo con el puntaje obtenido, dicha función se denomina Alineamiento.

Esta función, permite reestructurar la tabla de niveles de valuación y por lo tanto la calificación para cada uno de los puestos.



Utilice el botón **Alinear** para reajustar los rangos de puntuación o para modificar la escala de niveles de valuación de puntos.

Las opciones para realizar un alineamiento de puestos son las siguientes:

Valor de intervalos

Permite ajustar la escala en rangos de acuerdo al intervalo establecido y aumentar o disminuir el número de niveles de acuerdo a rangos de estos valores.

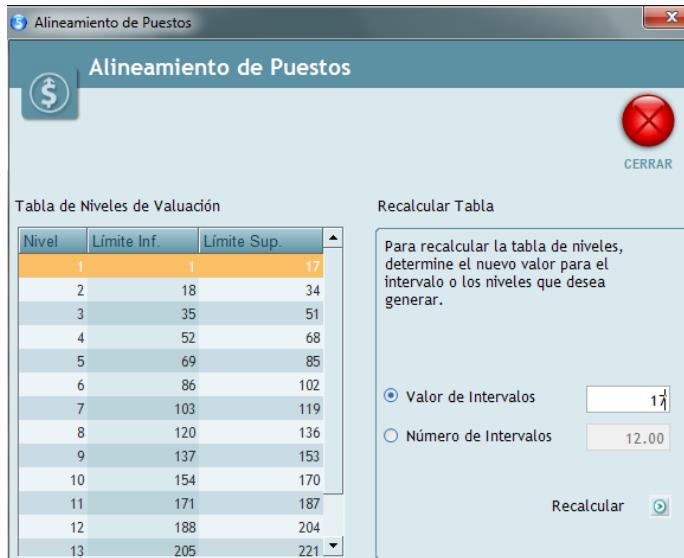


Figura 48 Valor de Intervalos

En el ejemplo se desea ajustar la escala actual a rangos de 17 puntos. Al ejecutar el proceso con el botón recalcular el nuevo resultado corresponde a 10 niveles con límites de 17 puntos. El último nivel ajustará sus valores a la medida máxima.

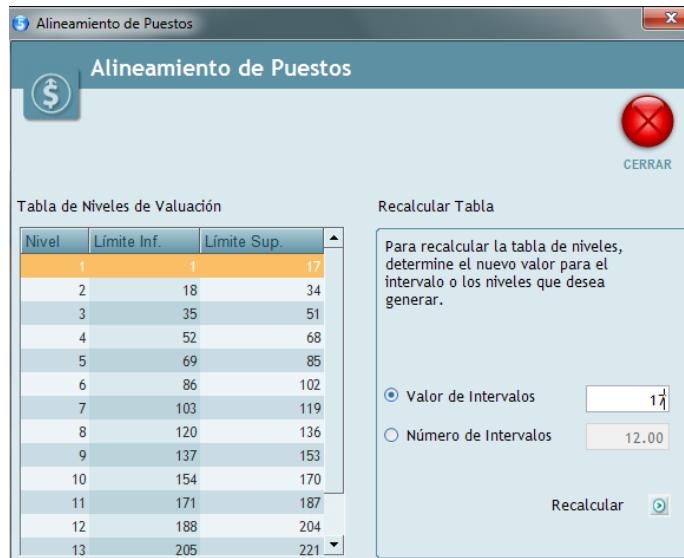


Figura 49 Valor de Intervalos

Valor de intervalos

La otra opción es recalcular con base en el número de intervalos. En este ejemplo se desea ajustar a 12 niveles la escala actual.

Alineamiento de Puestos

Nivel	Límite Inf.	Límite Sup.
1	1	17
2	18	34
3	35	51
4	52	68
5	69	85
6	86	102
7	103	119
8	120	136
9	137	153
10	154	170
11	171	187
12	188	204
13	205	221

Recalcular Tabla

Para recalcular la tabla de niveles, determine el nuevo valor para el intervalo o los niveles que desea generar.

Valor de Intervalos

 Número de Intervalos

Recalcular 

Figura 50 Número de Intervalos

El resultado determina 12 nuevos niveles, ajustando la escala de puntos de acuerdo con esta nueva medida:

Alineamiento de Puestos

Nivel	Límite Inf.	Límite Sup.
1	1	21
2	22	42
3	43	63
4	64	84
5	85	105
6	106	126
7	127	147
8	148	168
9	169	189
10	190	210
11	211	231
12	232	253

Recalcular Tabla

Para recalcular la tabla de niveles, determine el nuevo valor para el intervalo o los niveles que desea generar.

Valor de Intervalos

 Número de Intervalos

Recalcular 

Figura 51 Número de Intervalos



El alineamiento de puestos, afecta la calificación de los puestos previamente valuados, por lo que debe considerarse este efecto al modificar la escala de valuación.

Notas

Notas

Evaluación

Administración de Sueldos

Capítulo 2

Participante: _____

Compañía: _____

Evaluación:

Áreas de Mejora:

Capítulo 3

Capacitación de Personal

CONTENIDO

3 CAPACITACIÓN DE PERSONAL	82
3.1 CENTROS DE CAPACITACIÓN	83
3.2 EXPEDIENTE DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN - ÍNICO	84
3.3 CENTRO DE CAPACITACIÓN EXTERNO.....	85
3.4 CENTRO DE CAPACITACIÓN INTERNO	86
3.5 EXPEDIENTE DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN – DOCUMENTOS Y MATERIALES.....	87
3.6 EXPEDIENTE DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN – CURSOS DISPONIBLES	89
3.7 EXPEDIENTE DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN – AGENDA DE DISPONIBILIDAD	90
3.8 INSTRUCTORES	93
3.9 REGISTRO DE INSTRUCTORES	94
3.9.1 Expediente del instructor – Inicio.....	95
3.9.2 Expediente del instructor – Domicilio	96
3.9.3 Expediente del instructor – Cursos de Capacitación.....	96
3.9.4 Expediente del Instructor - Imágenes y Documentos	97
3.9.5 Expediente del Instructor - Agenda de disponibilidad	98
3.9.6 Expediente del Instructor - Evaluaciones.....	100
3.10 CURSOS DE CAPACITACIÓN	101
3.10.1 Registro de nuevos cursos	102
3.10.2 Expediente del curso	102
3.10.3 Expediente del curso - Descripción Detallada.....	104
3.10.4 Expediente del curso – Centros e instructores.....	106
3.10.5 Expediente del Curso – Niveles de Cobertura.....	107
3.10.6 Expediente del curso – Puestos que requieren el curso	108
3.10.7 Expediente del curso – Calificación y Retroalimentación	110
3.11 PLANES DE CAPACITACIÓN	111
3.12 ADMINISTRAR GRUPOS DE CAPACITACIÓN	118
3.13 EXPEDIENTE DEL GRUPO DE CAPACITACIÓN	124
3.13.1 Expediente del grupo de Capacitación – Inicio	125
3.13.2 Programador de cursos	126
3.13.3 Participantes y Calificaciones	127
3.14 ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE CAPACITACIÓN	130
3.15 HISTÓRICO DE CAPACITACIÓN.....	132

Objetivos

Planeará, organizará y dará seguimiento al plan y programa de capacitación.

3 Capacitación de Personal

Coordina los medios de formación y capacitación necesarios, para que los empleados de la organización obtengan los conocimientos y desarrollen las capacidades y habilidades, que les permitan desempeñarse con eficiencia en las actividades relacionadas a su puesto.

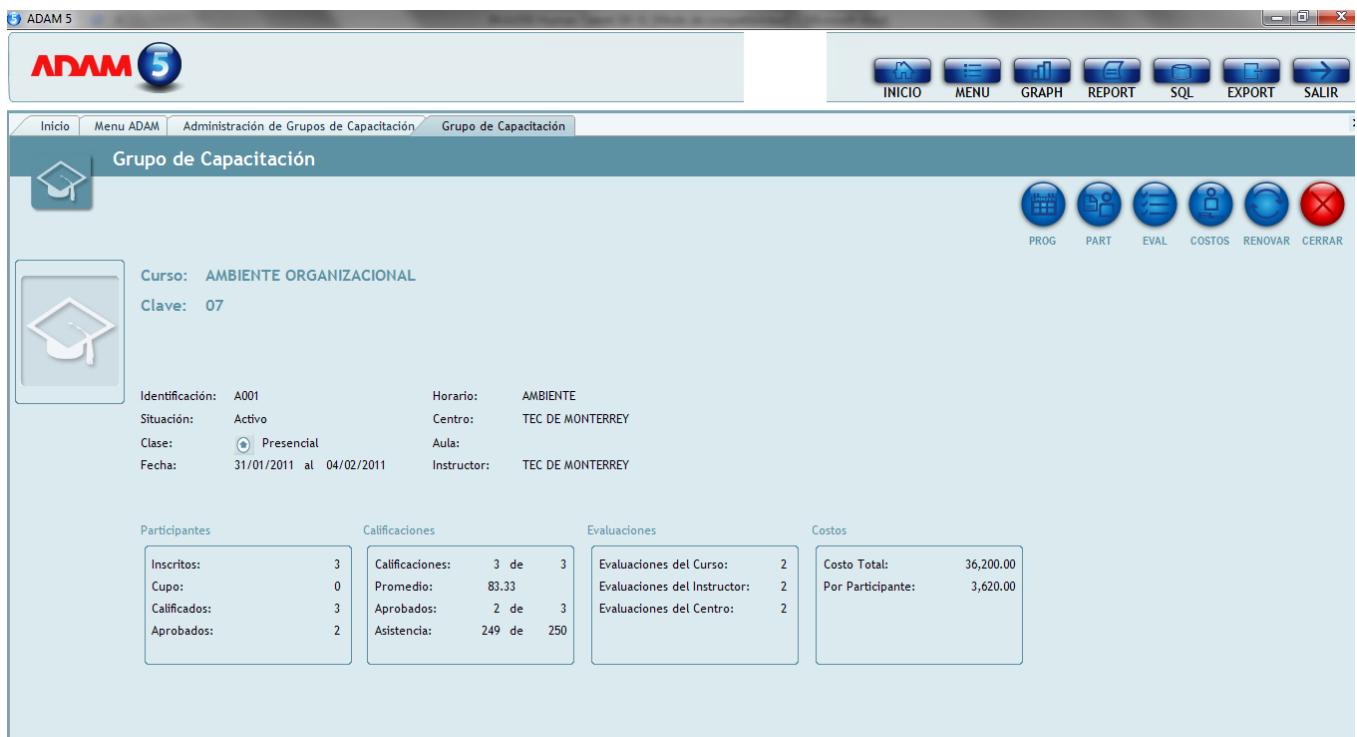


Figura 52 Capacitación de Personal

2.1 Planes de Capacitación.

La creación de los Planes de Capacitación se realiza a partir de la detección de necesidades de capacitación, basada en la cobertura de competencias o la identificación de requerimientos a través del perfil por puesto. Del mismo modo, se facilita el registro masivo e individual para ampliar la cobertura del plan.

El usuario dispone de los mecanismos para dar seguimiento a las cifras y consultar los avances del plan, por compañía, puestos, áreas de responsabilidad, sucursal, etc.

Grupos de Capacitación. La programación de grupos de capacitación se realiza utilizando los planes de capacitación, planes de carrera o por medio de la asignación directa de los participantes, con la finalidad de flexibilizar el cumplimiento de las actividades formativas.

El seguimiento a la programación y grupos de capacitación se realiza a través de la información de los participantes, costos generados, estadísticas de las evaluaciones y calificaciones.

Presupuesto de Capacitación. La integración del presupuesto de capacitación se efectúa de manera flexible; con solo seleccionar el o los planes de capacitación, el usuario obtiene de manera sencilla el ejercicio y cifras del presupuesto.

Análisis de la gestión de capacitación. Brinda información acerca de la ejecución de la planeación de capacitación y el ejercicio del presupuesto en términos de horas, participantes y costos. El análisis se realiza a través de un cubo de información, donde se utilizan distintos escenarios como son los comparativos del presupuesto y la planeación realizada.

Reportes Oficiales. Genera los reportes solicitados por la STyPS, acerca del Plan de Capacitación y Adiestramiento implementado en la empresa. (Solo para México)

La funcionalidad CAPACITACIÓN Tiene por objeto administrar las actividades relacionadas con la adquisición de conocimientos y habilidades a los trabajadores verificando sus capacidades y comparándolas con las habilidades necesarias en el desempeño eficiente de las actividades de su Puesto. De esta manera el empleado se beneficia con los conocimientos adquiridos y la empresa aumenta su productividad, control y efectividad en el logro de sus objetivos.

De esta manera, se facilita al administrador el control de los diferentes niveles de Conocimientos y Habilidades que corresponden a cada trabajador, considerando los Puestos que desempeñan y los Cursos adecuados para ser impartidos a los Trabajadores que requieran elevar su capacidad conforme a una habilidad específica.

3.1 Centros de capacitación

Los centros de Capacitación son instalaciones y espacios donde se ofrece instrucción a los empleados ya sea que esta se imparta directamente por la empresa en un **Centro de capacitación Interno** o bien a través de instituciones especializadas en educación o **Centro de Capacitación externo**, donde los trabajadores son inscritos para cursar los planes de estudio ofrecidos por estas últimas.

En cualquiera de los casos, Adam administra la información de la capacitación suscrita por los trabajadores, con ligeras variaciones entre la información que se controla de cada tipo de centro permitiendo administrar los datos a través de un **Expediente del centro de capacitación**.

Para registrar un nuevo centro de Capacitación de clic en el botón Alta y alimente la siguiente información:



Figura 53 Centro de Capacitación - Interno

Centro/ Descripción/ Abreviatura Registro	Datos de identificación del Centro de Capacitación
	Algunas empresas e instituciones pueden poseer un registro gubernamental para impartir capacitación en cumplimiento de la legislación local
Tipo	Internos: La administración del centro de capacitación se realiza directamente por la compañía. Externos: Cualquier institución ajena a la compañía donde el personal de la empresa tome capacitación.
Responsable	En caso de ser un centro de capacitación Interno, empleado responsable de la administración de las actividades de capacitación.

3.2 Expediente del Centro de Capacitación - Inicio

Al igual que otros expedientes de Adam, el centro de capacitación posee un expediente electrónico. El primer apartado del expediente de un Centro, presenta la ficha **Inicio** en la que pueden verificarse y modificarse los datos registrados en la ventana de alta.

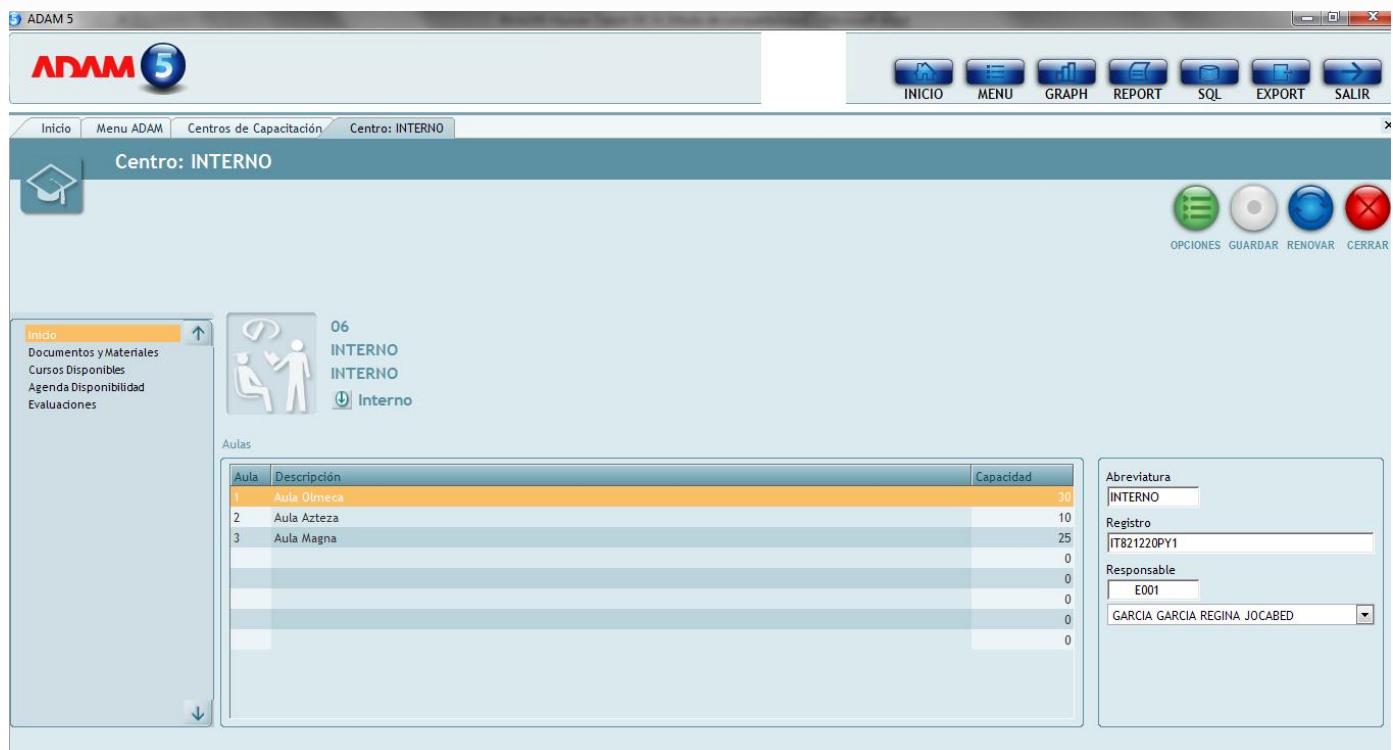


Figura 54 Centro de Capacitación Interno - Inicio

Sin embargo, el contenido de esta ventana puede variar dependiendo del tipo de centro creado:

3.3 Centro de Capacitación externo

Cuando el centro de Capacitación es externo, el apartado Inicio, permite administrar los datos de contacto del centro que serán necesarios para entrar en contacto con los responsables del mismo.

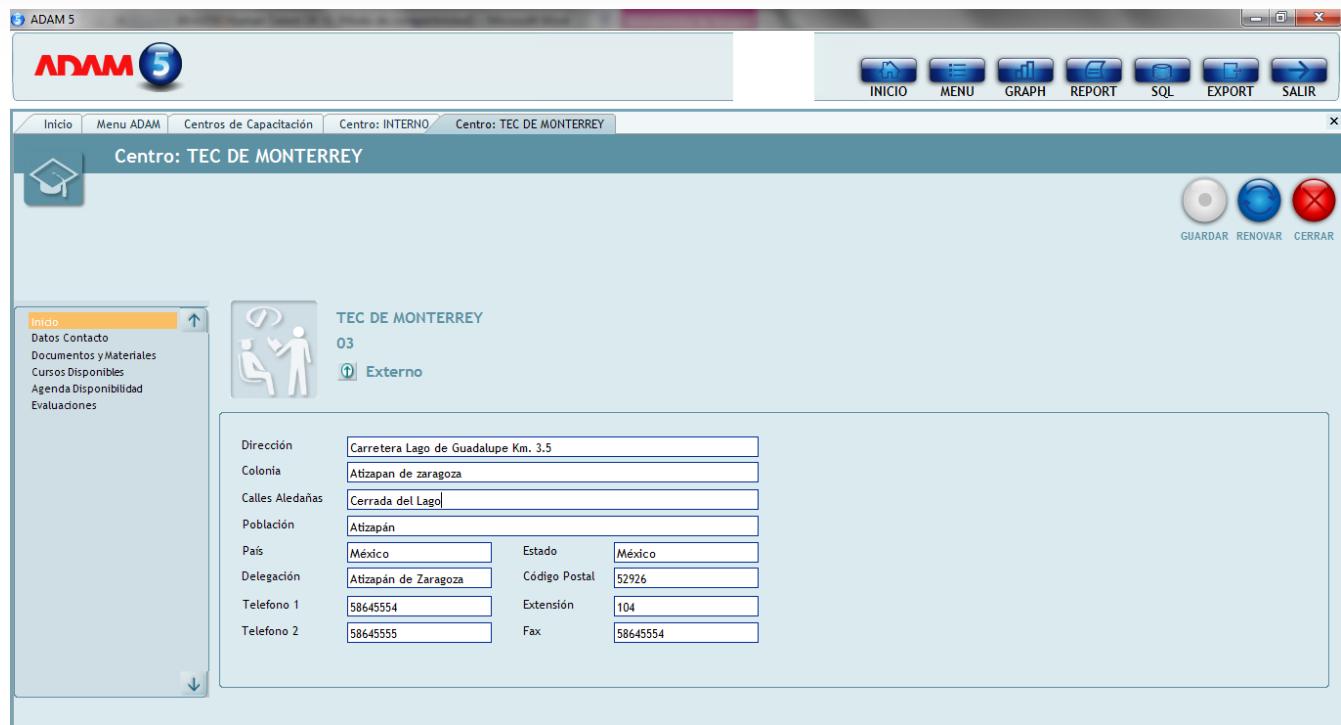


Figura 55 Centro de Capacitación Externo- Inicio

3.4 Centro de Capacitación Interno

Por otro lado, si la administración del centro de capacitación se realiza directamente por la compañía, la ventana muestra un contenido diferente, ya que entre otros recursos, el centro de capacitación interno administra aulas y espacios de capacitación propios.

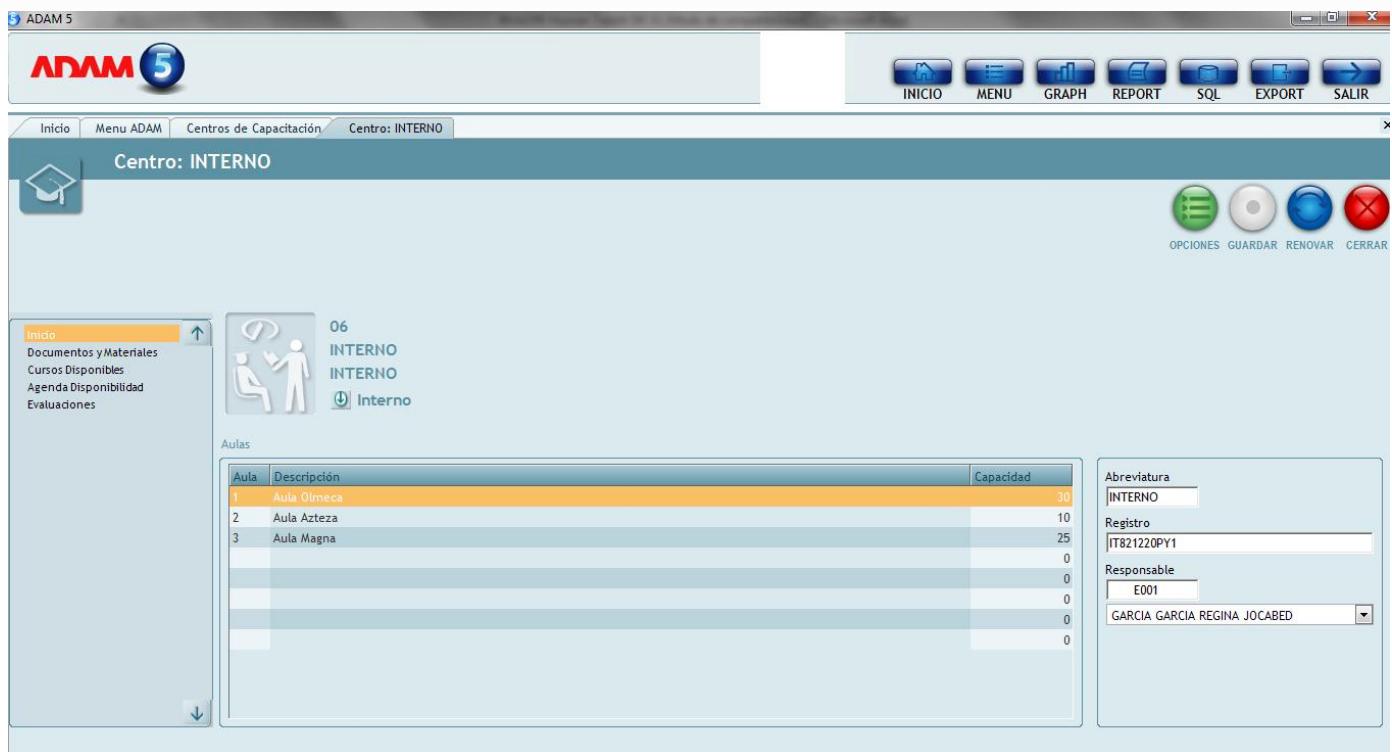


Figura 56 Centro de Capacitación Interno - Aulas

3.5 Expediente del centro de capacitación – Documentos y materiales

Los centros de capacitación cuentan con documentación relativa a la creación, autorización, uso de las instalaciones, etc. que puede requerir ser consultado esporádicamente. La sección Documentos y materiales, permite registrar esta información electrónicamente y mantener los datos a la mano para cualquier consulta relativa a las instalaciones

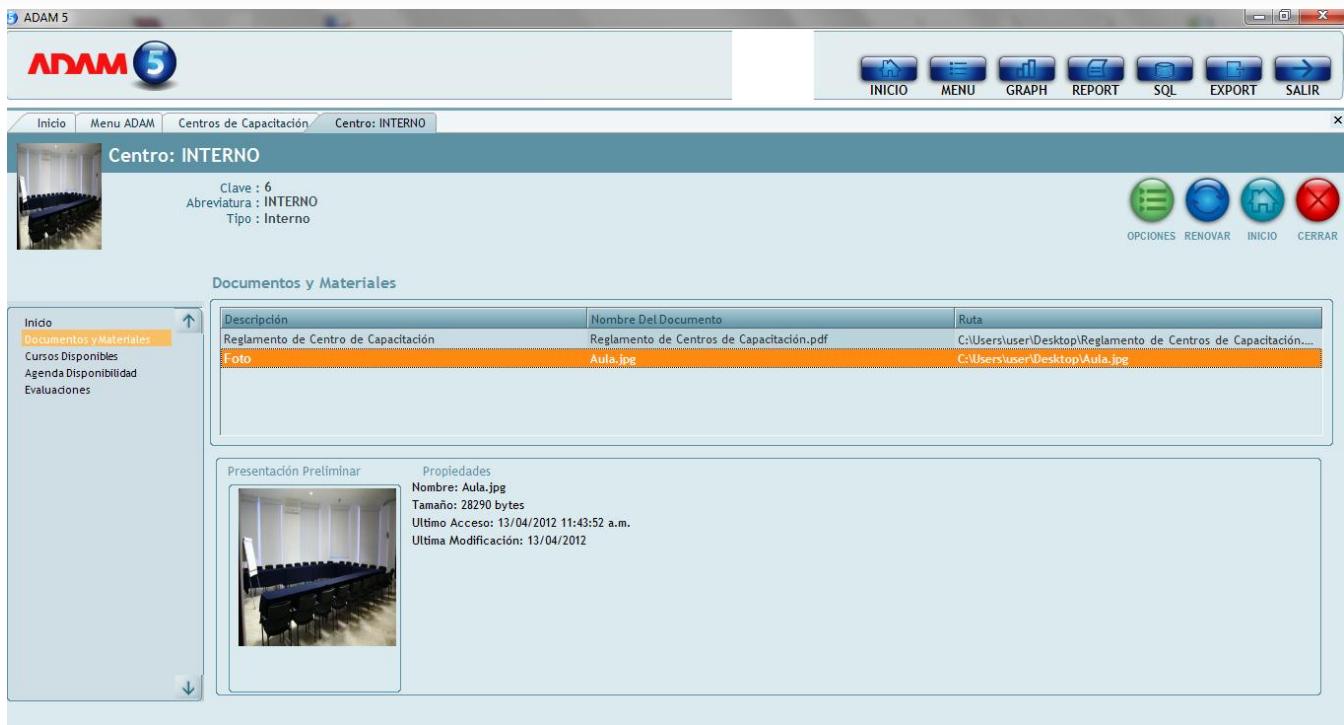


Figura 57 Documentos y Materiales

Para agregar un archivo en la sección **Documentos y Materiales** seleccione el botón **Opciones** o de clic derecho sobre la cuadrícula de trabajo y seleccione la opción **Agregar un archivo**.

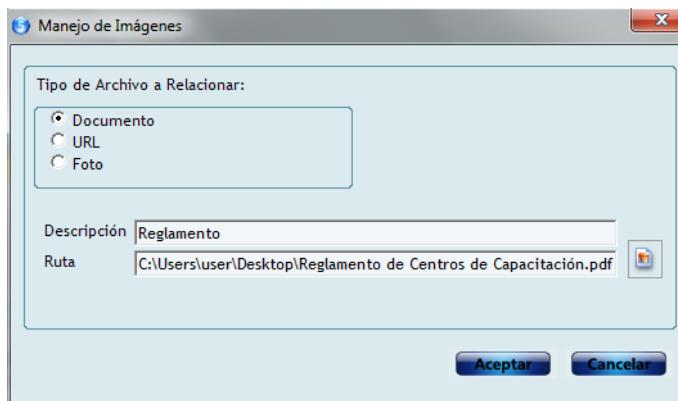


Figura 58 Agregar un archivo

Adam le solicitará el tipo de documento correspondiente y registrará esta información en la ventana de Materiales.

Adicionalmente usted puede almacenar

- Direcciones de páginas relacionadas al centro de capa citación
- Imágenes
- Foto del centro de capacitación

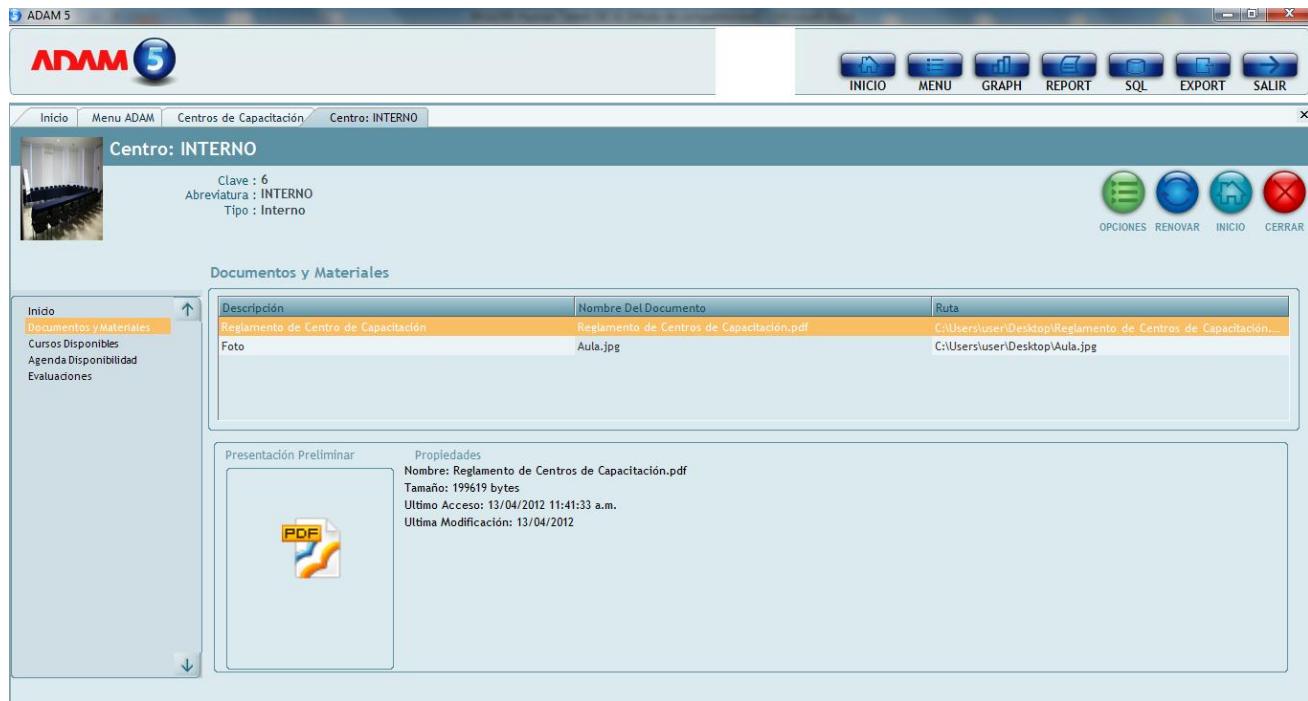


Figura 59 Archivo importado

3.6 Expediente del centro de capacitación – cursos disponibles

El centro de capacitación debe tener capacidad y autorización para impartir varios de los cursos que integran el catálogo de cursos de Capacitación

La ventana muestra los cursos relacionados actualmente al centro de capacitación. Para relacionar nuevos cursos, despliegue el combo y seleccione la opción <Todos> y seleccione los cursos adicionales que el centro tenga capacidad para impartir.

Inicio | Menu ADAM | Centros de Capacitación | Centro: INTERNO

Centro: INTERNO

Clave : 6
Abreviatura : INTERNO
Tipo : Interno

Cursos Disponibles

Curso	Descripción	Clase	Tipo
01	SQL SERVER 2000	Presencial	TECNICO
02	SQL SERVER 2005	Presencial	TECNICO
03	SQL SERVER 2008	Presencial	TECNICO
04	EXCEL BASICO	Presencial	TECNICO
05	EXCEL INTERMEDIO	Presencial	TECNICO
06	EXCEL AVANZADO	Presencial	TECNICO
07	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Presencial	DESARROLLO HUMANO
08	ISO 9000	Presencial	CALIDAD
09	5'S	Presencial	CALIDAD
10	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	Presencial	DESARROLLO HUMANO
11	DERECHO	Presencial	CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA
12	MANEJO DE COMPUTADORA	Presencial	CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA
13	EL COMPORTAMIENTO EN LAS ETAPAS DEL DESARROLLO...	Presencial	DESARROLLO HUMANO
14	DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y HUMANO	Presencial	DESARROLLO HUMANO
15	PLAN DE DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS	Presencial	DESARROLLO HUMANO
16	DESARROLLO DE HABILIDADES EN COMUNICACION ORAL	Presencial	DESARROLLO HUMANO

Figura 60 Cursos Disponibles

3.7 Expediente del centro de capacitación – Agenda de Disponibilidad

Para verificar la disponibilidad de las instalaciones del curso, consulte la agenda de disponibilidad del mismo.

La agenda de disponibilidad del centro de capacitación puede ser verificada en dos diferentes vistas:

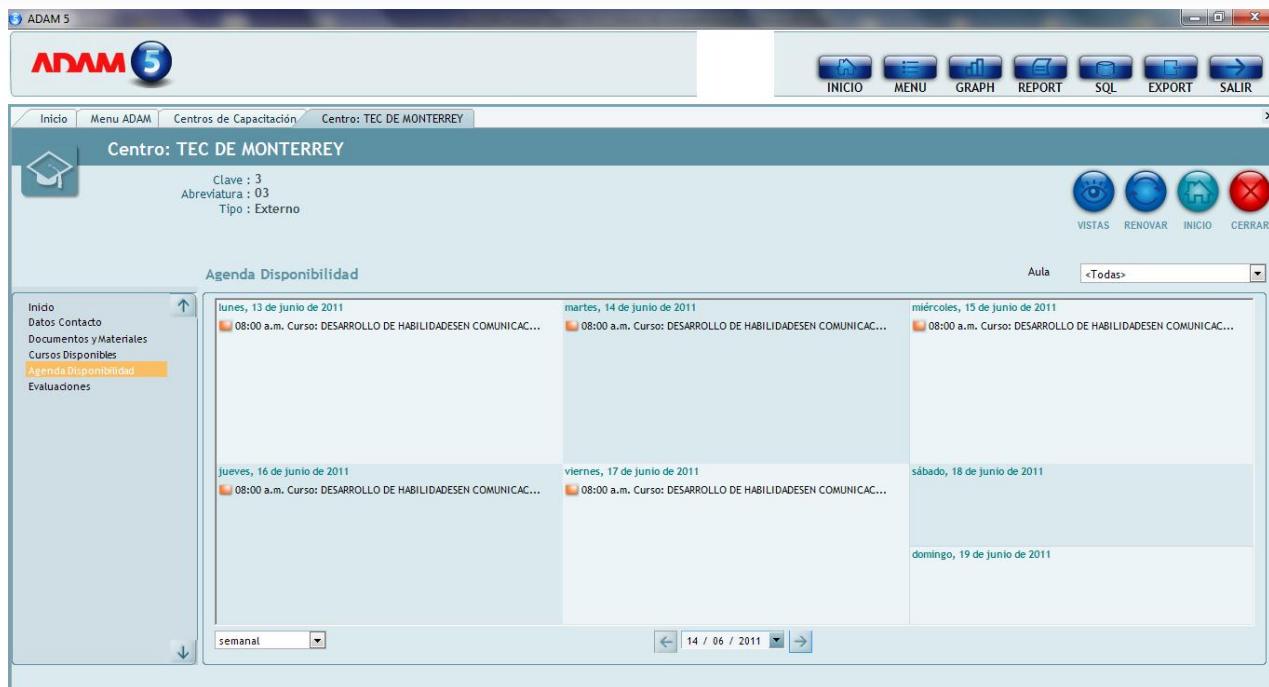


Figura 60 Agenda de Disponibilidad

Seleccione nuevamente el botón Vistas para alternar a la vista de agenda diaria

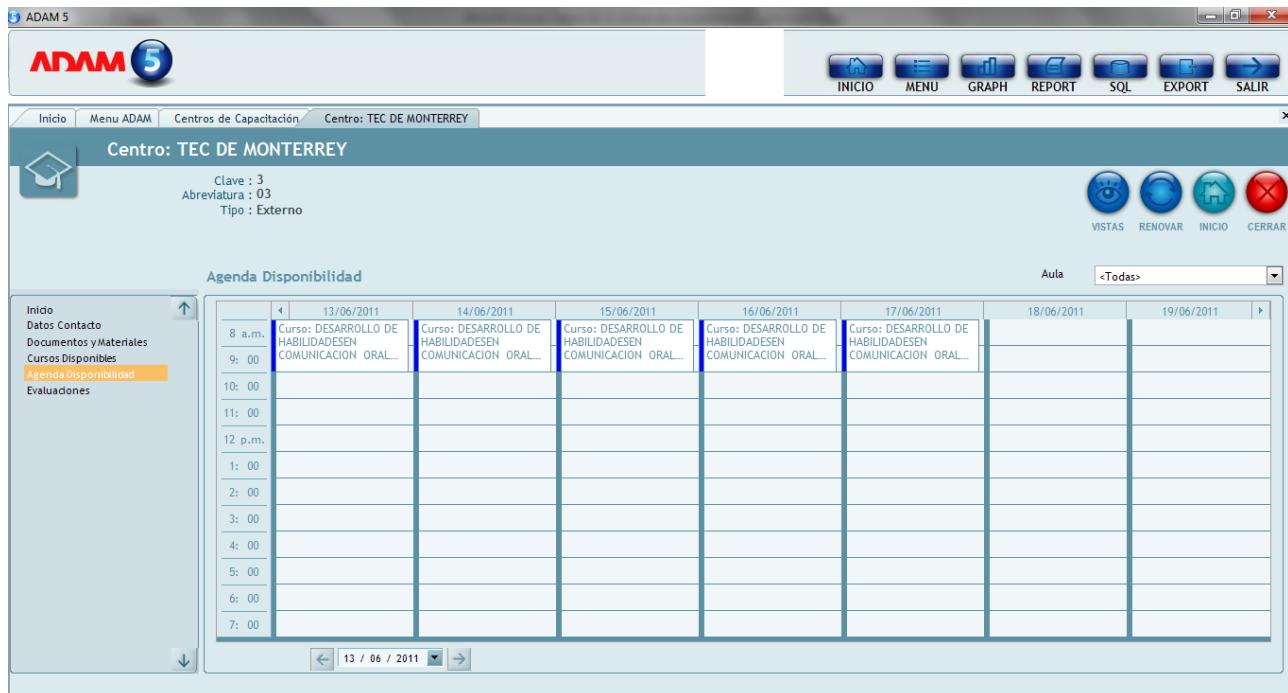
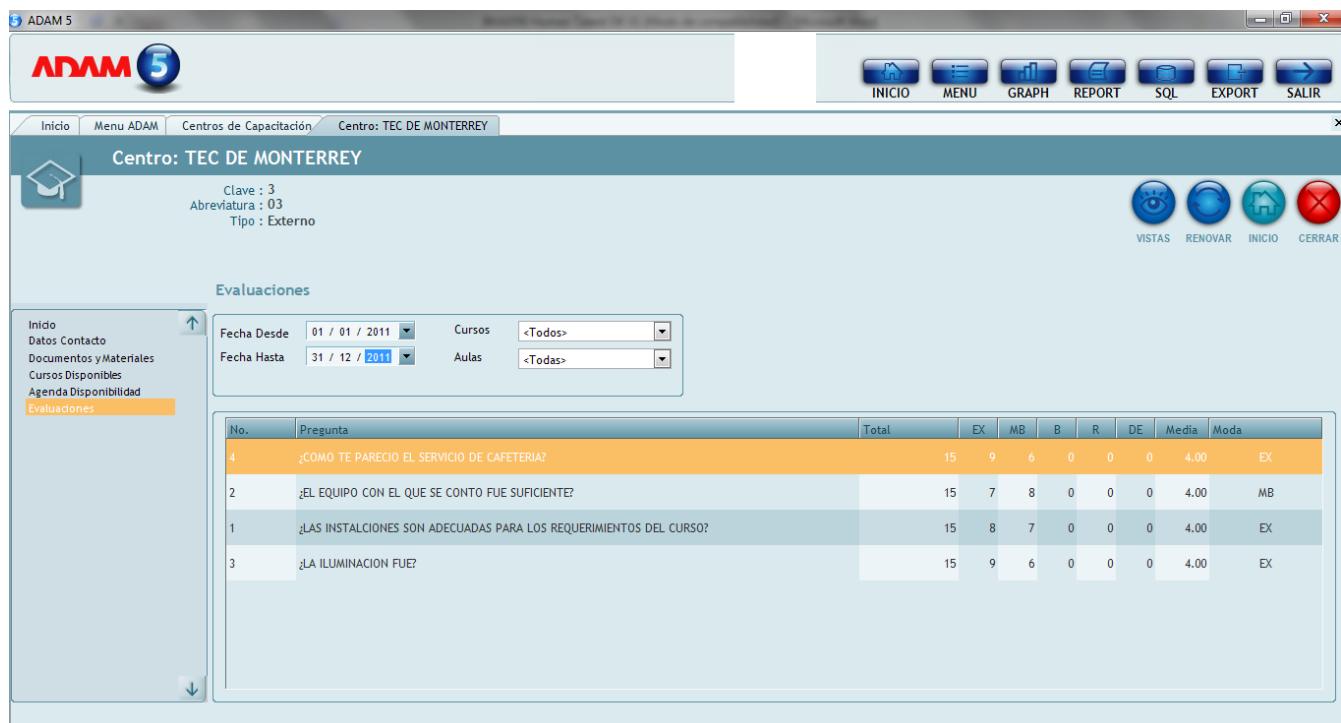


Figura 61 Agenda de Disponibilidad

4.9 Expediente del centro de capacitación – Evaluaciones

Monitoree las opiniones de los participantes a los cursos con respecto a la calificación asignada al curso durante las encuestas finales de capacitación



No.	Pregunta	Total	EX	MB	B	R	DE	Média	Moda
4	¿COMO TE PARECIO EL SERVICIO DE CAFETERIA?	15	9	6	0	0	0	4.00	EX
2	¿EL EQUIPO CON EL QUE SE CONTÓ FUE SUFFICIENTE?	15	7	8	0	0	0	4.00	MB
1	¿LAS INSTALACIONES SON ADECUADAS PARA LOS REQUERIMIENTOS DEL CURSO?	15	8	7	0	0	0	4.00	EX
3	¿LA ILUMINACION FUE?	15	9	6	0	0	0	4.00	EX

Figura 62 Evaluaciones

Utilice el botón Vistas para consultar la información de modo gráfico:

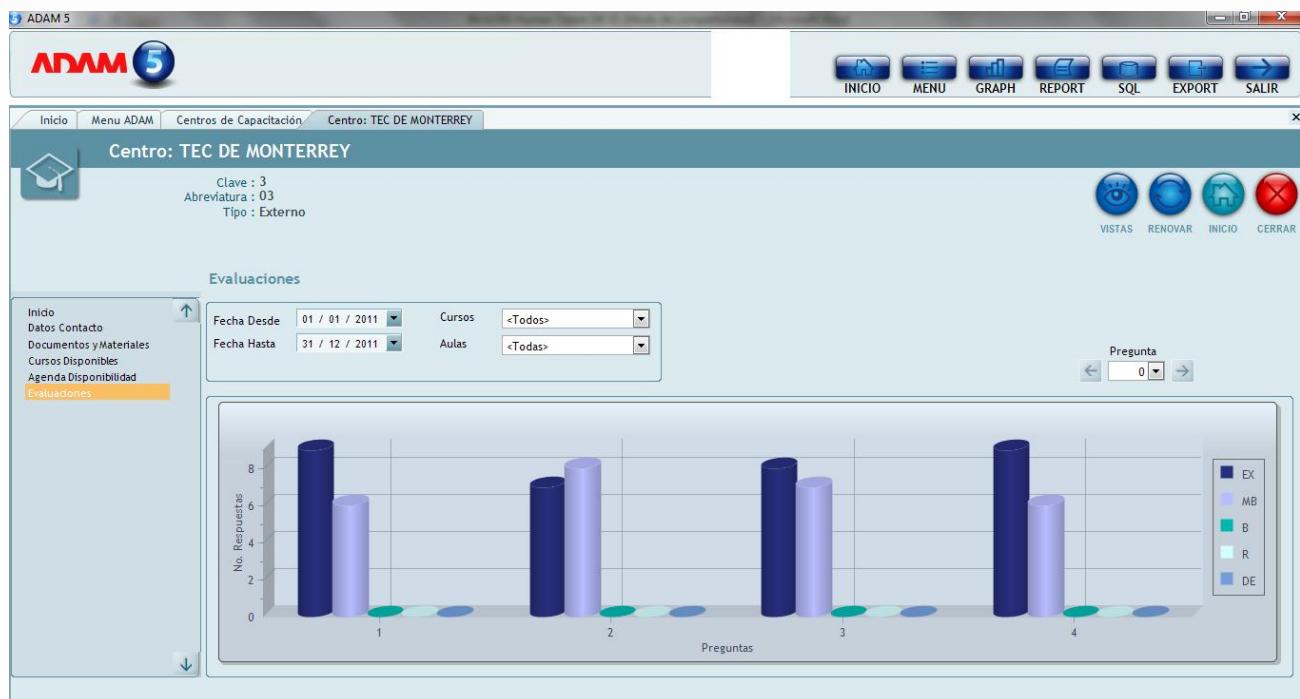


Figura 63 Evaluaciones modo gráfico

Las preguntas de la encuesta son configuradas en las ventanas de Parametrización de la funcionalidad **Capacitación**

3.8 Instructores

Permite administrar los datos y expedientes del personal que imparte la capacitación, ya sea este personal de la empresa (internos) o profesionistas que pertenecen a alguna de las instituciones que capacitan a los trabajadores de la empresa (internos)

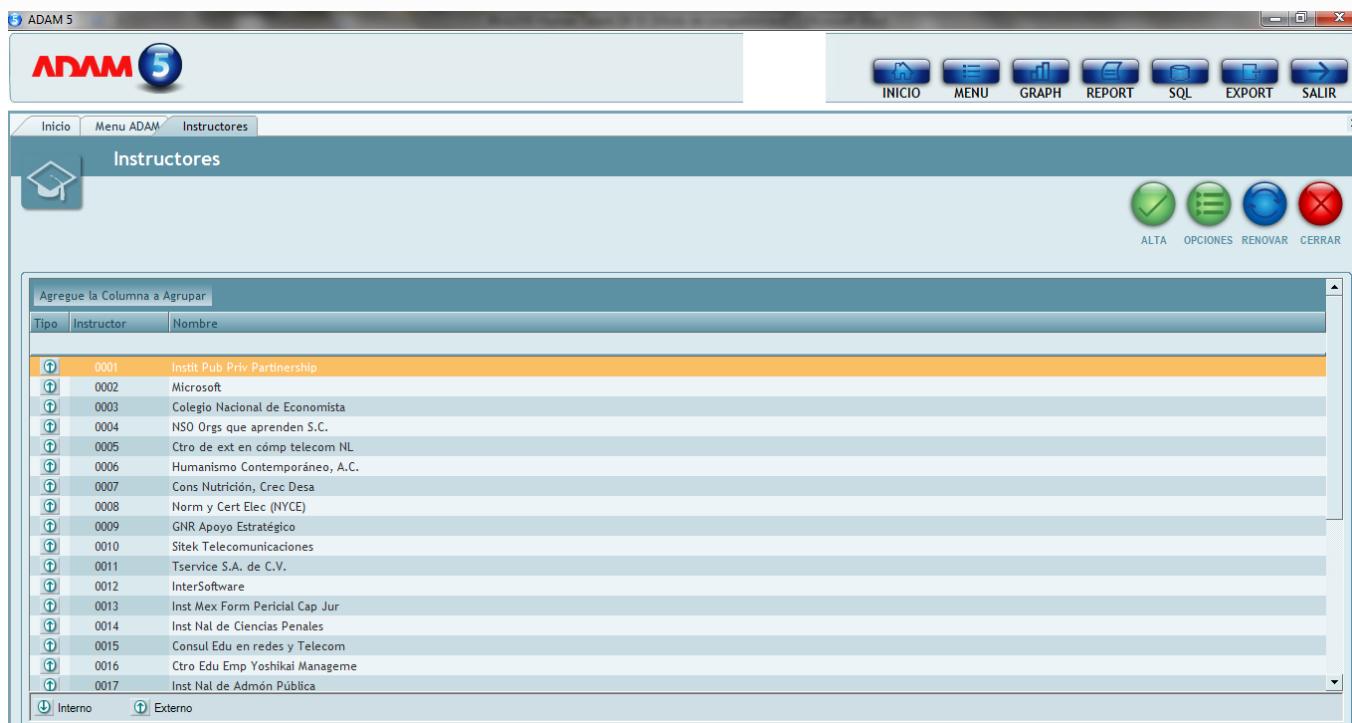


Figura 64 Instructores

3.9 Registro de instructores

Para registrar un nuevo instructor de clic en el botón Alta. El contenido de la ventana variará de acuerdo al tipo de instructor que se registre. ADAM Solicitará la siguiente información.

Figura 65 Alta de instructores

Tipo	Interno: Corresponde a un empleado de la organización que dentro de sus funciones imparte capacitación. Externo: Capacitador de una institución externa o profesionista independiente a la organización
Compañía Nombre Tipo Preparación	En caso de ser instructor interno, Compañía a la que pertenece el instructor Nombre del instructor Externo. Básica: Corresponde a actividades que pueden ser adquiridas con base en entrenamiento y experiencia. Especializada: Corresponde a actividades que requieren un reconocimiento institucional o un grado de educación específico.
Registro Oficial	Algunos instructores pueden poseer un registro gubernamental para impartir capacitación en cumplimiento de la legislación local.
Centro de capacitación	Centro de capacitación del que depende el instructor

Una vez registrada la información del instructor, es posible consultar su expediente electrónico, que aun siendo empleado de la compañía, es un control diferente al expediente del trabajador, ya que reúne información relativa a sus actividades académicas.

3.9.1 Expediente del instructor – Inicio

El apartado inicio del expediente del instructor variará de acuerdo al tipo de instructor que se esté consultando:

Si el consultor es **interno**, se mostrará la ficha de identificación del empleado con información recuperada de su expediente de trabajador, en caso contrario deberá complementarse algunas secciones del expediente:



Figura 65 Inicio

3.9.2 Expediente del instructor – Domicilio

En caso de ser un instructor interno, Adam recuperará automáticamente los datos de su expediente del trabajador, mientras que siendo un instructor externo, deberá llenarse esta misma información:



Figura 66 Domicilio

3.9.3 Expediente del instructor – Cursos de Capacitación

Relacione los cursos de capacitación que el instructor está habilitado para impartir, desplegando el combo con la opción **todos** y dando clic en los cursos correspondientes.

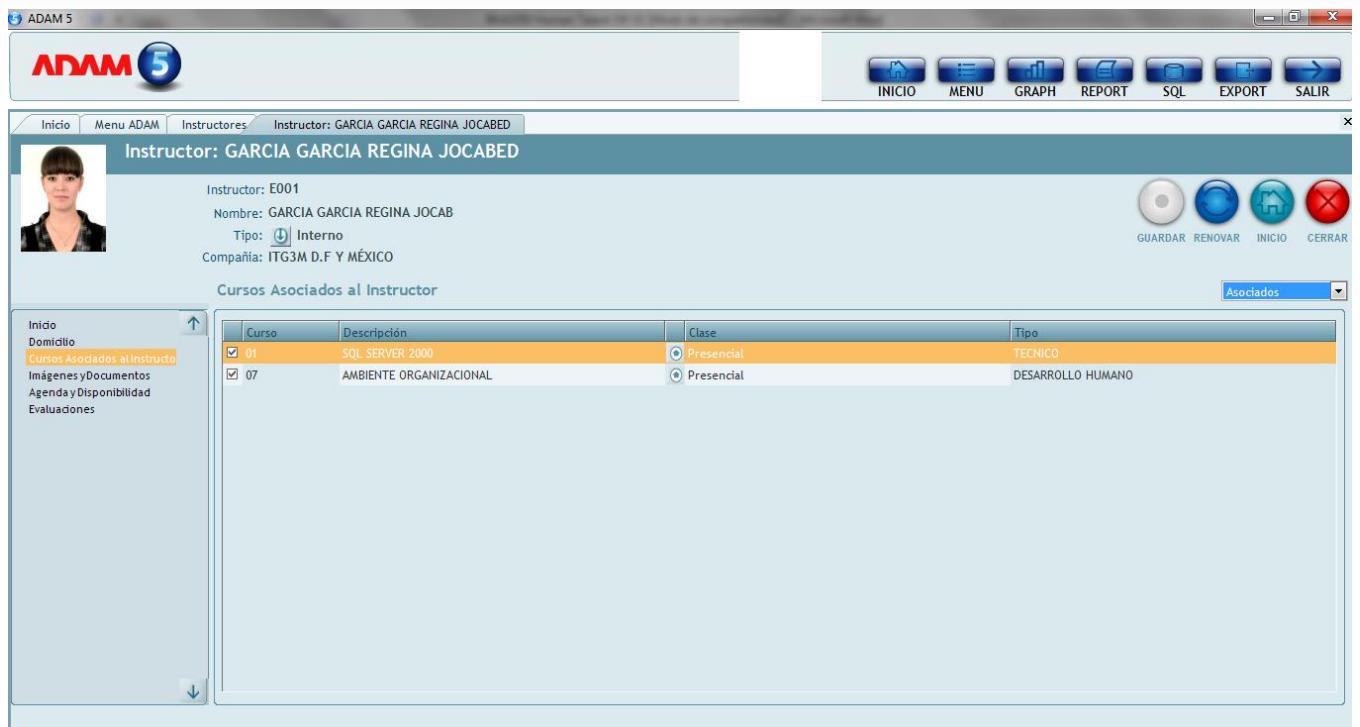


Figura 67 Curso Asociado

3.9.4 Expediente del Instructor - Imágenes y Documentos

Al igual que en el resto de los expedientes es factible adjuntar las imágenes y documentos electrónicos que conforman parte del expediente del empleado o instructor externo, para efecto de capacitación. En esta sección suele guardarse constancias de estudios y otros documentos relativos que avalan los conocimientos del instructor.

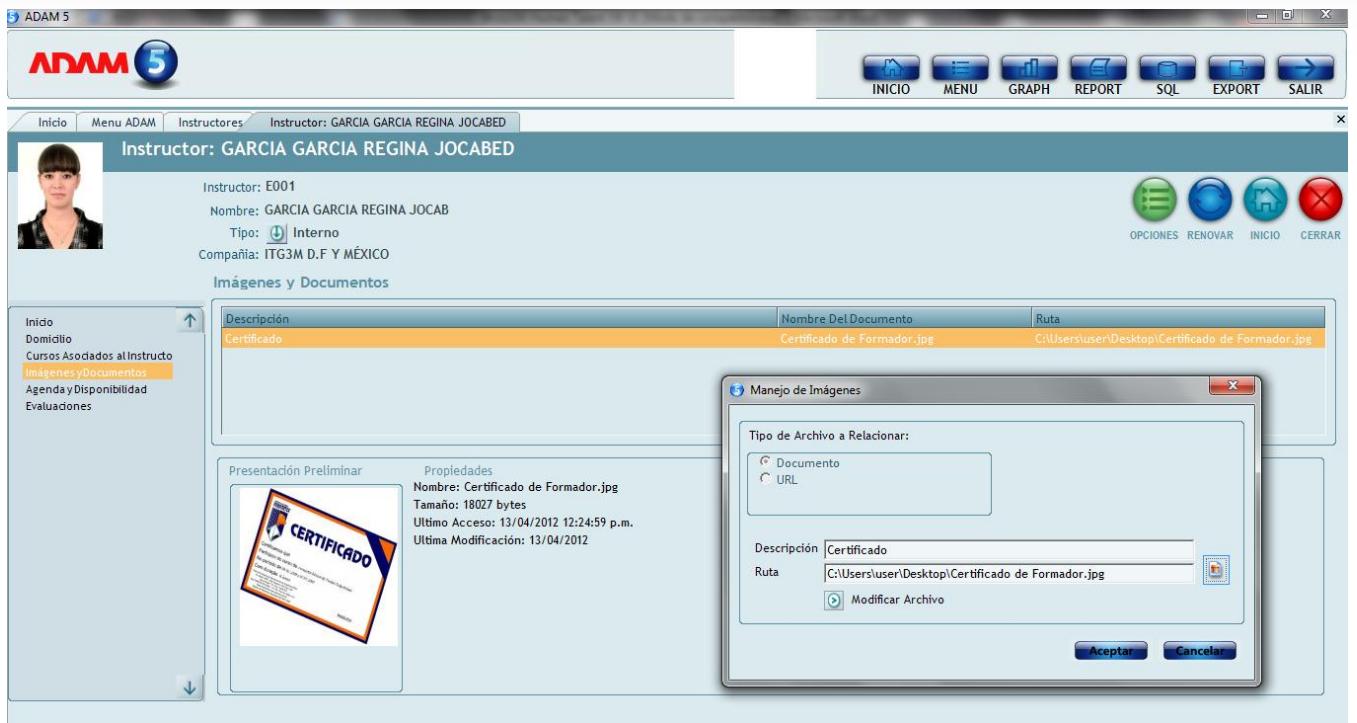


Figura 68 Documentos y Materiales

3.9.5 Expediente del Instructor - Agenda de disponibilidad

Consulte la agenda de cursos asignados al instructor y su disponibilidad en cuanto a actividades de capacitación. Esta ventana es de consulta exclusivamente. Para programar actividades de capacitación realice la programación de cursos:

The screenshot shows the ADAM 5 software interface. At the top, there is a menu bar with options like INICIO, MENU, GRAPH, REPORT, SQL, EXPORT, and SALIR. Below the menu is a toolbar with icons for VISTAS, RENOVAR, INICIO, and CERRAR. The main window displays an instructor's profile: GARCIA GARCIA REGINA JOCABED (Instructor: E001). The profile includes a photo, name, type (Internal), and company (ITG3M D.F Y MÉXICO). A section titled "Agenda y Disponibilidad" shows a weekly calendar from April 4 to April 10, 2011. The days are listed as follows: lunes, 04 de abril de 2011; martes, 05 de abril de 2011; miércoles, 06 de abril de 2011; jueves, 07 de abril de 2011; viernes, 08 de abril de 2011; sábado, 09 de abril de 2011; domingo, 10 de abril de 2011. Each day has a list of scheduled events, such as "08:00 a.m. Curso: AMBIENTE ORGANIZACIONAL, 08:00 a.m. a 12:...". On the left side, there is a sidebar with links like Inicio, Domicilio, Cursos Asociados al Instructor, Imágenes y Documentos, Agenda y Disponibilidad (which is highlighted in orange), and Evaluaciones.

Figura 68 Agenda y Disponibilidad

Utilice el botón vistas para modificar la manera en la que visualiza la agenda del instructor

This screenshot shows the same ADAM 5 software interface as Figure 68, but with a different view of the agenda. The "semanal" button in the toolbar has been changed to "diario" (daily) using the "vistas" button. The main area now displays a detailed daily agenda for April 4, 2011, from 8 a.m. to 7 p.m. The agenda shows multiple instances of the "CURSO: AMBIENTE ORGANIZACIONAL" at 8 a.m. in "aula S". The sidebar and other interface elements remain the same.

Figura 69 Agenda y Disponibilidad

3.9.6 Expediente del Instructor - Evaluaciones

Usted puede conocer la opinión que tienen los participantes acerca del instructor verificando el resultado de las encuestas de opinión hacia el instructor como resumen de todos los cursos

The screenshot shows the ADAM 5 software interface. At the top, there is a menu bar with options like Inicio, Menu ADAM, Instructores, and Administración de Grupos de Capacitación. Below the menu is a toolbar with icons for INICIO, MENU, GRAPH, REPORT, SQL, EXPORT, and SALIR. The main window displays information about an instructor: Instructor: GARCIA GARCIA REGINA JOCABED, Instructor: E001, Nombre: GARCIA GARCIA REGINA JOCAB, Tipo: Interno, and Compañía: ITG3M D.F Y MÉXICO. On the left, there is a sidebar with links to Inicio, Domicilio, Cursos Asociados al Instructor, Imágenes y Documentos, Agenda y Disponibilidad, and Evaluaciones (which is currently selected). The main content area is titled 'Evaluaciones' and shows a table of survey results. The table has columns for No., Pregunta (Question), Total, EX, MB, B, R, DE, Media (Mean), and Moda (Mode). The questions listed are:

No.	Pregunta	Total	EX	MB	B	R	DE	Media	Moda
1	¿AL COMIENZO DEL CURSO EL INSTRUCTOR ESPECIFICO LOS OBJETIVOS DEL MISMO?	12	6	5	1	0	0	4.00	EX
2	¿EL LENGUAJE UTILIZADO DURANTE EL CURSO POR EL INSTRUCTOR FUE?	12	3	8	1	0	0	4.00	MB
3	¿LA EXPOSICIÓN DEL CURSO POR EL INSTRUCTOR FUE?	12	2	8	2	0	0	4.00	MB
4	¿EL INSTRUCTOR SEÑALÓ LA SECUENCIA DE LAS SESIONES?	12	3	8	1	0	0	4.00	MB
5	¿SU ACTITUD O DISPONIBILIDAD ANTE EL GRUPO FUE?	8	2	6	0	0	0	4.00	MB
6	¿COMO CONSIDERAS QUE EL INSTRUCTOR DOMINA EL TEMA?	8	2	6	0	0	0	4.00	MB
7	¿MANTUVO EL INTERES DEL GRUPO?	8	2	6	0	0	0	4.00	MB

Figura 70 Evaluaciones

Utilice el botón Vista para consultar la información en formato gráfico.

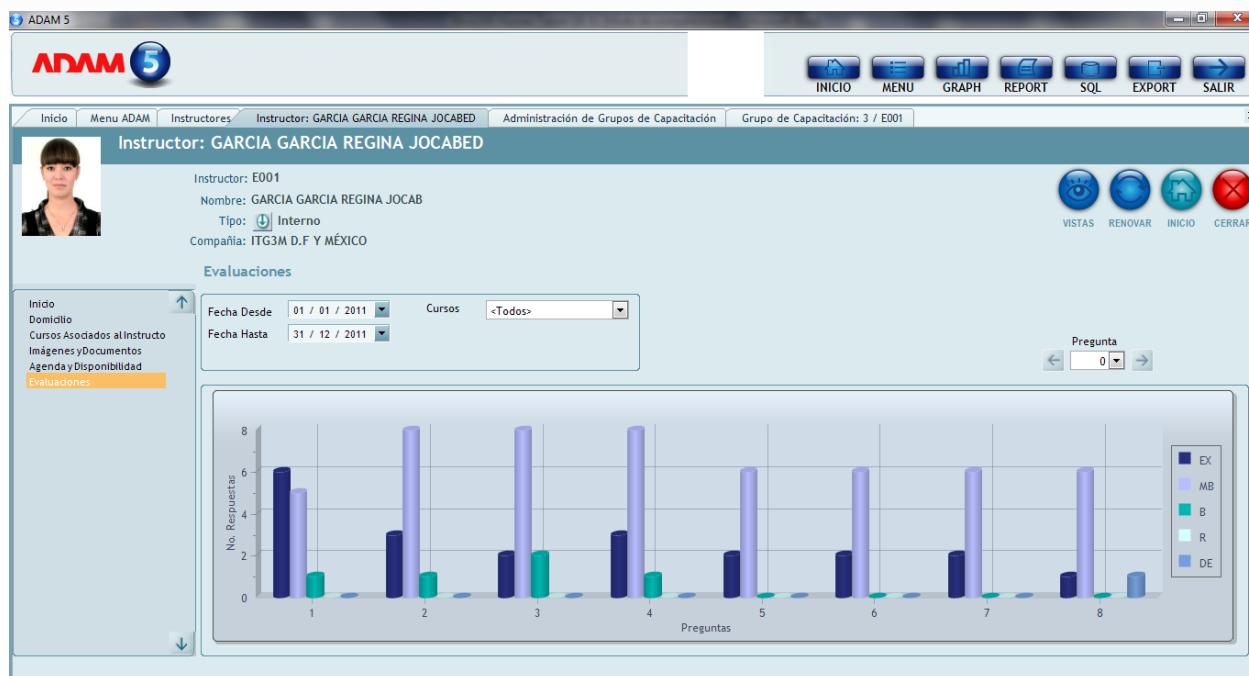
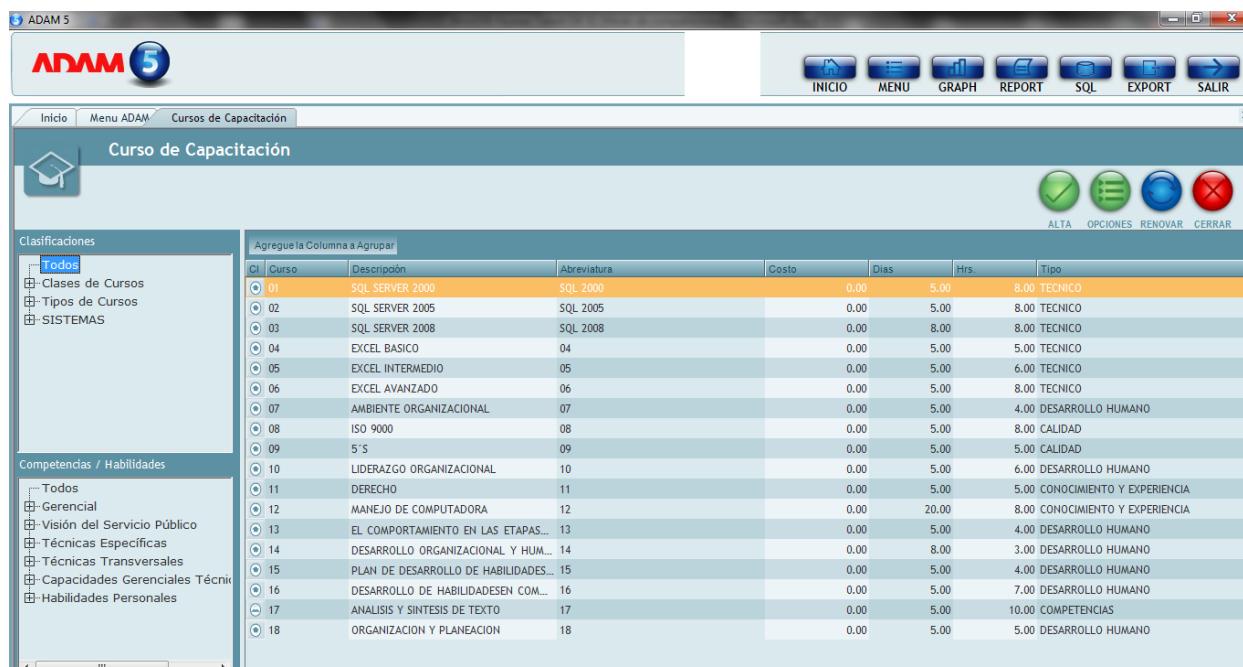


Figura 71 Evaluaciones Vista Gráfica

3.10 Cursos de capacitación



The screenshot shows the ADAM 5 software interface for managing training courses. At the top, there's a toolbar with icons for INICIO, MENU, GRAPH, REPORT, SQL, EXPORT, and SALIR. Below the toolbar, a menu bar includes Inicio, Menu ADAM, and Cursos de Capacitación. The main area displays a table titled 'Curso de Capacitación' with columns: Cl, Curso, Descripción, Abreviatura, Costo, Dias, Hrs., and Tipo. The table lists 18 courses, each with a radio button for selection. The courses are:

Cl	Curso	Descripción	Abreviatura	Costo	Dias	Hrs.	Tipo
01	SQL SERVER 2000	SQL_2000	SQL_2000	0.00	5.00	8.00	TECNICO
02	SQL SERVER 2005	SQL_2005	SQL_2005	0.00	5.00	8.00	TECNICO
03	SQL SERVER 2008	SQL_2008	SQL_2008	0.00	8.00	8.00	TECNICO
04	EXCEL BASICO	04	04	0.00	5.00	5.00	TECNICO
05	EXCEL INTERMEDIO	05	05	0.00	5.00	6.00	TECNICO
06	EXCEL AVANZADO	06	06	0.00	5.00	8.00	TECNICO
07	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	07	07	0.00	5.00	4.00	DESARROLLO HUMANO
08	ISO 9000	08	08	0.00	5.00	8.00	CALIDAD
09	5'S	09	09	0.00	5.00	5.00	CALIDAD
10	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	10	10	0.00	5.00	6.00	DESARROLLO HUMANO
11	DERECHOS	11	11	0.00	5.00	5.00	CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA
12	MANEJO DE COMPUTADORA	12	12	0.00	20.00	8.00	CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA
13	EL COMPORTAMIENTO EN LAS ETAPAS...	13	13	0.00	5.00	4.00	DESARROLLO HUMANO
14	DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y HUM...	14	14	0.00	8.00	3.00	DESARROLLO HUMANO
15	PLAN DE DESARROLLO DE HABILIDADES...	15	15	0.00	5.00	4.00	DESARROLLO HUMANO
16	DESARROLLO DE HABILIDADES EN COM...	16	16	0.00	5.00	7.00	DESARROLLO HUMANO
17	ANALISIS Y SINTESIS DE TEXTO	17	17	0.00	5.00	10.00	COMPETENCIAS
18	ORGANIZACION Y PLANEACION	18	18	0.00	5.00	5.00	DESARROLLO HUMANO

Figura 72 Cursos

Adam permite llevar un detallado registro de los cursos de capacitación en los que el personal de la organización participa, ya sean estos impartidos de manera interna o externa.

La ventana Cursos de Capacitación, permite monitorear además los costos, días y Horas de capacitación Total impartida.

3.10.1 Registro de nuevos cursos

Para registrar un nuevo curso, de clic en el botón Alta y alimente la siguiente información:

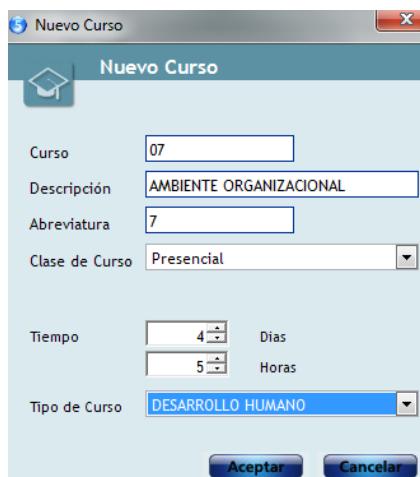


Figura 73 Registro de Cursos

Curso/ Descripción /Abreviatura	Datos de identificación del curso
Clase de curso	Modo en que se imparte la capacitación: Online, presencial, Coaching, Documental
Tiempo	Días: Número de días que dura la capacitación Horas: Número total de horas de curso
Tipo de entrenamiento	Clasificación personalizable de los cursos que la organización administre. La configuración de este catálogo se realiza en las ventanas de Parametrización.

3.10.2 Expediente del curso

Los cursos de capacitación, tienen también un expediente propio donde se administra la información de los mismos y los materiales que se utilizan en la impartición específica de la materia.

3.10.2.1 Expediente del curso – Inicio

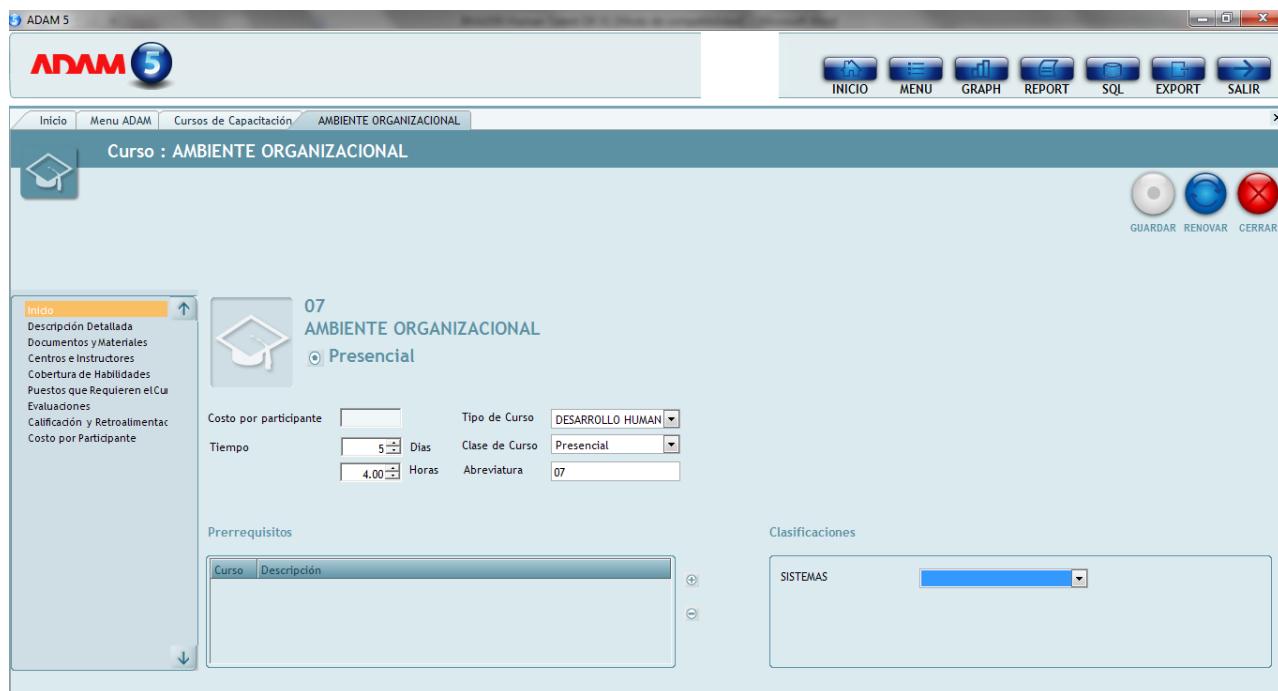


Figura 74 Expediente del Curso

La Ficha de Inicio del expediente de un curso, muestra la información de capturada en la ventana de alta del mismo. Adicionalmente se pueden registrar la siguiente información

Clasificaciones
Prerrequisitos

Agrupaciones de cursos en las que se clasifica el curso.
Cursos previos necesarios para tomar el nivel actual de capacitación.

Para agregar o eliminar cursos prerrequisitos, utilice los botones y . Al agregar o eliminar un nuevo curso, Adam presentará la siguiente ventana:

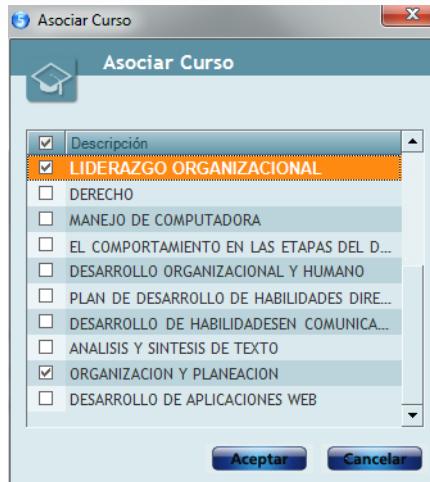


Figura 75 Asociar Curso

3.10.3 Expediente del curso - Descripción Detallada

La información relativa al curso puede administrarse a través de Índices de información de Cursos, que puedes ser configurado en las ventanas de Parametrización de Adam, estructurando un catálogo de los índices más importantes que deban documentarse por cada uno de los cursos que la empresa controla.

Figura 76 Asociar Curso

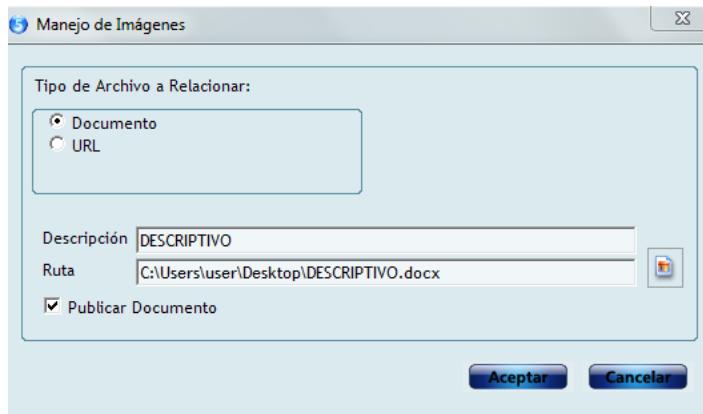
Expediente del curso - Documentos y Materiales

The screenshot shows the ADAM 5 software interface. At the top, there's a menu bar with 'ADAM 5' and various icons for 'INICIO', 'MENU', 'GRAPH', 'REPORT', 'SQL', 'EXPORT', and 'SALIR'. Below the menu is a toolbar with icons for 'OPCIONES', 'RENOVAR', 'INICIO', and 'CERRAR'. The main window title is 'Curso : AMBIENTE ORGANIZACIONAL'. On the left, a sidebar lists navigation options: Inicio, Descripción Detallada, Documentos y Materiales (which is selected), Centros e Instructores, Cobertura de Habilidades, Puestos que Requieren el Cua, Evaluaciones, Calificación y Retroalimentac, and Costo por Participante. The central area displays a table titled 'Documentos y Materiales' with one row. The row contains 'DESCRITIVO' in the Description column, 'MATERIAL_CURSO.doc' in the Name of Document column, and a long URL in the Path column. Below this table, there's a preview of a Microsoft Word document titled 'MATERIAL CURSO.doc' with its properties listed: Nombre: MATERIAL_CURSO.doc, Tamaño: 24064 bytes, Último Acceso: 24/01/2011 10:22:47 p.m., and Última Modificación: 24/01/2011.

Figuran 77 Documentos y Materiales

Al igual que ocurre en otras secciones de Documentos y materiales de los Expedientes electrónicos de Adam, el expediente del curso permite también integrar documentación relativa al

Para agregar un archivo en la sección **Documentos y Materiales** seleccione el botón **Opciones** o de clic derecho sobre la cuadricula de trabajo y seleccione la opción **Agregar un archivo**.



Figuran 78 Agregar Archivo

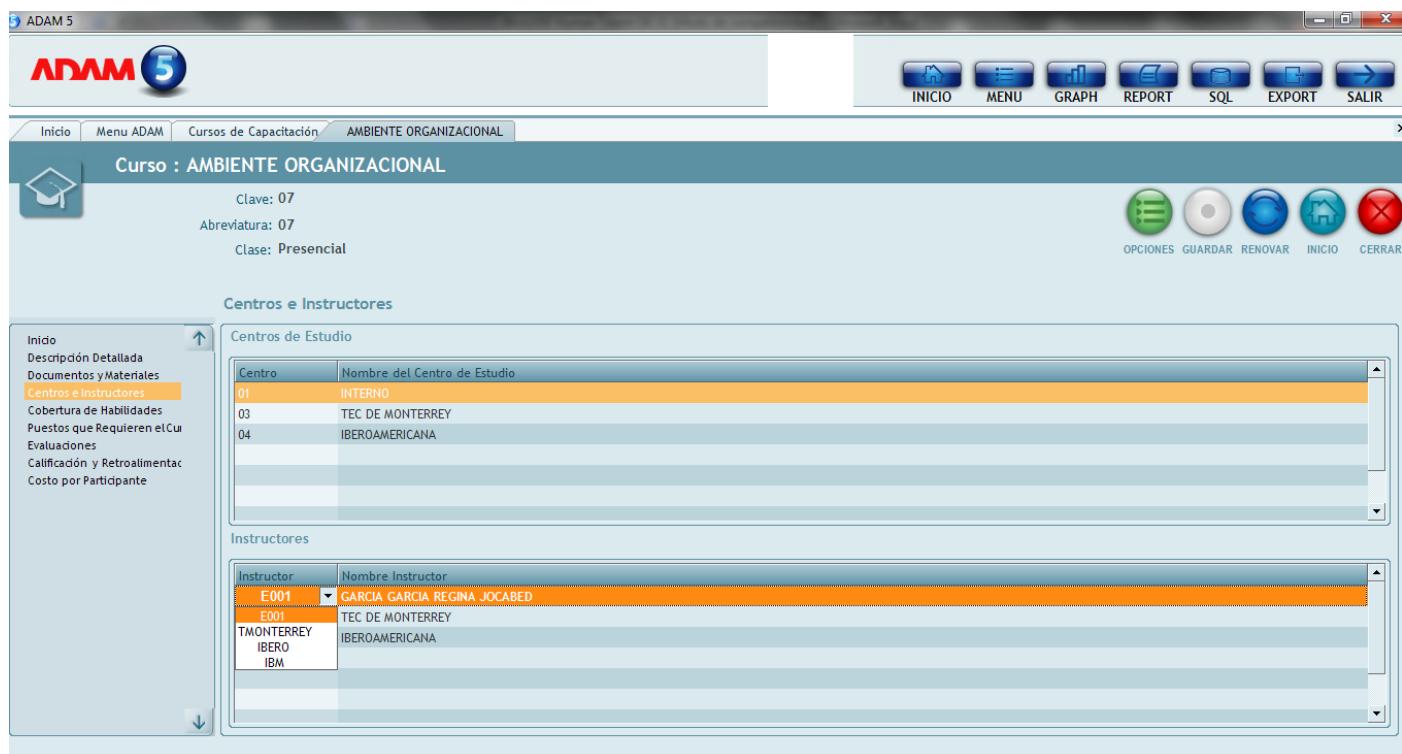
Adam le solicitará el tipo de documento correspondiente y registrará esta información en la ventana de Materiales.

Típicamente en esta sección usted puede almacenar

- Manuales de capacitación
- Temario
- Exámenes, etc.

La opción Publicar documento, permite que esta información (por ejemplo el temario del curso) sea conocido por los trabajadores a través de la funcionalidad Adam Personal en la sección, información de cursos.

3.10.4 Expediente del curso – Centros e instructores



Figuran 79 Centros e Instructores

Relacione los centros de capacitación en los que se puede impartir el curso y los instructores que están habilitados para impartir el curso correspondiente.

3.10.5 Expediente del Curso – Niveles de Cobertura

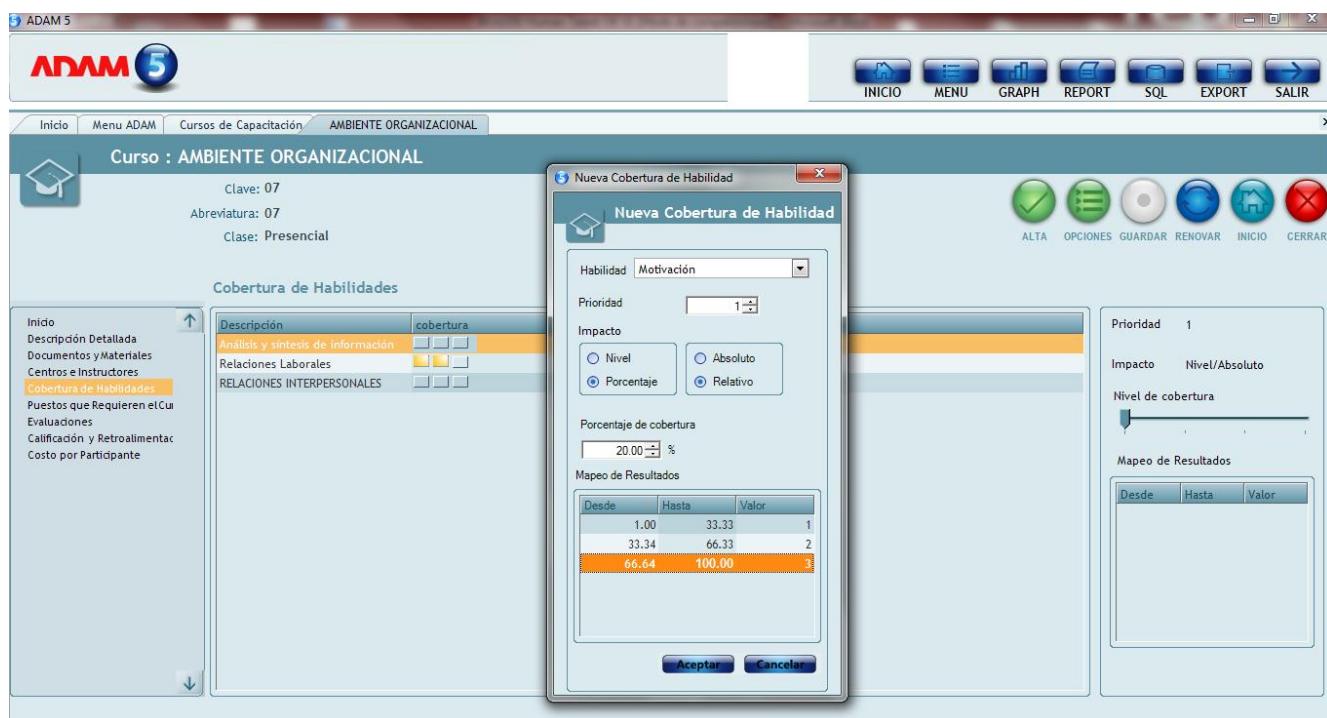
Cada uno de los cursos que son impartidos por la empresa o por una institución educativa, influyen en las habilidades que el empleado posee para desarrollar las funciones que su puesto requiere.

Los niveles de cobertura de una habilidad, son la escala de medición de esa área de conocimiento o aptitud del trabajador y los diferentes grados en los que el empleado puede ir cubriendo el dominio de esa habilidad.

Deben ser establecidos en escalas medibles para cada habilidad siendo el nivel 1 el grado o nivel D el mínimo de la competencia, y considerando el último que se defina como un nivel suficientemente alto superior o superlativo. El nivel más bajo de esta escala no debe indicar la ausencia de competencia, sino que ésta se encuentra desarrollada en el nivel más mínimo.

Se pueden definir distintas escalas, por cada habilidad. Sin embargo, la estandarización de los mismos facilitará la operación y la comparación de las habilidades al considerar el conjunto de estas y su agrupación en una competencia.

Los niveles de cobertura se miden en porcentajes de cada habilidad, considerando el cien por ciento como el total de dominio sobre la habilidad que el puesto requiere. Al definir la escala de niveles se deben establecer valores que expresen equivalencias que de acuerdo con su estimación correspondan al dominio que se puede requerir para cada uno de los puestos.



Figuran 80 Cobertura de Habilidades

3.10.6 Expediente del curso – Puestos que requieren el curso

Al establecer la relación de la organización que requieren el curso en cuestión, se está integrando la el control que permitirá más adelante determinar si los trabajadores cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñar una función o bien, son candidatos a participar en los cursos que la empresa promueva y publique.

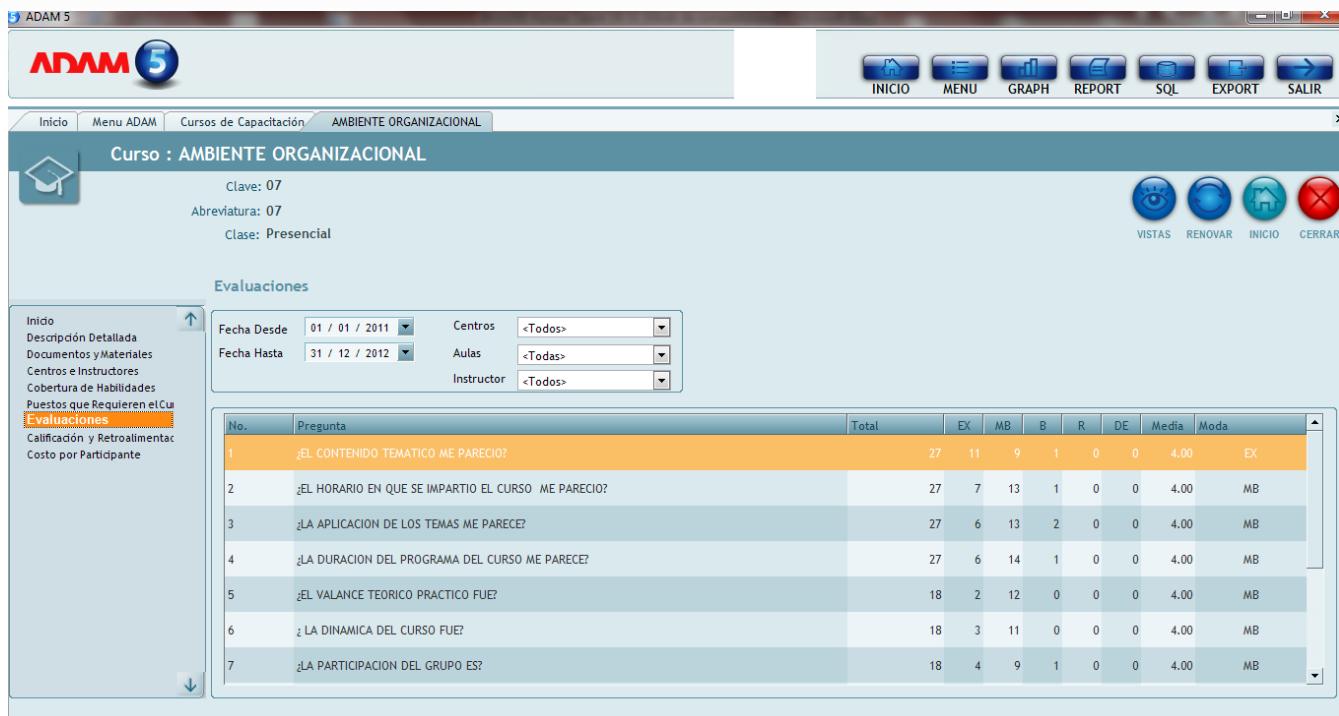
The screenshot shows the ADAM 5 software interface. The main title is "Curso : AMBIENTE ORGANIZACIONAL". Below it, course details are listed: Clave: 07, Abreviatura: 07, and Clase: Presencial. On the left, a sidebar menu includes "Puestos que Requerir" (selected), "Evaluaciones", "Calificación y Retroalimentación", and "Costo por Participante". The main content area is titled "Puestos que requieren el Curso" and contains a table with columns "Abreviatura" and "Descripción". The table lists various job titles with checkboxes next to them. One row is highlighted in yellow, showing "AUXAT" as "AUXILIAR ATRACCION DE TALENTO". Other rows include "AUXCAPDESA", "AUXIFINAN", "DESARR", "DIRFINA", "DIRRH", "DIRSIST", "DIRGRAL", "GTE.ATRYTA", "GTECAPYDES", "GTEFINANZA", "GTERH", "GTRESIST", "LIDERPROY", and "SECREBILIN". A status bar at the bottom right says "< No Seleccionados >".

Figuran 81 Puestos que lo requieren

Para relacionar cursos, de clic en los cuadros de opción que indicando los puestos que requieren haber calificado en este curso de manera obligatoria para ocupar dicha función.

Expediente del curso – Evaluaciones

Usted puede conocer la opinión que los participantes tienen sobre este curso al explorar las calificaciones aplicadas en la encuesta final de capacitación. Esta ventana es exclusivamente de consulta, las encuestas se contestan en la sección de Administración de Grupos de Capacitación.

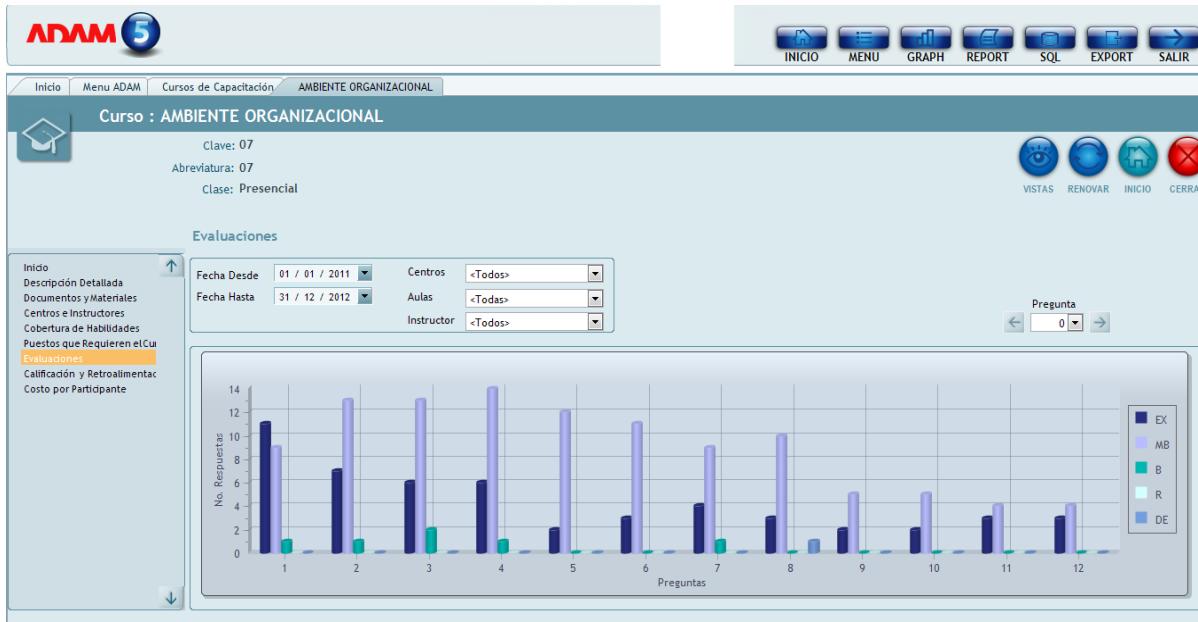


The screenshot shows the 'Evaluaciones' (Assessments) section of the software. On the left, there's a sidebar with navigation links like Inicio, Descripción Detallada, Documentos y Materiales, Centros e Instructor, Cobertura de Habilidades, Puestos que Requerir el Cui, Evaluaciones (which is highlighted in orange), Calificación y Retroalimentac, and Costo por Participante. The main area displays evaluation results for 7 questions. The first question is highlighted in yellow.

No.	Pregunta	Total	EX	MB	B	R	DE	Media	Moda
1	¿EL CONTENIDO TEMATICO ME PARECIO?	27	11	9	1	0	0	4.00	EX
2	¿EL HORARIO EN QUE SE IMPARTIO EL CURSO ME PARECIO?	27	7	13	1	0	0	4.00	MB
3	¿LA APLICACION DE LOS TEMAS ME PARECE?	27	6	13	2	0	0	4.00	MB
4	¿LA DURACION DEL PROGRAMA DEL CURSO ME PARECE?	27	6	14	1	0	0	4.00	MB
5	¿EL VALANCE TEORICO PRACTICO FUE?	18	2	12	0	0	0	4.00	MB
6	¿LA DINAMICA DEL CURSO FUE?	18	3	11	0	0	0	4.00	MB
7	¿LA PARTICIPACION DEL GRUPO ES?	18	4	9	1	0	0	4.00	MB

Figuran 82 Evaluaciones

Utilice el botón vistos para consultar las calificaciones en formato gráfico:



Figuran 83 Evaluaciones modo Gráfico

3.10.7 Expediente del curso – Calificación y Retroalimentación

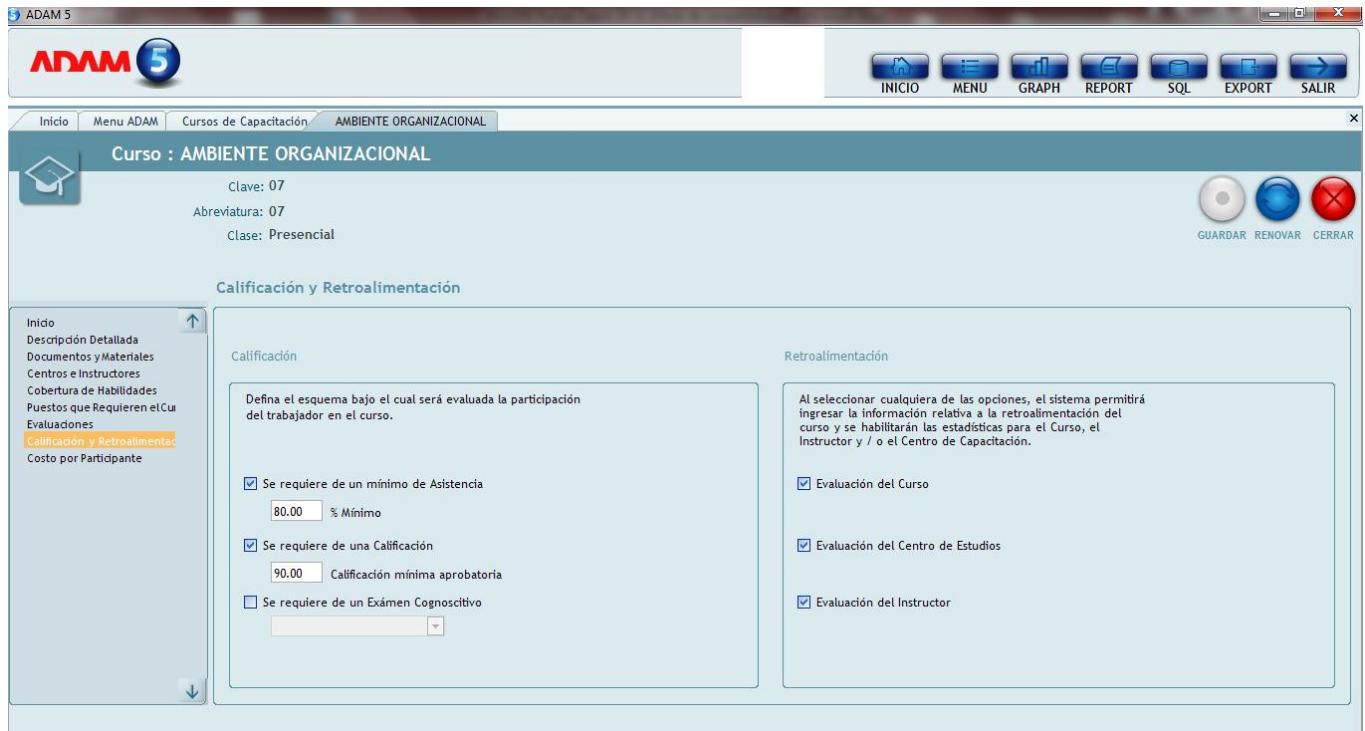


Figura 84 Calificación y retroalimentación

Al definir cada uno de los cursos, es importante establecer la siguiente información para controlar la manera en que son calificados y se captan opiniones de los participantes estableciendo las siguientes opciones:

Calificación

Se requiere Mínimo de asistencia

Se requiere calificación

Se Requiere de un Examen

Cognoscitivo

Retroalimentación

Evaluación del curso

Evaluación del Centro de Estudios

Evaluación del instructor

Porcentaje de asistencia Mínima como requisito del curso

Calificación mínima para aprobar el curso.

Examen de conocimientos establecido en la funcionalidad Adam Examinación.

Se aplica encuesta de opinión sobre el curso

Se aplica encuesta de opinión sobre el centro de Capacitación

Se aplica encuesta de opinión sobre el instructor

3.11 Planes de capacitación

El plan de capacitación es una secuencia de cursos programados para ser impartidos a un área o a un conjunto de empleados durante un período establecido. Normalmente los planes de capacitación institucionales se manejan por períodos anuales sin que este plazo sea restrictivo. El plan de capacitación tiene objetivos definidos en cuanto a número de cursos, horas de capacitación y número de empleados que deben ser capacitados para cumplir con la cobertura de conocimientos.

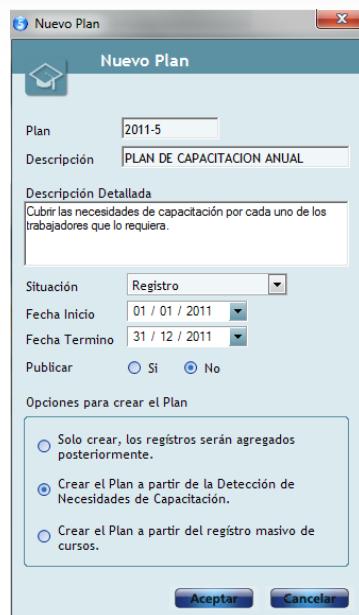
En algunas legislaciones, es indispensable que el Plan o Programa de Capacitación se presente ante las instituciones gubernamentales que supervisan las obligaciones laborales y patronales y se definen las personas responsables de vigilar su cumplimiento.

Otra obligación frecuente es la constitución de una Comisión Mixta de Capacitación que se encargue del establecimiento de objetivos y la supervisión del plan para cubrir los requisitos legales y la entrega de la documentación correspondiente.

Agregue la Columna a Agrupar											
Plan	Descripción	Situación	Fec. Inicio	Fec. Termino	Trab. Plan.	Part. Plan.	Hrs. Plan.	Trab. Ejec.	Part. Ejec.	Hrs. Ejec.	
2011	PLAN DE CAPACITACION 2011	Registro	01/01/2011	31/12/2011	3	3	16.00	4	7	36.00	
2011-1	PLAN DE CAPACITACION MENSUAL 2011	Activo	01/04/2011	30/04/2011	6	6	36.00	4	7	36.00	
2011-2	PLAN DE CAPACITACION MENSUAL	Activo	01/05/2011	31/05/2011	4	5	24.00	4	7	36.00	
2001-3	PLAN SEMESTRAL	Cerrado	18/05/2011	18/05/2011	1	18	112.00	4	7	36.00	
2011-4	PLAN DE CAPACITACION TRIMESTRAL	Registro	01/06/2011	30/09/2011	1	7	39.00	4	7	36.00	

Figuran 85 Planes de Capacitación

Para generar un nuevo Plan de capacitación de clic en el botón Alta y alimento la información relativa al plan.



Figuran 86 Nuevo Plan de Capacitación

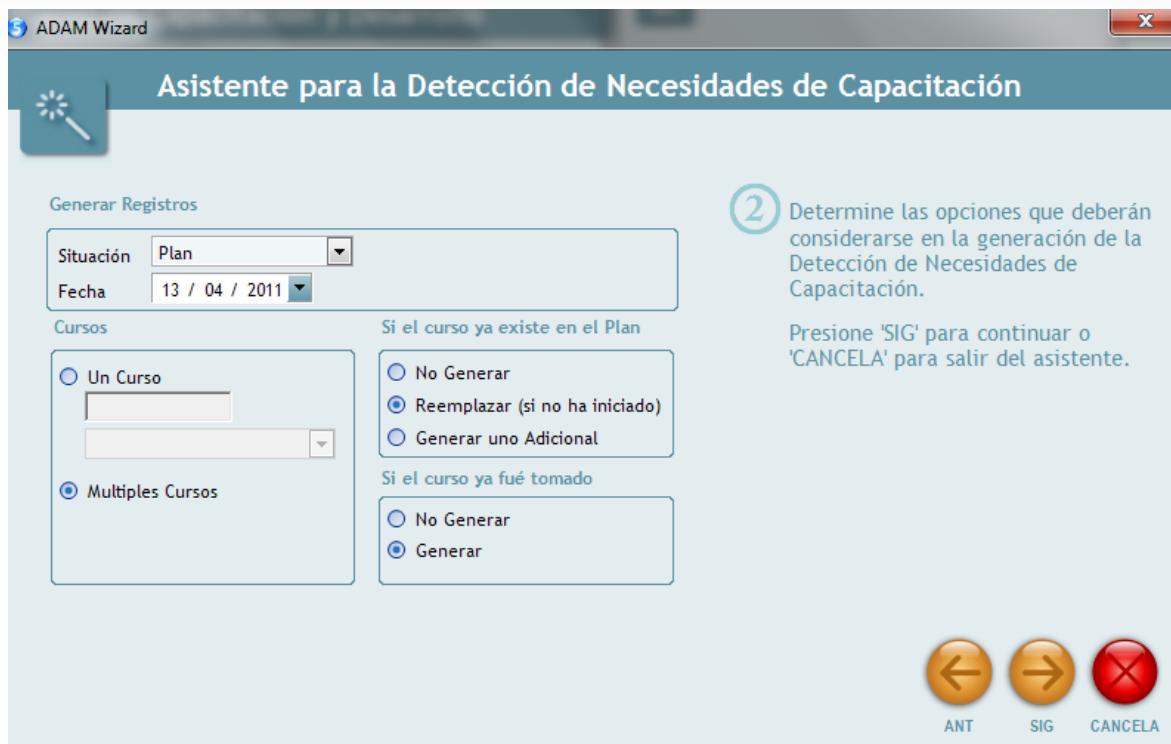
Al definir los datos de identificación del plan, si usted selecciona la opción **Crear el plan a partir de la detección de necesidades**, Adam presentará un asistente para realizar la integración del plan con las personas que deben estar en el programa de capacitación, verificando los criterios que permiten indicar los trabajadores que requieren la capacitación programada por la empresa.



Figuran 87 Asistente Detección de Necesidades de Capacitación

El primer paso del **Asistente para la detección de Necesidades de Capacitación** consiste en definir cuál será la base para la detección del personal que participará en el plan.

Modelo De competencias Perfil de cursos por puesto	<p>Determina las necesidades de capacitación comparando los niveles de competencias establecidos para cada puesto.</p> <p>Verifica los cursos que se han indicado como obligatorios para cada puesto y con base en ello, determina los trabajadores que requieren cursos para cumplir con la capacitación requerida por el puesto</p>
---	---



Figuran 88 Asistente Detección de Necesidades de Capacitación

En el paso 2, se debe definir la situación del plan indicando si este se encuentra en etapa de planeación, o ha iniciado, concluido o si por alguna razón ha sido cancelado. En este último caso, una alternativa es eliminar el plan y generar uno nuevo desde el Grid de la ventana Planes de capacitación.

Defina si desea programar un solo curso o múltiples cursos y que pasos seguir en caso de que el curso ya exista en el plan o si ya ha sido tomado por los trabajadores.

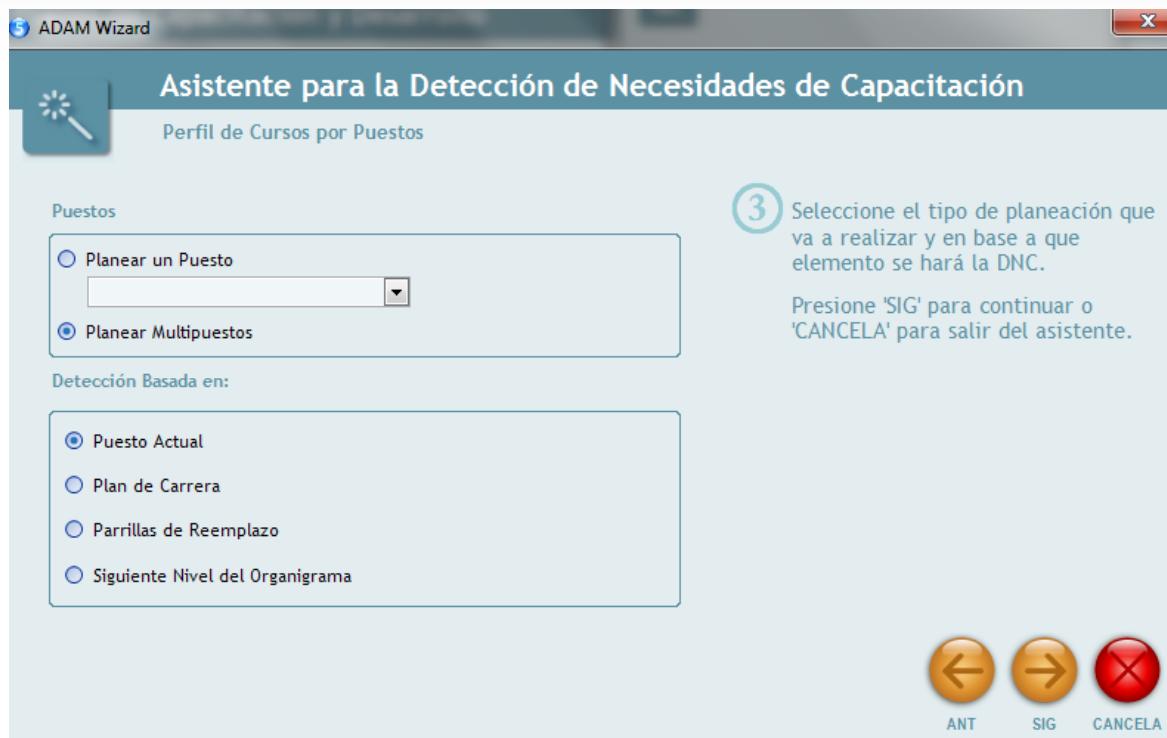
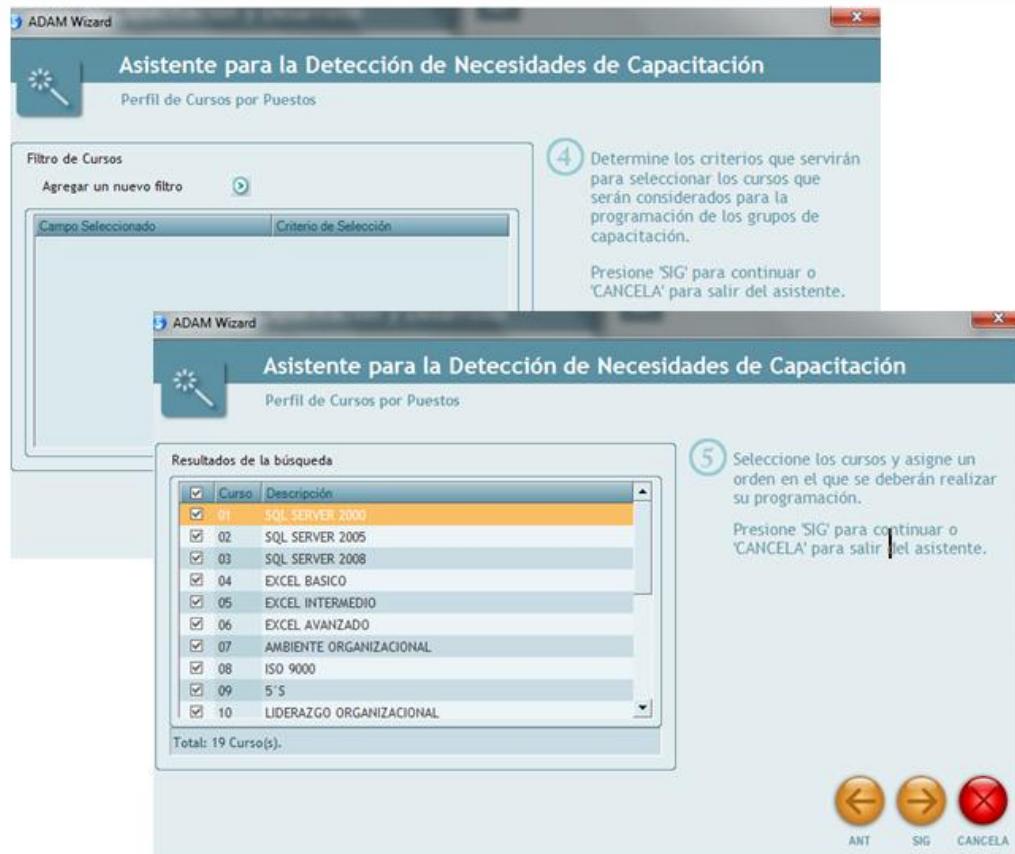


Figura 89 Asistente Detección de Necesidades de Capacitación

En el paso 3, defina si desea estructurar la capacitación para uno o varios puestos y cuál será la base para la consideración del puesto.



Figuran 90 Asistente Detección de Necesidades de Capacitación

En el paso 4 y 5 establezca el filtro para detectar las características de los cursos que serán considerados en la detección de necesidades de capacitación. Como resultado, el asistente mostrará los cursos que cumplen las condiciones y mostrará la relación resultante.

La lista puede aun ser modificada manualmente definiendo el resultado específico de los cursos que se desea incluir en el plan.



Figura 91 Asistente Detección de Necesidades de Capacitación

En los pasos 6 y 7 se debe filtrar la lista de puestos que se desea incluir en el plan considerando el esquema de trabajo o bien las disposiciones legales que condicionan la capacitación.

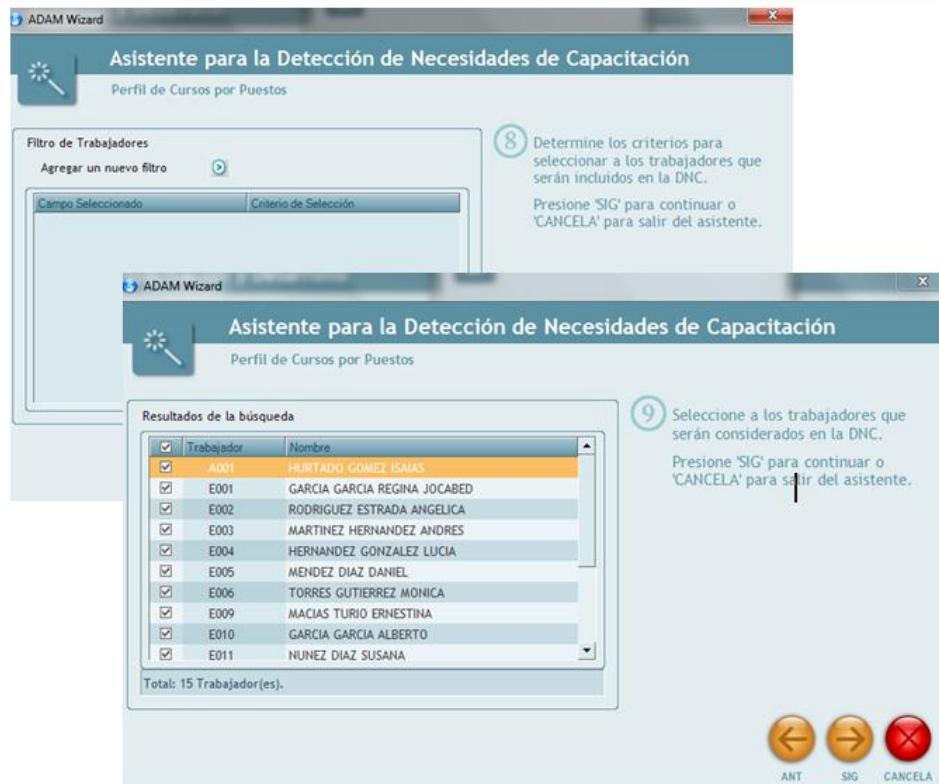


Figura 92 Asistente Detección de Necesidades de Capacitación

Establezca las condiciones para filtrar a los trabajadores que participarán en el plan de capacitación en los pasos 8 y 9 y obtenga como resultado la relación de empleados que serán considerados en el plan, siempre que coincidan con los filtros anteriores.

3.12 Administrar grupos de Capacitación

La manera específica de impartir capacitación a los trabajadores que se ha determinado capacitar en el plan de capacitación es a través de la programación de grupos de capacitación. Para mantener un control eficiente de los cursos a impartir es necesario integrar estos Grupos, y confirmar el registro de los Trabajadores detectados en el plan de capacitación.

Por supuesto, también se puede inscribir en los grupos a trabajadores no incluidos en el plan original o bien, trabajadores de ingreso reciente que no fueron relacionados durante la detección de necesidades de capacitación.

Curso	Descripción	Grupo	Partes	F. Inicio	F. Termino	Situación
07	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	A001	3	31/01/2011	04/02/2011	Activo
10	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	A002	6	04/04/2011	08/04/2011	Abierto
07	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	E001	4	04/04/2011	08/04/2011	Activo
07	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	AE01	3	02/05/2011	06/05/2011	Cerrado
18	ORGANIZACION Y PLANEACION	1	14	01/06/2011	05/06/2011	Abierto
17	ANALISIS Y SINTESIS DE TEXTO	E002	1	06/06/2011	08/06/2011	Cerrado
16	DESARROLLO DE HABILIDADES EN COMUNICACION ORAL	E003	1	13/06/2011	17/06/2011	Cerrado
14	DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y HUMANO	E004	1	27/06/2011	01/07/2011	Cerrado
13	EL COMPORTAMIENTO EN LAS ETAPAS DEL DESARROLLO HUMANO	E005	1	04/07/2011	08/07/2011	Cerrado

Figuran 93 Grupos de Capacitación

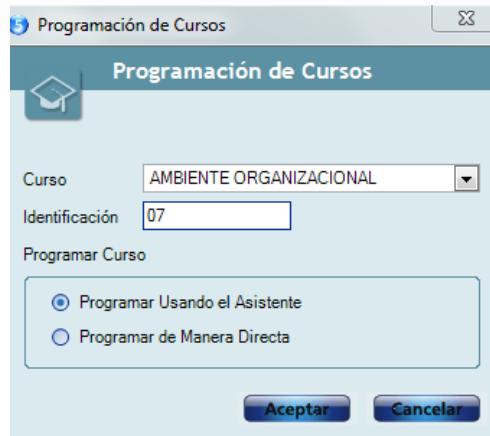


Generar Masivo: permite programar masivamente grupos diversos con las mismas características



Programa: Permite la programación individual de un grupo de capacitación a través de un asistente

Para programar un grupo de manera individual, de clic en el botón **Programa** y siga los pasos del asistente con la siguiente información.



Figuran 94 Programación de Cursos

**Curso
Identificación**

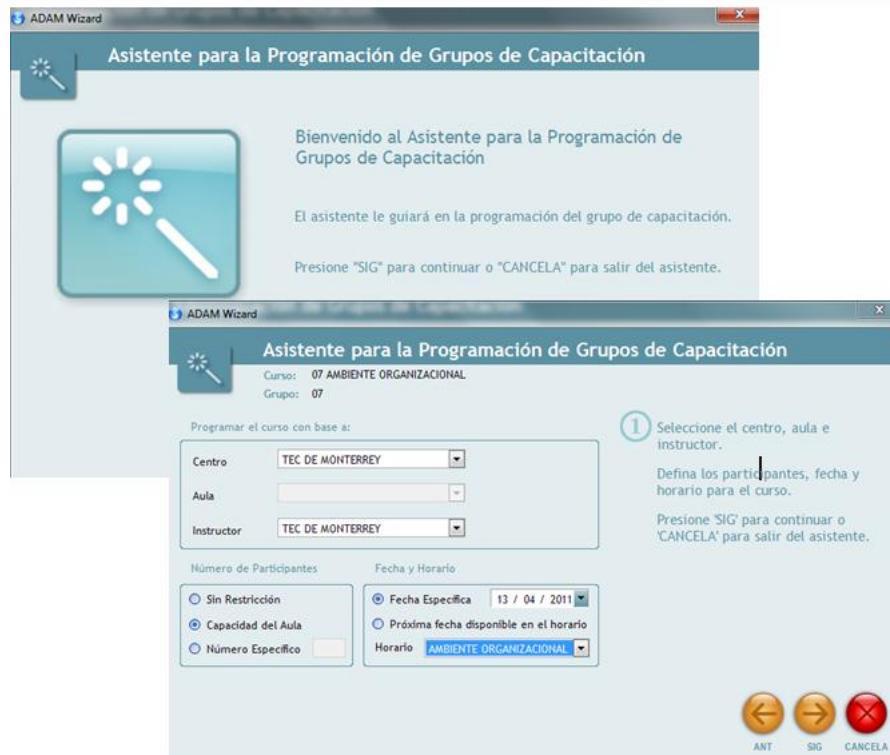
Seleccione el curso para el que desea integrar un grupo
Añote la clave interna de identificación en caso que lleve un control específico de cursos

Programar curso

Programar usando el asistente: Activa el asistente para la programación de cursos de Capacitación

Programar de Manera directa: Permite la selección directa de empleados como participantes en un grupo de capacitación

En el caso de utilizar el asistente de capacitación defina la información que se solicita en cada uno de los siguientes pasos:



Figuran 95 Programación de Cursos

En el paso 1, establezca el centro de capacitación, Aula (en caso de ser un centro de capacitación Interno) e instructor que impartirá la capacitación.

Todos los datos solicitados corresponden a las definiciones previas que usted ha realizado en este mismo capítulo del manual.

Defina también si el número de participantes se debe ajustar a la capacidad del aula y la fecha y horario del grupo.

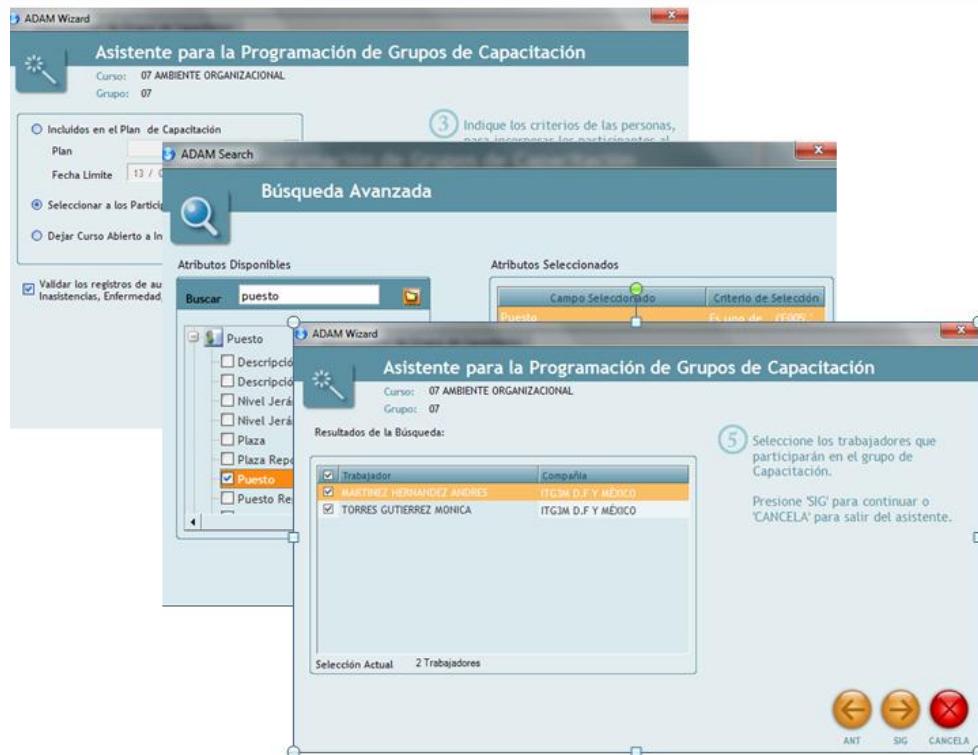
Si elige una fecha específica, el grupo será programado para ese día de manera directa. Por otro lado, usted puede definir "Esquemas de horario" para poder programar periódicamente grupos con las mismas características de la agenda de capacitación.



Figura 96 Programación de Cursos

De este modo, los próximos grupos podrán ser programados seleccionando el esquema de horario definido sin necesidad de capturar o configurar cada sesión.

En los pasos 3, 4 y 5 se puede filtrar la información para seleccionar el conjunto de trabajadores que cumplen con las condiciones para participar en el grupo de capacitación.



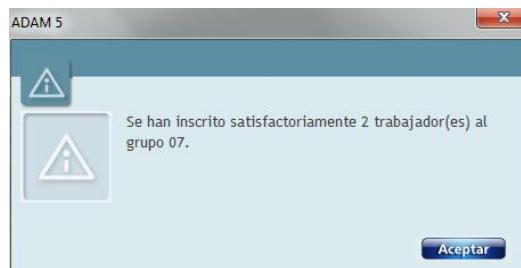
Figuran 97 Programación de Cursos

Adam mostrará el resultado de la búsqueda. En caso de que el número de participantes sobrepase la capacidad definida para el aula asignada, esta situación será informada como mensaje final del proceso. De este modo, es necesario ajustar la selección realizada para indicar quienes pueden participar en un primer grupo y repetir el proceso de programación integrando nuevos grupos a asignando espacios de capacitación más adecuados a esos número para programar la capacitación deseada.



Figuran 98 Programación de Cursos

De este modo, Adam confirmará la inscripción al grupo integrado de acuerdo a las opciones elegidas en el asistente de capacitación y comenzará a administrar el plan de capacitación propuesto.



Figuran 99 Programación de Cursos

3.13 Expediente del grupo de Capacitación

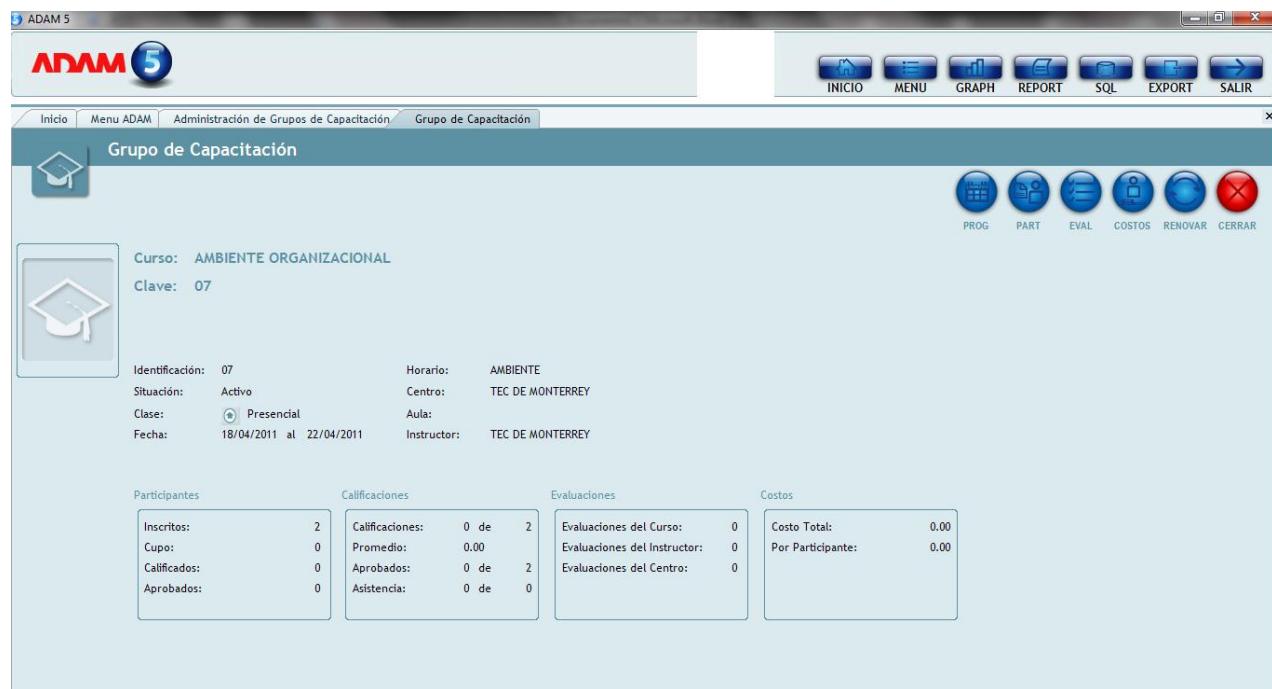
Una vez definidos los grupos de capacitación, y durante diferentes momentos en la vida del grupo, el personal del área educacional debe ir administrando las actividades del grupo ingresando al expediente del Grupo de capacitación.

Para acceder al expediente de doble clic al registro desde la lista Administración de Grupos, en el grupo que deseé controlar.

Categoría	Nombre	Descripción	Grupo	Parts	F_Inicio	F_Término	Situación
07	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	A001	3	31/01/2011	04/02/2011	Activo	
10	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	A002	6	04/04/2011	08/04/2011	Abierto	
07	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	E001	4	04/04/2011	08/04/2011	Activo	
07	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	AE01	3	02/05/2011	06/05/2011	Cerrado	
18	ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN	1	14	01/06/2011	05/06/2011	Abierto	
17	ANÁLISIS Y SÍNTESIS DE TEXTO	E002	1	06/06/2011	08/06/2011	Cerrado	
16	DESARROLLO DE HABILIDADES EN COMUNICACIÓN ORAL	E003	1	13/06/2011	17/06/2011	Cerrado	
14	DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y HUMANO	E004	1	27/06/2011	01/07/2011	Cerrado	
13	EL COMPORTAMIENTO EN LAS ETAPAS DEL DESARROLLO HUMANO	E005	1	04/07/2011	08/07/2011	Cerrado	
07	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	07	2	18/04/2011	22/04/2011	Activo	

Figuran 100 Grupos de Capacitación

3.13.1 Expediente del grupo de Capacitación – Inicio



Figuran 101 Expediente de grupos de Capacitación

Si bien, el expediente de un grupo de capacitación no cuenta con un menú específico como en el caso del expediente de un trabajador o de una nómina, también se cuenta con una ventana que muestra la información de resumen del grupo y los datos de identificación del grupo.

Desde esta ventana es posible realizar las funciones de administración específica del grupo con las siguientes funciones:



Programa: Programación de Grupos

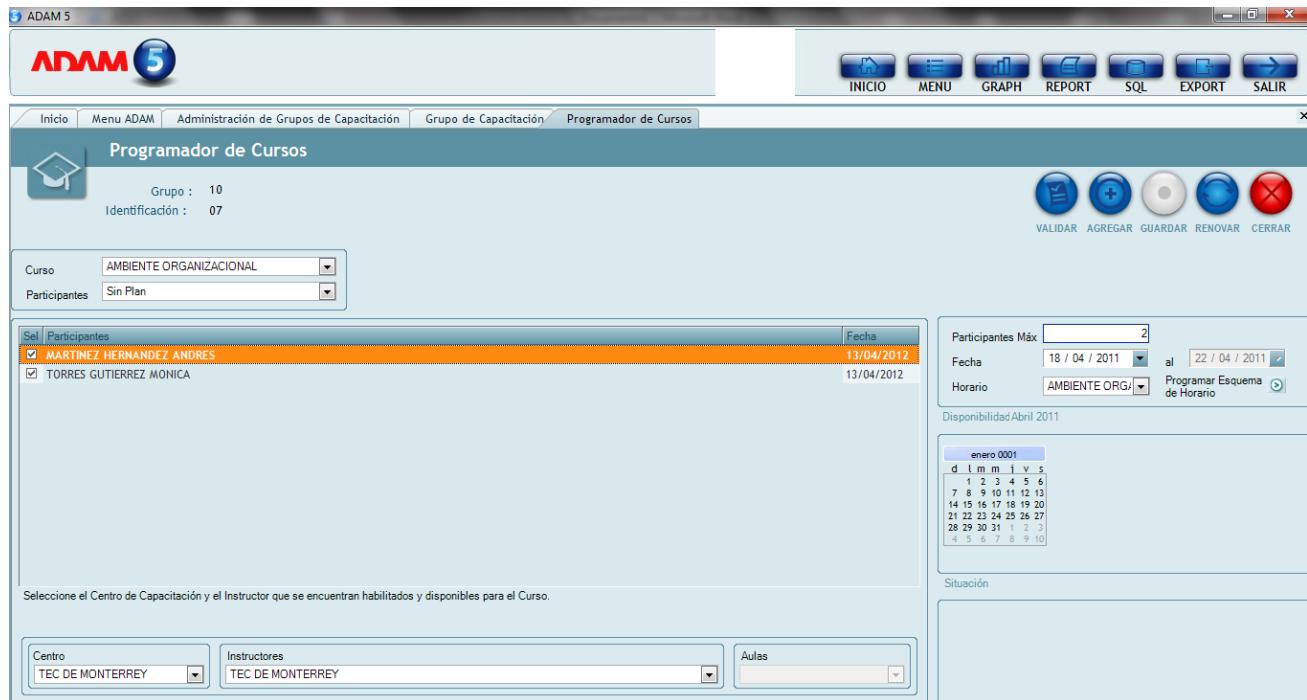
Participantes y calificaciones: Registro de Asistencias, retardos y calificaciones

Evaluaciones: Encuestas de opinión sobre grupos, centros e instructores.

Costos: Registro de Costos incurridos en la capacitación

3.13.2 Programador de cursos

El botón Programa, permite acceder a la ventana de administración del grupo y en su caso modificar los datos de registro y asignación del grupo.



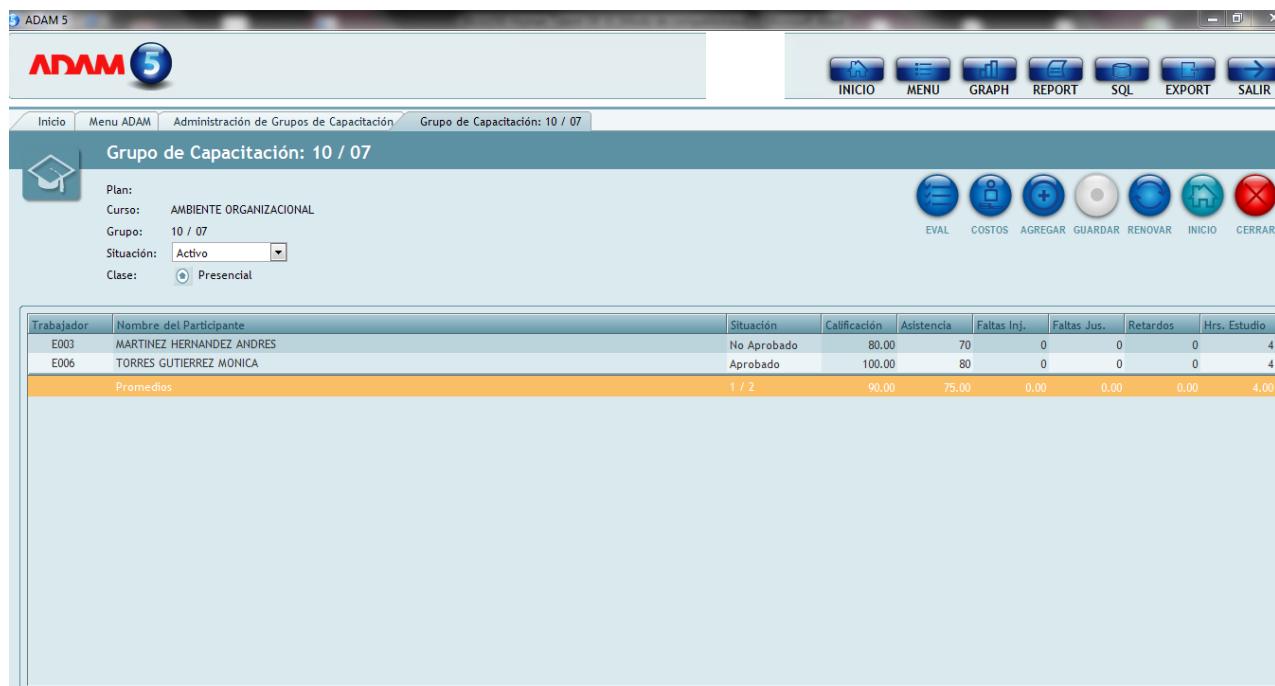
The screenshot shows the ADAM 5 software interface with the following details:

- Top Bar:** ADAM 5, INICIO, MENU, GRAPH, REPORT, SQL, EXPORT, SALIR.
- Title Bar:** Programador de Cursos.
- Main Area:**
 - Participant Information:** Grupo : 10, Identificación : 07.
 - Course Selection:** Curso: AMBIENTE ORGANIZACIONAL, Participantes: Sin Plan.
 - Participants List:** Shows two participants: MARTINEZ HERNANDEZ ANDRES and TORRES GUTIERREZ MONICA, both selected.
 - Schedule Details:** Fecha: 13/04/2012, Participants Max: 2, Date Range: 18 / 04 / 2011 al 22 / 04 / 2011, Horario: AMBIENTE ORG.
 - Calendar:** A monthly calendar for April 2011 is displayed, showing days from 1 to 30.
 - Buttons:** VALIDAR, AGREGAR, GUARDAR, RENOVAR, CERRAR.
 - Bottom Options:** Centro: TEC DE MONTERREY, Instructores: TEC DE MONTERREY, Aulas.

Figuran 102 Programación de cursos

A través de esta ventana es posible verificar los participantes registrados y los datos de programación del curso. Permite también realizar cambios en la fecha programada, asignar o eliminar participantes, o modificar el centro de Capacitación, el Instructor o el aula en los que el grupo ha sido asignado.

3.13.3 Participantes y Calificaciones



Figuran 103 Grupo de Capacitación

Al activar el botón Participantes y Calificaciones se accede a la ventana de trabajo para el registro final de la información recabada a lo largo del curso. En sesión se debe registrar las calificaciones, asistencia, faltas y retardos de los participantes durante las sesiones de capacitación programadas.

Con base en la escala de calificación y la definición que del curso se haya realizado en la ventana de Expediente del curso sección Calificación y Retroalimentación, Adam determinará si el resultado del curso ha sido Aprobado o no aprobado.

Evaluaciones

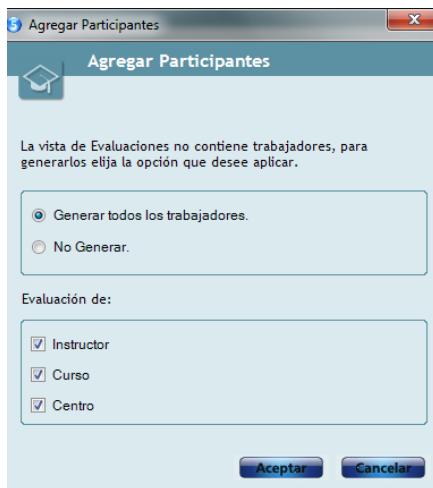
Como medio de retroalimentación, se sugiere aplicar cuestionarios de evaluación para los diferentes aspectos considerados en un curso de capacitación. En Adam se han definido tres tipos de cuestionarios:

- Evaluación al instructor
- Evaluación al Curso
- Evaluación al Centro de Capacitación.

Estos cuestionarios son estructurados en las ventanas de Parametrización de Adam y su aplicación generalmente se realiza a través de formatos que los participantes llenan al concluir cada etapa de evaluación.

Las calificaciones obtenidas por cada uno de los factores deben ser registradas en la ventana evaluaciones para mantener el control estadístico de los resultados de la capacitación.

Al activar el Botón Evaluaciones, en su caso, el sistema puede indicar que no se han habilitado los valores para el registro de las opiniones de los participantes y solicita la confirmación para generar uno o todos los tipos de cuestionarios.



Figuran 104 Evaluaciones

Una vez aceptada la definición de los cuestionarios, es posible registrar las opiniones de los participantes:

The screenshot shows the ADAM 5 software interface for group evaluations. At the top, there's a toolbar with icons for INICIO, MENU, GRAPH, REPORT, SQL, EXPORT, and SALIR. Below the toolbar, the main window displays a group evaluation form for 'Grupo de Capacitación: 10 / 07'. The form includes fields for 'Plan', 'Curso: AMBIENTE ORGANIZACIONAL', 'Grupo: 10 / 07', 'Situación: Activo', and 'Clase: Presencial'. On the left, a sidebar lists participants: MARTINEZ HERNANDEZ ANDRES and TORRES GUTIERREZ MONICA. The main area contains a table of questions and their responses. The first section, 'Evaluación: CENTRO', contains four questions. The second section, 'Evaluación: CURSO', contains eleven questions. Each question has a checkbox for each response category: EX, MB, B, R, and DE.

Pregunta	EX	MB	B	R	DE
1.- ¿LAS INSTALACIONES SON ADECUADAS PARA LOS REQUERIMIENTOS DEL CURSO?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- ¿EL EQUIPO CON EL QUE SE CONTÓ FUE SUFFICIENTE?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- ¿LA ILUMINACIÓN FUE?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- ¿COMO TE PARECIO EL SERVICIO DE CAFETERIA?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluación: CURSO	EX	MB	B	R	DE
1.- ¿EL CONTENIDO TEMATICO ME PARECIO?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.- ¿EL HORARIO EN QUE SE IMPARTIO EL CURSO ME PARECIO?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.- ¿LA APLICACION DE LOS TEMAS ME PARECE?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.- ¿LA DURACION DEL PROGRAMA DEL CURSO ME PARECE?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.- ¿EL VALANCE TEORICO PRACTICO FUE?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.- ¿LA DINAMICA DEL CURSO FUE?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.- ¿LA PARTICIPACION DEL GRUPO ES?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.- ¿EL MATERIAL DE CONSULTA ES?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.- ¿LOS MATERIALES DE APOYO Y PRACTICA SON?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.- ¿LA ORGANIZACION Y LOGISTICA FUE?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.- ¿EN GENERAL EL CURSO CUMPLIO CON MIS EXPECTATIVAS DE MANERA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

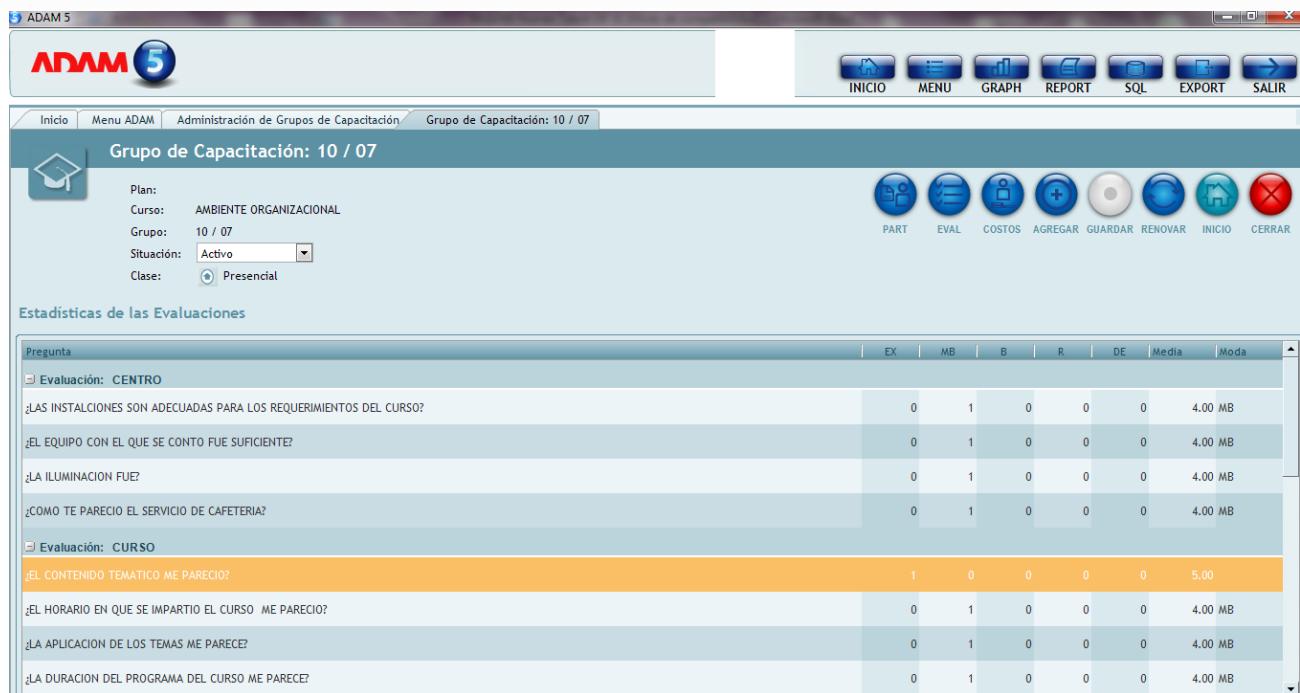
Figura 105 Evaluaciones

Se debe registrar la información por cada uno de los participantes y por cada pregunta de los cuestionarios definidos.

De este modo, es posible conocer el estadístico de todas las opiniones sobre la capacitación aportadas por los participantes.



El botón Sumariza permite visualizar los resultados para cada uno de los cuestionarios y preguntas de manera global.



Figuran 106 Sumariza

3.14 Análisis de la gestión de Capacitación

La ventana Análisis de la Gestión de Capacitación es un arreglo Dinámico de datos o cubo de información que permite revisar de una forma interactiva los datos obtenidos del proceso educativo.

Si es posible utilizar los campos para administrar la información de Planes de capacitación, Cursos, Grupos, horas de capacitación impartida, costos de capacitación, etc.

The screenshot shows the ADAM 5 software interface. At the top, there's a menu bar with 'ADAM 5' and various icons for navigation. Below it is a toolbar with buttons for 'INICIO', 'MENU', 'GRAPH', 'REPORT', 'SQL', 'EXPORT', and 'SALIR'. The main window title is 'Análisis de la Gestión de Capacitación'. It features a search bar with 'Presupuesto <Todos>' and three icons for 'VISTAS', 'CONFIG', and 'CERRAR'. There are tabs for 'Plan Capacitación', 'Compañia', 'Trabajador', 'Año', and 'Mes'. A large grid table displays training data with columns for 'Clase', 'Tipo', 'Curso', and 'Hrs Ejec', 'Part Ejec', 'Costo Ejec'. The table includes sections like 'Online', 'Presencial', 'CALIDAD Total', 'CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA Total', 'DESARROLLO HUMANO', and 'DESARROLLO HUMANO Total'. The 'DESARROLLO HUMANO' section contains sub-sections like 'TECNICO' with items such as 'EXCEL AVANZADO', 'EXCEL BASICO', 'EXCEL INTERMEDIO', 'SQL SERVER 2000', and 'SQL SERVER 2005'. A tooltip 'Arrastre las Columnas aquí' is visible above the table.

Figuran 107 Análisis de la Gestión de Capacitación

Para modificar el enfoque con el que desea analizar cualquiera de los aspectos contenidos en la ventana de análisis, arrastre los campos a las secciones Columna, renglón o datos

Análisis de la gestión de Capacitación – Vistas

La ventana de análisis, presenta varias vistas alternativas que permiten visualizar de forma predefinida diferentes enfoques para la verificación de los datos de capacitación.



Para visualizar cada uno de estos enfoques, de clic en el botón Vistas y elija la opción que resulte más adecuada al tipo de análisis que desea realizar.

Clase	Tipo	Curso	Gran Total			
			Part Plan	Part Ejec	DifPart	Part % Avance
Online	COMPETENCIAS	ANALISIS Y SINTESIS DE TEXTO	2.00	0.00	2.00	0.00 %
		5'S	1.00	0.00	1.00	0.00 %
	CALIDAD	ISO 9000	1.00	0.00	1.00	0.00 %
		CALIDAD Total	2.00	0.00	2.00	0.00 %
	CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	DERECHO	1.00	0.00	1.00	0.00 %
		MANEJO DE COMPUTADORA	1.00	0.00	1.00	0.00 %
	CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA Total		2.00	0.00	2.00	0.00 %
		DESARROLLO HUMANO	6.00	2.00	4.00	33.33 %
	DESARROLLO HUMANO	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	2.00	0.00	2.00	0.00 %
		DESARROLLO DE HABILIDADES EN C...	2.00	0.00	2.00	0.00 %
TECNICO	DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ...	2.00	0.00	2.00	0.00 %	
	EL COMPORTAMIENTO EN LAS ETAP...	2.00	0.00	2.00	0.00 %	
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	10.00	0.00	10.00	0.00 %	
	ORGANIZACION Y PLANEACION	2.00	0.00	2.00	0.00 %	
PLAN DE DESARROLLO DE HABILIDA...	PLAN DE DESARROLLO DE HABILIDA...	2.00	0.00	2.00	0.00 %	
	DESARROLLO HUMANO Total	26.00	2.00	24.00	7.69 %	
TECNICO	EXCEL AVANZADO	1.00	0.00	1.00	0.00 %	
	EXCEL BASICO	1.00	0.00	1.00	0.00 %	
EXCEL INTERMEDIO	EXCEL INTERMEDIO	1.00	0.00	1.00	0.00 %	
	SQL SERVER 2000	1.00	0.00	1.00	0.00 %	
	SQL SERVER 2005	2.00	0.00	2.00	0.00 %	

Figuran 108 Análisis de la Gestión de Capacitación – Comparativo por participante

3.15 Histórico de Capacitación

La ventana Histórico de capacitación, es también un arreglo dinámico de datos que permite conocer los antecedentes de la capacitación que la empresa ha impartido

Esta ventana, brinda la oportunidad de conocer el Histórico de Cursos de los Trabajadores considerando los cursos en los que hayan participado, Puestos, Habilidades, etc., y en base a ello definir las necesidades de capacitación y controlar de manera efectiva los cursos impartidos.

Para modificar el enfoque con el que desea analizar cualquiera de los aspectos contenidos en la ventana de análisis, arrastre los campos a las secciones Columna, renglón o datos

El histórico de Capacitación proporciona también vistas alternativas para optimizar las capacidades de revisión.

Utilice el botón vistas, para acceder a los nuevos enfoques de capacitación.

Figuran 109 Histórico de la Capacitación – Vista Totales por trabajador



Utilice el botón Configuración para definir los valores que desea agregar al cubo de información con los estándares de comportamiento de Adam que hemos revisado en diferentes secciones de este manual.

Figuran 110 Histórico de la Capacitación – Configuración

Notas

Notas

Evaluación

Capacitación de Personal

Capítulo 4

Participante: _____

Compañía: _____

Evaluación:

Áreas de Mejora:

Capítulo 4

Gestión de competencias

CONTENIDO

4 GESTIÓN DE COMPETENCIAS	140
4.1 GESTIONAR COMPETENCIAS	141
4.1.1 Definición de competencia.....	141
4.2 PLAN DE COMPETENCIAS	142
4.2.1 Registrar nuevas competencias.....	144
4.2.2 Registrar una nueva habilidad.....	144
4.2.3 Expediente de la habilidad.....	145
4.3 DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS	156
4.3.1 Asignación de coberturas a las competencias.....	162
4.3.2 Gestión de Competencias.....	163
4.3.3 5.10 Analisis de competencias por puesto	163
4.3.4 Analisis de competencias por trabajador.....	165
4.4 ANALISIS DETALLADO DE COMPETENCIAS	166

Objetivos

Creará el plan de competencias, basado en las necesidades de la organización, realizará el análisis de la cobertura de competencias y dará seguimiento al desarrollo de las mismas en los trabajadores

4 Gestión de Competencias

Un elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que las componen. El capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacando sobre los activos físicos y financieros e incluso por encima de los demás intangibles.

Este rasgo distintivo es la base de la competitividad organizacional y está constituido básicamente por las capacidades de los individuos. De ahí la importancia de su gestión, pues son las encargadas de generar la aptitud esencial que permita obtener las ventajas competitivas sostenibles.

Es así como la gestión por competencias adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan el aprendizaje individual y colectivo como una estrategia para su desarrollo.

Esta necesidad, nos lleva a administrar las competencias, que resulten observables para los demás y que permiten establecer diferentes niveles de desempeño de los individuos en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

La **Gestión de Competencias** de ADAM, permite establecer el modelo de gestión de competencias que requiere la organización, con la finalidad de desarrollar el talento humano, administrar el potencial de las personas y lograr la excelencia en las competencias individuales de los trabajadores.

Sel	Fecha	Ev	Pr	Información	Cal.
<input checked="" type="checkbox"/>	03/05/2011		1	Evaluación Directa	0.00

Activación...	Descripción	Fec. Inicio	Situación	Calificación	Aprobado	Horas	Costo
07	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	31/01/2011	Aprobado	90.00	Si	4	3,620.00

Figura 111 Análisis Detallado de competencias

Diagnóstico de Competencias. Implantar el diagnóstico de competencias a través de la Evaluación de expertos (Coaches), Auto Evaluación, Evaluación de Desempeño, entre otros.

Gestión de Competencias. Obtener el análisis de competencias de la empresa, para identificar los niveles de cobertura y compararlos con las metas marcadas por la organización.

Efectuar el análisis de cobertura de competencias por puesto, basando el examen en los trabajadores asignados al cargo, remplazos planeados, dependientes del organigrama, etc.

Hacer el análisis de cobertura de competencias por trabajador, asentando el examen en el puesto actual, el nivel superior y su plan de carrera.

4.1 Gestionar Competencias

Adam Provee una importante funcionalidad para administrar Competencias a través de los elementos que las integran. La función Gestionar competencias tiene relación con otras varias funcionalidades del sistema y permiten en conjunto conocer y fomentar el talento humano en la organización.

4.1.1 Definición de competencia

- Una **Competencia** (en el sentido técnico del capital humano organizacional) es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito.
- Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización
- Dentro de las organizaciones, las competencias son utilizadas para potencializar el capital humano en pos de los objetivos del puesto, área y organización; como también desarrollar al ser humano

Modelo de Competencias. Usted puede crear el modelo de competencias y habilidades que se ajuste a las necesidades operativas de la empresa y con ello establecer las acciones formativas para el desarrollo de las competencias de los trabajadores, diseñar los medios para formar el talento humano y evaluar el desarrollo del individuo.

Para acceder a esta función, active el comando menú principal desde la ventana Inicio y despliegue el menú Gestión de Competencias:

4.2 Plan de competencias

El plan de competencias de ADAM permite definir la estructura de competencias y habilidades, permitiendo definir competencias y agrupar dentro de ellas las habilidades que las integran.

Desde esta ventana se realiza el registro y mantenimiento de cada elemento del plan, así como el registro de cada una de las características para cada habilidad y su relación con los otros elementos del sistema ADAM.

C	H	Clave	Competencia / Habilidad	Descripción
	G		Gerencial	Gerencial
	G		Gerencial	Gerencial
	S003		RELACIONES INTERPERSONALES	Desenvolvimiento con diversos tipos de personas
	S005		HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN	Capacidad de convencimiento
	S008		ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN	Capacidad de organizar y planear actividades, objetivos empresariales.
	S012		TOMA DE DECISIONES	Tener criterio propio para cualquier situación que se presente
	S013		MANEJO DE CONFLICTOS	Capacidad de manejar diferente tipo de situaciones dentro de la empresa
	VSP		Visión del Servicio Público	Visión del Servicio Público
	VSP		Visión del Servicio Público	Visión del Servicio Público

Figura 112 Plan de Competencias

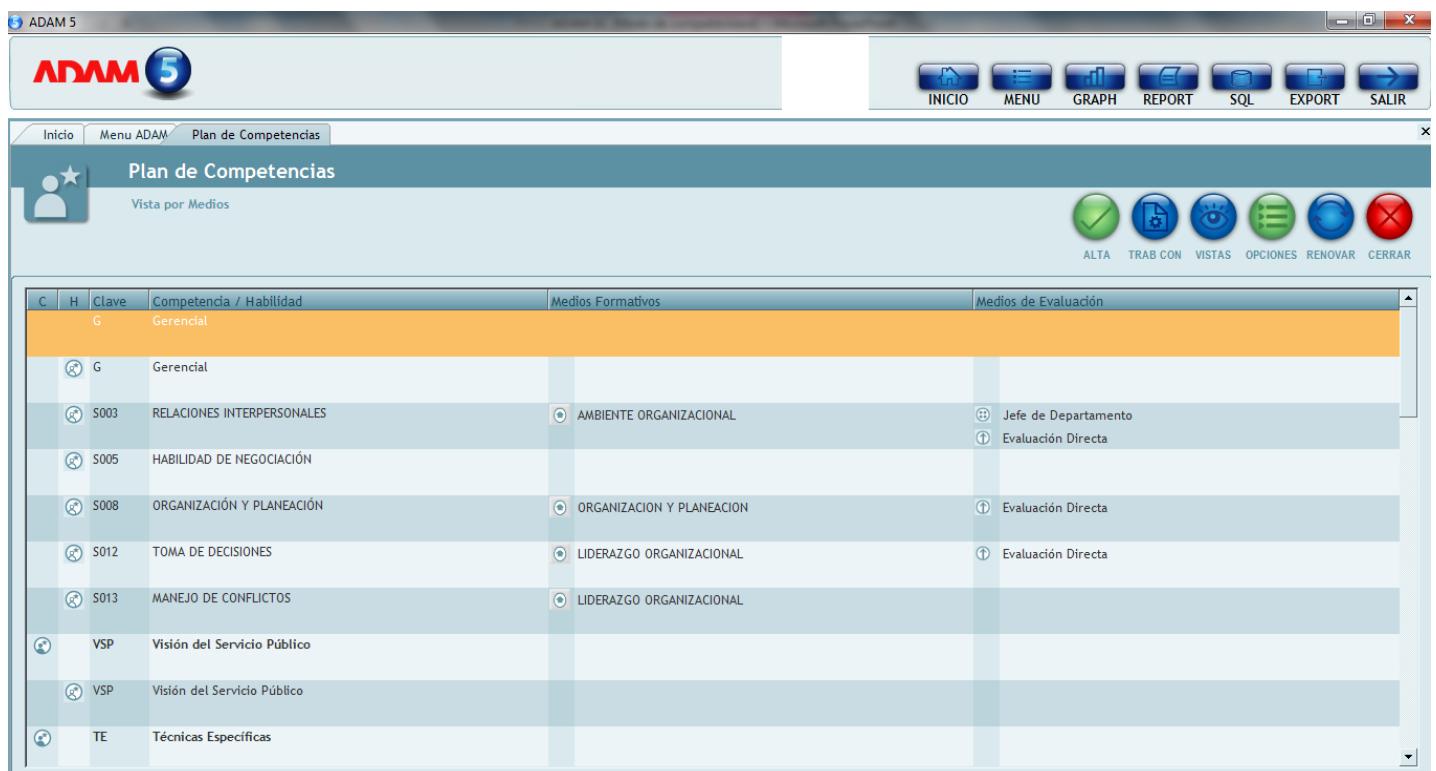
① El grid presenta la lista de Habilidades y competencias clasificadas de acuerdo con las siguiente representación gráfica:

② **Vigencia:** Algunas habilidades tienen una vigencia específica y deben ser renovadas periódicamente. La vigencia puede ser definida de manera indeterminada (sin vigencia) anual, semestral o trimestralmente. Al seleccionar alguno de estos plazos, la vigencia de la habilidad comenzará a contarse partiendo de la fecha de cobertura de esa habilidad.

③



El pan de competencias también puede ser analizado a través de la **Vista por Medios**. Active el botón Vistas



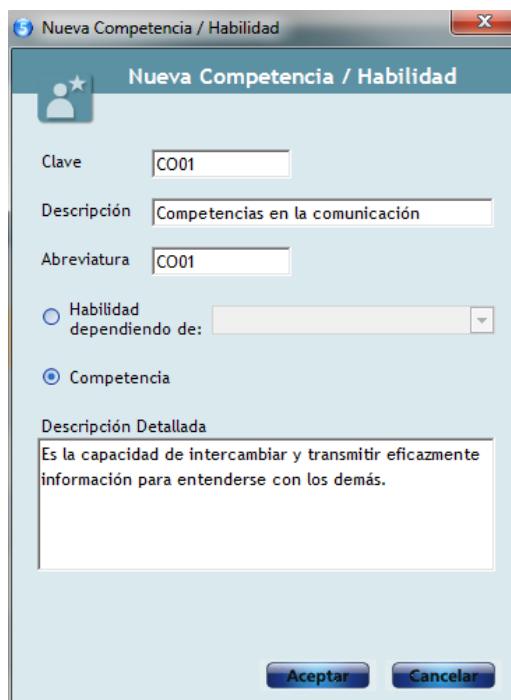
C	H	Clave	Competencia / Habilidad	Medios Formativos	Medios de Evaluación
G		G	Gerencial		
	S003		RELACIONES INTERPERSONALES	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	Jefe de Departamento Evaluación Directa
	S005		HABILIDAD DE NEGOCIACIÓN		
	S008		ORGANIZACIÓN Y PLANEACIÓN	ORGANIZACION Y PLANEACION	Evaluación Directa
	S012		TOMA DE DECISIONES	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	Evaluación Directa
	S013		MANEJO DE CONFLICTOS	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	
	VSP		Visión del Servicio Público		
	VSP		Visión del Servicio Público		
	TE		Técnicas Específicas		

Figura 113 Vista por Medios

En esta vista usted puede conocer el detalle de los medios formativos y medios de evaluación para todas las habilidades. También puede modificarlas y editarlas individualmente al ingresar al expediente de una habilidad.

4.2.1 Registrar nuevas competencias

Para registrar una nueva competencia, de clic en el botón ALTA. Adam mostrará la ventana de registro para competencias y Habilidades. Seleccione la opción Habilidad al definir la información para este registro:



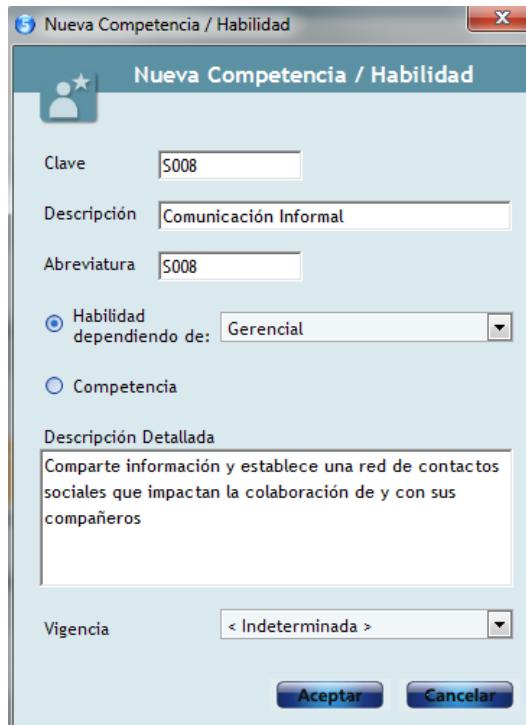
Figuran 114 Registrar nueva competencia

Generalmente, la descripción detallada de la competencia se realiza a través de una sola frase, al igual que los grados o niveles

4.2.2 Registrar una nueva habilidad.

Las competencias, están integradas por habilidades. Cada una de estas habilidades que integran una competencia debe tener elementos de medición específicos. Estos elementos pueden contener un número de niveles diferente a las demás habilidades.

Para registrar una nueva habilidad realice el mismo proceso con el Botón ALTA que para definir una competencia, e indique además de los datos solicitados, la opción “**Habilidad dependiendo de**”. De esta manera se está indicando, además de la definición la competencia en la que estará agrupada:



Figuran 115 Registrar nueva habilidad

- ① La forma solicita los datos de clave de la habilidad, descripción y abreviatura con que será identificada esta información

4.2.3 Expediente de la habilidad

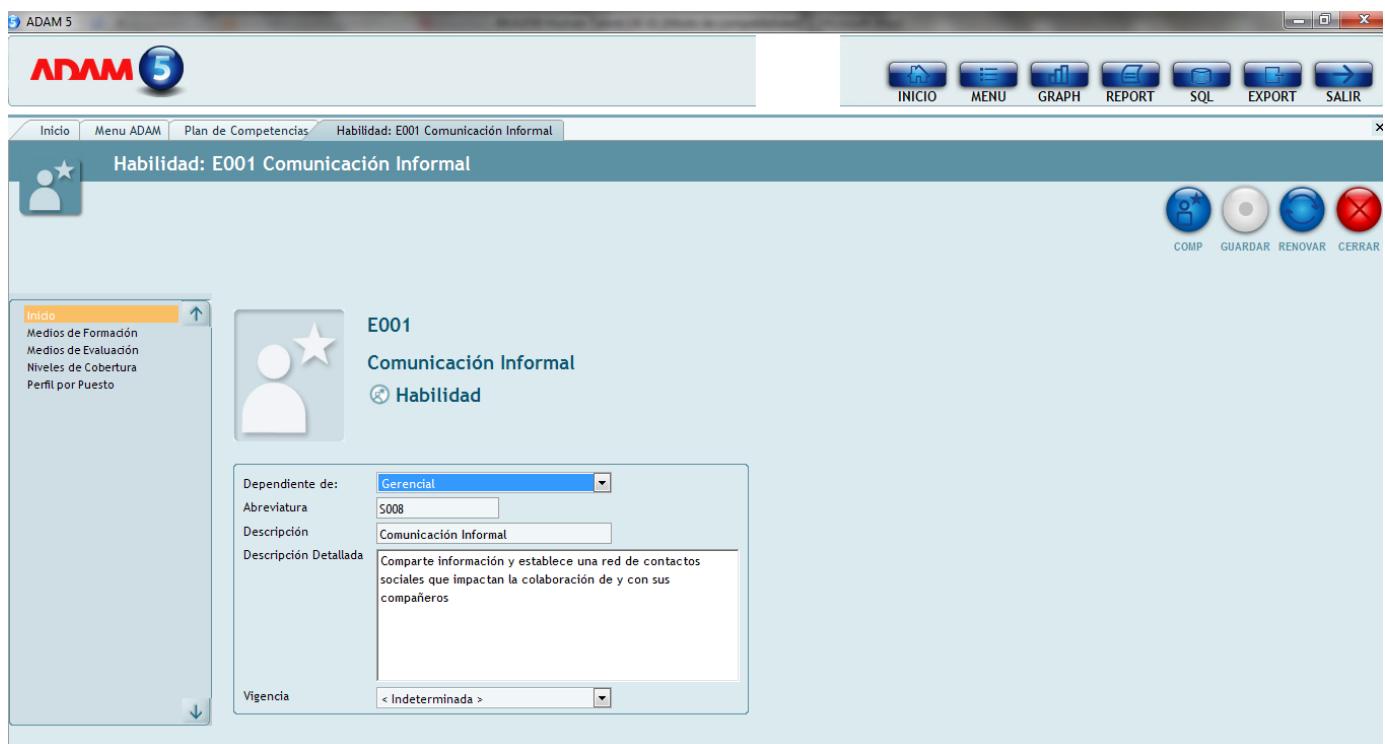
Las habilidades están integradas por las siguientes características:

- Inicio
- Medios de Formación
- Medios de evaluación
- Niveles de cobertura
- Perfil por puesto

El registró y mantenimiento de estas secciones de información integra la estructura que permite ligar las habilidades con los puestos y requerimientos para determinar el grado de cumplimiento de una habilidad al hacer su comparación por puesto o por trabajador.

4.2.3.1 Apartado inicio

El apartado Inicio de la Habilidad contiene los datos de identificación que fueron registrados en la forma de alta de la habilidad.



Figuran 116 Registrar nueva habilidad

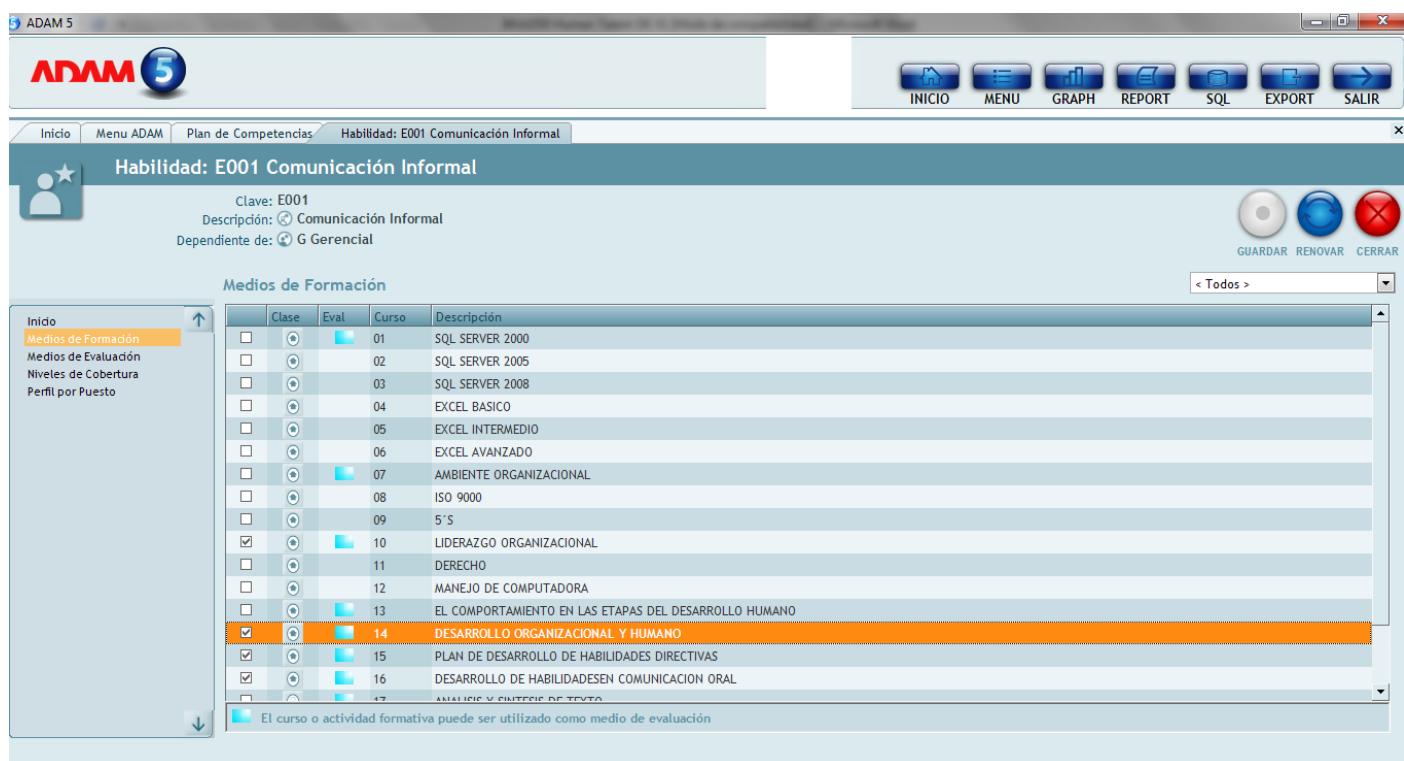
- ① La forma incluye los datos de clave de la habilidad, dependiente de , abreviatura, descripción detallada y vigencia

- ②  **Competencia.** Presenta la forma con los datos de la competencia a la que pertenece la habilidad. Permite ver y actualizar los datos de la competencia de la que la habilidad forma parte.

4.2.3.2 Medios de formación

La Gestión de Competencias abarca dentro de sus objetivos el desarrollo del talento Humano. Esta actividad se desarrolla a través de la transmisión de conocimientos y experiencias al personal de la empresa por medio de cursos de capacitación y actividades formativas que le permitirán al trabajador obtener o desarrollar dicha habilidad.

Cada una de las habilidades de capacitación pueden estar ligadas a una o varios medios de formación. Y estos pueden tener mayor o menor influencia en el desarrollo de esa habilidad en particular



Figuran 117 Medios de Formación

Para agregar un medio de formación y relacionarlo con una habilidad, despliegue el combo en la sección superior derecha y seleccione la opción Todos.

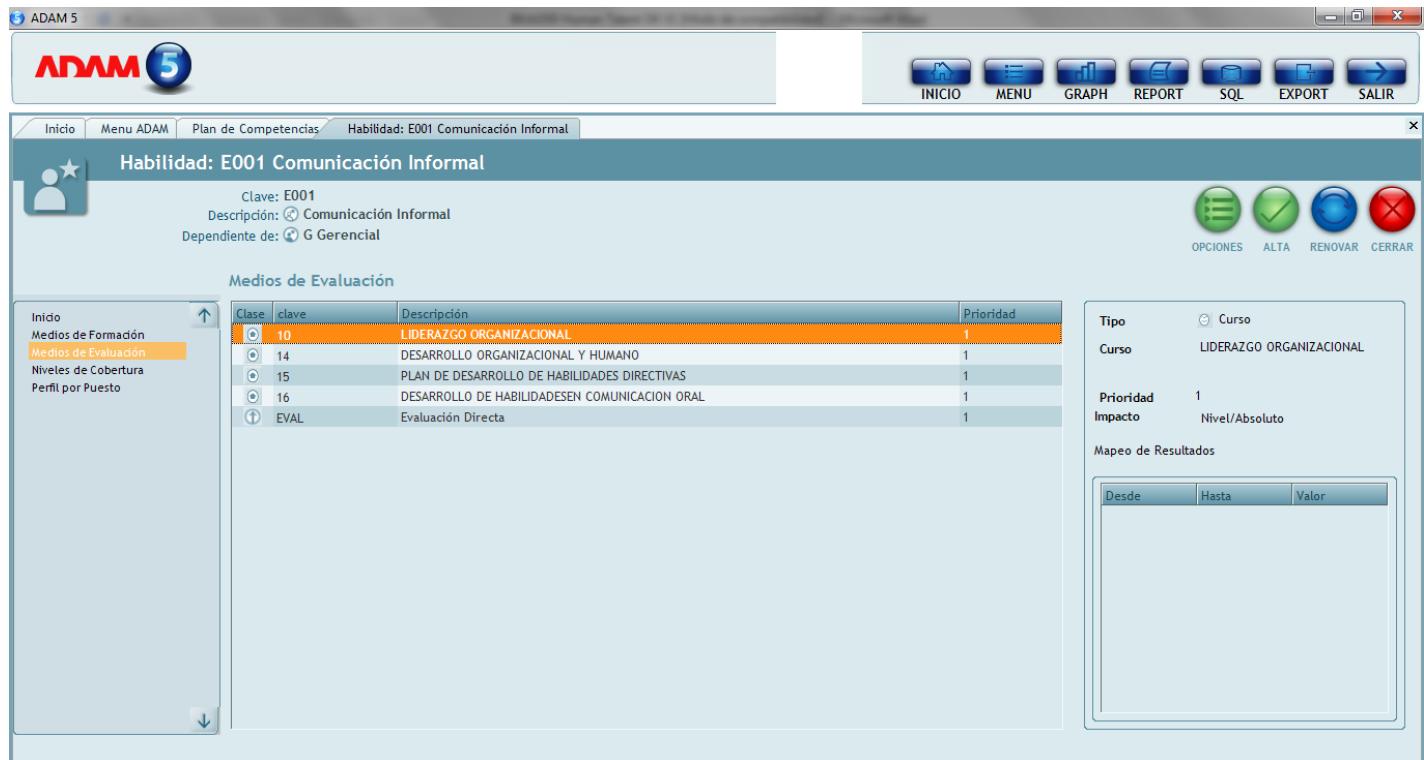
Seleccione los cursos presenciales, online, documentales o de coaching que coadyuvan al desarrollo de esta habilidad. El ícono indica la clase de curso.

Si los cursos a su vez tienen definido que debe realizarse una evaluación y se requiere una calificación numérica para su aprobación, la columna EVAL indicará esa característica. Esto significa que el trabajador debe obtener una calificación aprobatoria para incrementar su habilidad en la proporción de la calificación obtenida. La definición de

las calificaciones se realiza en el expediente del curso. Para más información vea el capítulo Capacitación en este mismo manual.

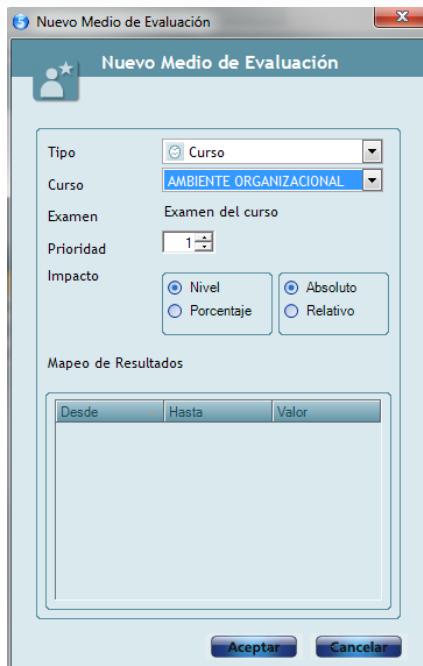
4.2.3.3 Medios de evaluación

Los medios de evaluación permiten indicar las diferentes maneras en que una habilidad puede ser validada o medida. Estos medios pueden ser los cursos o actividades de formación relacionadas en el capítulo anterior, o bien otros medios y actividades que también enriquezcan los conocimientos y experiencia de los trabajadores.



Figuran 118 Medios de Evaluación

Para registrar un nuevo medio de evaluación selección el botón ALTA, el formulario solicitará la información para registrar dicho medio y se irá ajustando de acuerdo con el tipo de evaluación que se deseé incluir:



Figuran 119 Nuevo Medio de Evaluación

Si el tipo de medio de evaluación es **curso** se solicitará los siguientes datos:

①	Tipo Curso Prioridad Impacto Mapeo de resultados	Tipo de curso Nombre del curso que modifica la habilidad Prioridad Prioridad para el Nivel de evaluación. Ver la descripción más abajo. Impacto Corresponde a la forma en que se modifica la habilidad. Ver descripción detallada. Mapeo de resultados Cuando la escala de calificaciones es diferente a la escala de calificación de acuerdo con los niveles de cobertura establecidos, se puede establecer la correspondencia entre una y otra. Ver descripción detallada
----------	--	--

Prioridad

En caso de existir más de un medio de evaluación, se considerará la prioridad para asignar el nivel de cobertura correspondiente.

En caso de que dos o más medios de valuación tengan la misma prioridad, se considerará la calificación más alta asignada.

En caso de que las calificaciones más altas sean iguales, se considera el primer registro.

Impacto

Las habilidades se ven afectadas por cada nuevo curso tomado por los participantes. LA habilidad puede ser incrementada en un nivel, o bien en un porcentaje del siguiente modo:

Nivel: Modifica una proporción del nivel actual en que se encuentra la habilidad.

Porcentaje: Modifica el porcentaje de calificación equivalente. El porcentaje también se reflejará en un nivel de acuerdo con la escala definida.

Absoluto: La calificación resultante se toma como valor definitivo. En caso de existir una calificación previamente registradas, la calificación obtenida remplaza a la calificación anterior registrada. Por ejemplo, si la calificación anterior de la habilidad correspondía al 20 % y la nueva calificación es de 30 %, esta última será la que prevalezca.

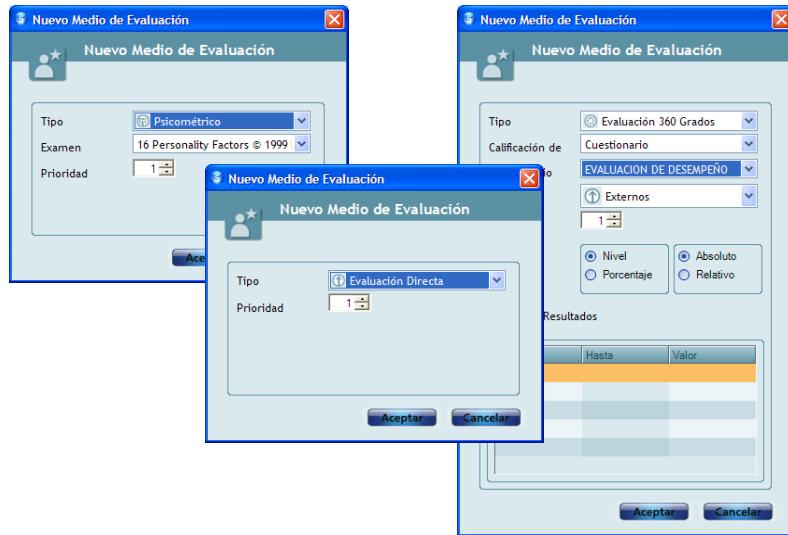
Relativo: La calificación obtenida aumenta o disminuye la calificación anterior en la proporción obtenida. Si la calificación anterior correspondía al 20 % y la nueva calificación es de 30 %, la nueva calificación será $(0.20 * (1+0.30)) = 26\%$

Mapeo de resultados: permite establecer una correspondencia entre una escala de calificaciones diferente y los niveles de cobertura establecidos para la habilidad en cuestión. Por ejemplo las calificaciones de un curso pueden tener una escala de 1 a 10, mientras que los niveles de cobertura pueden ser 4 para una habilidad. El mapeo permite definir que calificación corresponde a cada nivel de mapeo.

Desde	Hasta	Valor
1.00	5.99	1
6.00	7.99	2
8.00	9.49	3
9.59	10.00	4

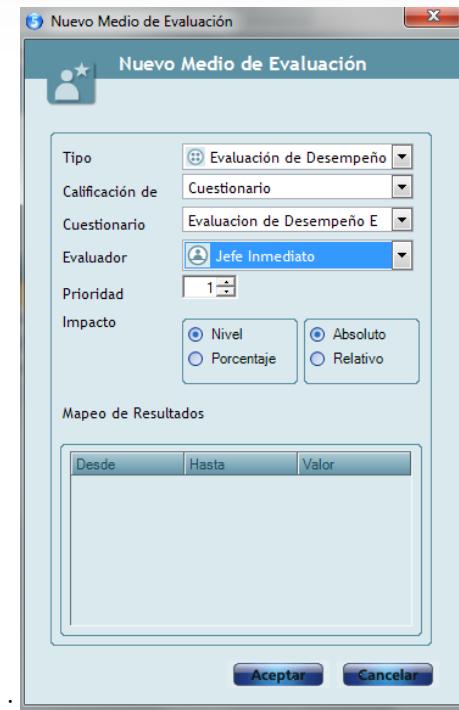
Figuran 120 Mapeo de Resultados

La ventana Nuevo Medio de evaluación presentará las diferentes alternativas de datos dependiendo del tipo de evaluación que se utilice:



Figuran 121 Mapeo de Resultados

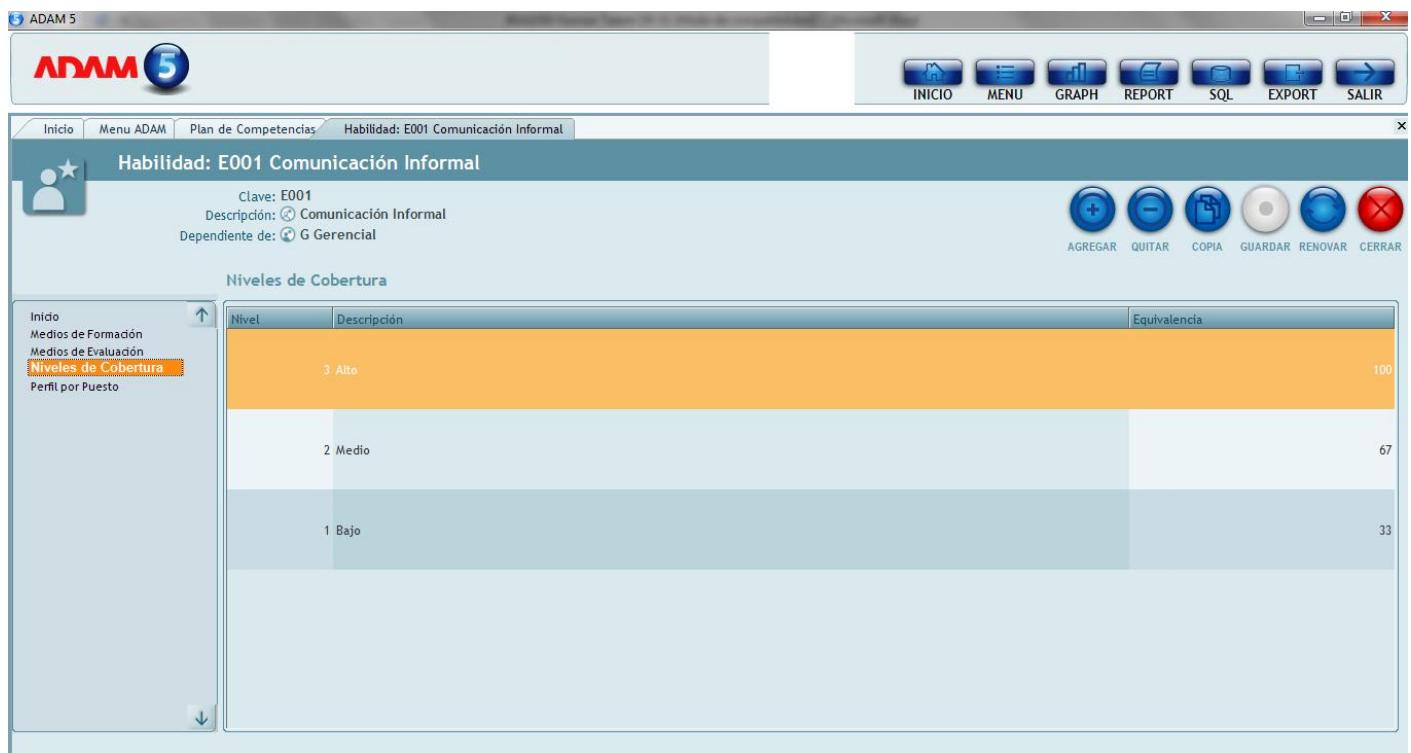
Alimente los datos solicitados para cada uno de los casos según corresponda eligiendo en su caso, el tipo de examen. En el caso de una evaluación de 360 grados o de una evaluación de desempeño, dado que ambas se basan en cuestionarios de evaluación de desempeño del trabajador, el medio de evaluación puede ser asignado a factor del cuestionario o a una sola pregunta del mismo



Figuran 121 Nuevo Medio de Evaluación

Para tener más información sobre la creación de cuestionarios de evaluación, consulte el tema Desarrollo de personal, en este mismo documento.

4.2.3.4 Niveles de cobertura



Figuran 122 Niveles de Cobertura

Los niveles de cobertura de una habilidad, son la escala de medición de esa área de conocimiento o aptitud del trabajador y los diferentes grados en los que el empleado puede ir cubriendo el dominio de esa habilidad.

Deben ser establecidos en escalas medibles para cada habilidad siendo el nivel 1 el grado o nivel D el mínimo de la competencia, y considerando el último que se defina como un nivel suficientemente alto superior o superlativo. **El nivel más bajo de esta escala no debe indicar la ausencia de competencia, sino que ésta se encuentra desarrollada en el nivel más mínimo.**

Se pueden definir distintas escalas, por cada habilidad. Sin embargo, la estandarización de los mismos facilitará la operación y la comparación de las habilidades al considerar el conjunto de estas y su agrupación en una competencia.

Los niveles de cobertura se miden en porcentajes de esta, considerando el cien por ciento como el total de dominio sobre la habilidad **que el puesto requiere**. Al definir la escala de niveles se deben establecer valores que expresen los diferentes valores que de acuerdo con su estimación correspondan al dominio que se puede requerir para cada uno de los puestos.

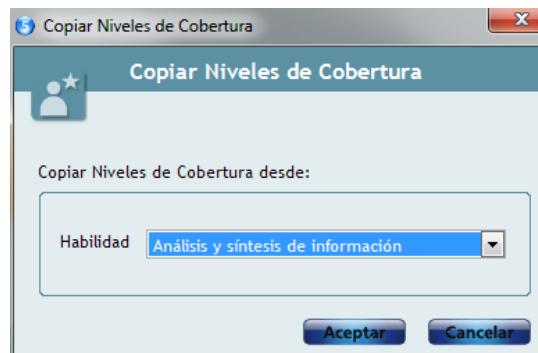
Entre los botones disponibles en esta ventana se encuentran los siguientes:



Agregar. Permite adicionar un nuevo nivel de cobertura.

Quitar. Elimina el nivel seleccionado

Permite copiar los niveles de cobertura definidos para otra habilidad seleccionando la fuente.



Figuran 122 Copiar Niveles de Cobertura

Perfil por puesto

De acuerdo con su modelo de competencias, cada empresa establece el perfil de cobertura que los puestos requieren. La definición de este perfil se realiza definiendo por cada puesto, el nivel de cobertura de cada una de las habilidades de la competencia que el trabajador debe lograr para desempeñar correctamente las labores que el puesto involucra.

Adam permite reflejar estas coberturas a través de la asignación de niveles o bien de la definición de los porcentajes de cobertura requeridos.

Para definir dicha escala dentro de las ventanas de Adam, usted puede seleccionar dentro del expediente de la competencia, cada habilidad y asignar el nivel de cobertura requerido por cada puesto.

The screenshot shows the ADAM 5 software interface. The main window title is "Habilidad: E001 Comunicación Informal". The left sidebar has a tree view with "Perfil por Puesto" selected. The main content area displays a table titled "Perfil por Puesto" with columns: Puesto, Descripción, Prioridad, Nivel, and Cobertura. The table lists 15 job positions (E010 to E015) and their descriptions, along with their assigned levels and coverage percentages. The "Cobertura" column uses a color-coded scale from 0 (green) to 100 (orange). Buttons for GUARDAR, RENOVAR, and CERRAR are visible at the top right of the content area.

Puesto	Descripción	Prioridad	Nivel	Cobertura
E010	AUXILIAR ATRACCION DE TALENTO	0	██████	67
E011	AUXILIAR CAPACITACION Y DESARROLLO	0	██████	33
E012	AUXILIAR DE FINANZAS	0	██████	33
E014	DESARROLLADOR	0	██████	33
E004	DIRECTOR DE FINANZAS	0	██████	100
E002	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS	0	██████	100
E003	DIRECTOR DE SISTEMAS	0	██████	100
E001	DIRECTOR GENERAL	0	██████	100
E009	GERENTE DE ATRACCION DE TALENTO	0	██████	67
E008	GERENTE DE CAPACITACION Y DESARROLLO	0	██████	67
E007	GERENTE DE FINANZAS	0	██████	67
E005	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	0	██████	67
E006	GERENTE DE SISTEMAS	0	██████	67
E013	LIDER DE PROYECTOS	0	██████	100
E015	SECRETARIA BILINGÜE	0	██████	33

Figuran 123 Perfil por Puesto

Esta información será reflejada en las varias secciones del sistema, por ejemplo en el expediente del puesto consultable en ADAM ORG y Catálogo de puestos.

Para asignar el nivel de cobertura requerido por cada puesto, para una habilidad, de doble clic sobre el recuadro correspondiente si la administración es a través de niveles. O bien, teclee específicamente el porcentaje

correspondiente en la última columna **Cobertura**. Adam reflejara el nivel que le corresponda en los recuadros de nivel.

4.3 Diagnóstico de competencias

El diagnóstico de competencias permite definir el grado de cobertura que requiere una competencia, el grado de cobertura que tiene un empleado para esa competencia específicamente y en consecuencia, las carencias o sobre coberturas que una persona tiene para el puesto que ocupa.

Es imprescindible analizar las competencias o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto, identificar las competencias dominantes y qué incidencia pueden tener en la definición del perfil. Con estos elementos se estará en condiciones de definir las competencias o características personales que realmente se requieren para ocupar la posición.

¿Cómo diagnosticar el nivel de cobertura de competencias de una persona?

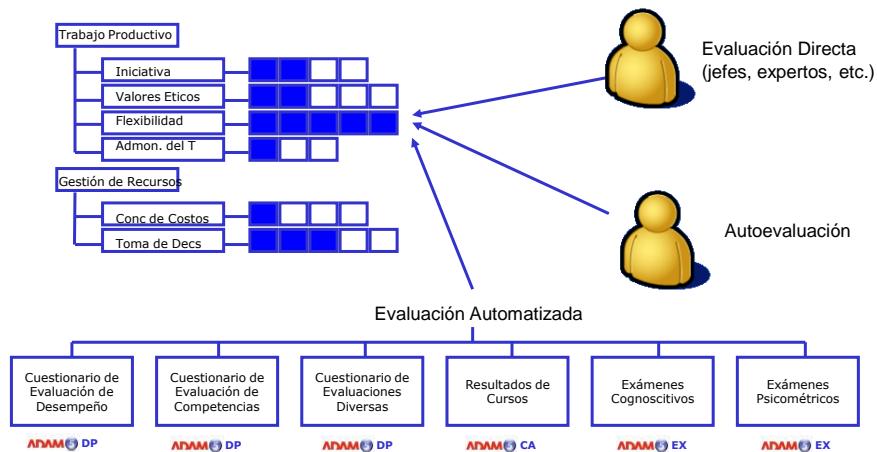


Figura 124 Diagnóstico de competencias

Para medir el grado de cobertura de un trabajador en relación a las competencias que le son aplicables, se debe realizar algún medio de evaluación del trabajador. Los medios disponibles son los que hemos desarrollado en otras áreas de funcionalidad de ADAM y son aplicables en esta sesión de trabajo.



Fecha	Tipo de Diagnóstico	Realizada por:	Trabs.	Hab.	Comentarios	Situación
01/01/2011	Evaluación Directa	HERNANDEZ GONZALEZ LUCIA	3	1	REVISAR COMO ESTAN LOS COLABORADORES EN CUANTO A COM... Aplicados	Aplicados
03/05/2011	Evaluación Directa	GARCIA GARCIA REGINA JOCABED	5	2	CONOCER EL AVANCE DE COBERTURA DE COMPETENCIAS	Registro

Figuran 125 Diagnóstico de competencias

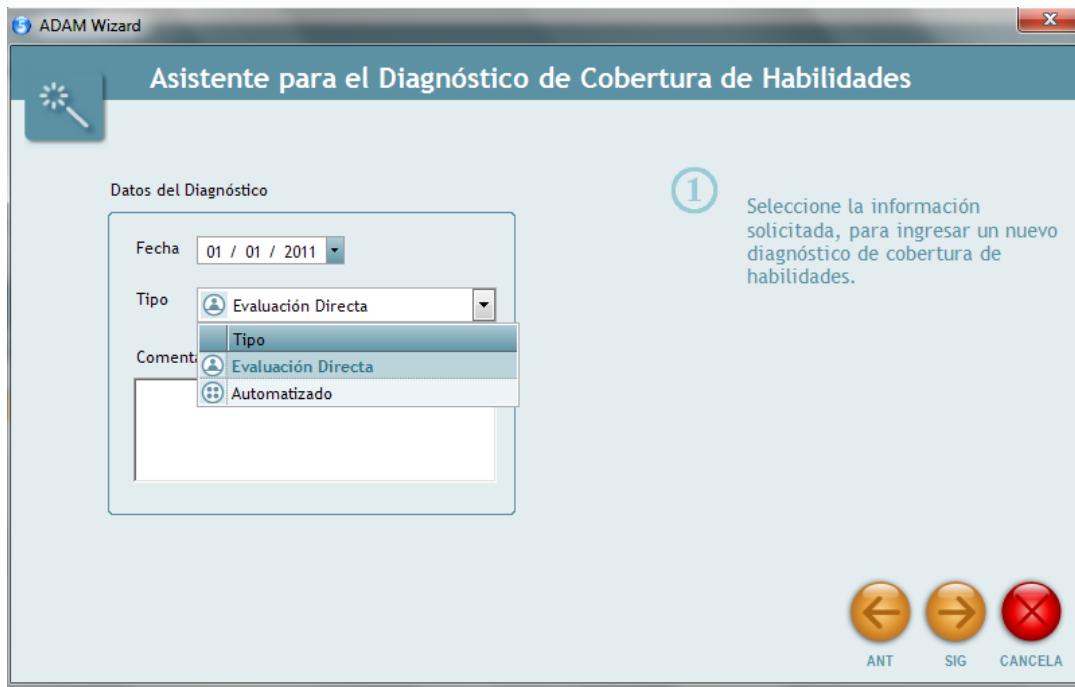


Alta. Permite registrar una nueva evaluación para un trabajador o grupo de trabajadores.



Trabajar con. Permite modificar los datos de una evaluación registrada.

Para agregar registros al diagnóstico de competencias, seleccione el botón ALTA y siga los pasos del Asistente para el diagnóstico de Cobertura de habilidades:



Figuran 126 Diagnóstico cobertura de habilidades

Determine si la evaluación es directa o automatizada, en cada caso es necesario definir los comentarios correspondientes a la medición que se desea realizar.

En el caso de una evaluación directa, se debe elegir el nombre del evaluador, este puede ser un trabajador de la organización o un evaluador externo. .

Algunas habilidades cuentan con una vigencia en cuyo caso es necesario definir si esta comienza a medirse a partir de una fecha específica o bien a partir de la fecha en que se realice la evaluación misma.

5 ADAM Wizard

Asistente para el Diagnóstico de Cobertura de Habilidades

Evaluación Directa

Realizada por:

(2) Seleccione a la persona que va a realizar el diagnóstico de la cobertura de habilidades.

En caso de que la habilidad cuente con vigencia, indique de que manera se actualizaría la misma: por una fecha específica o a partir de la fecha definida para la evaluación.

②

Trabajador E015
ESTRADA SANCHEZ ALICIA

Evaluador Externo

Renovar Vigencia de Habilidades hasta:

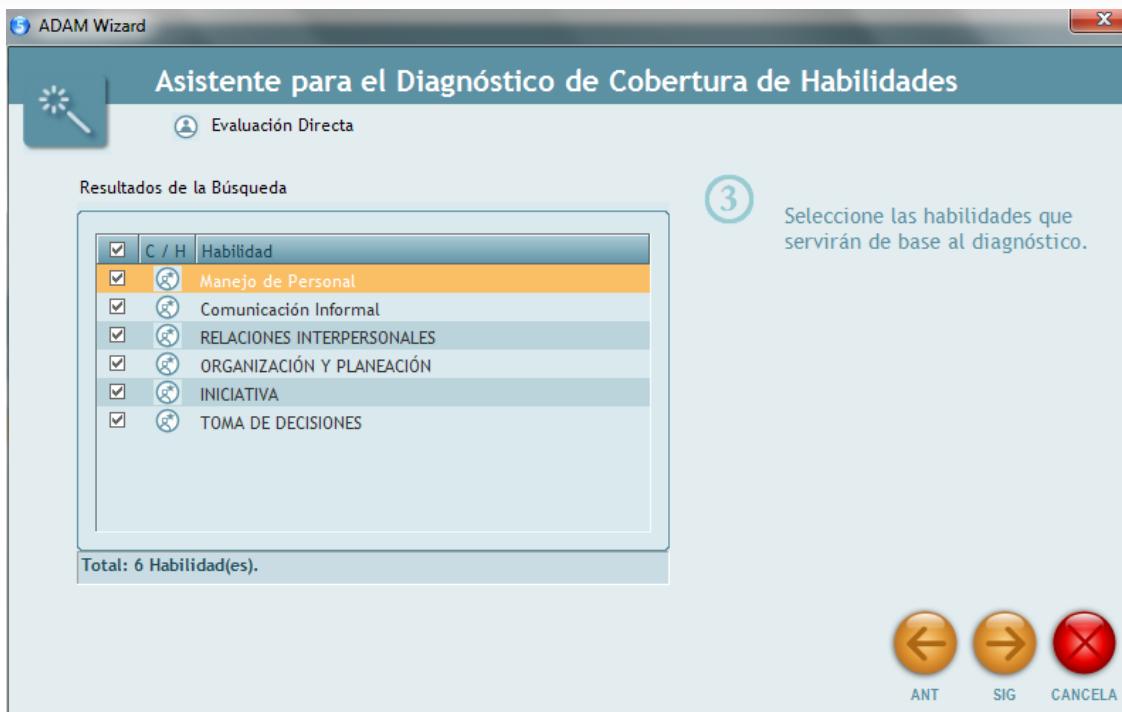
Fecha 13 / 04 / 2012

A partir de la fecha de Evaluación

ANT SIG CANCELAR

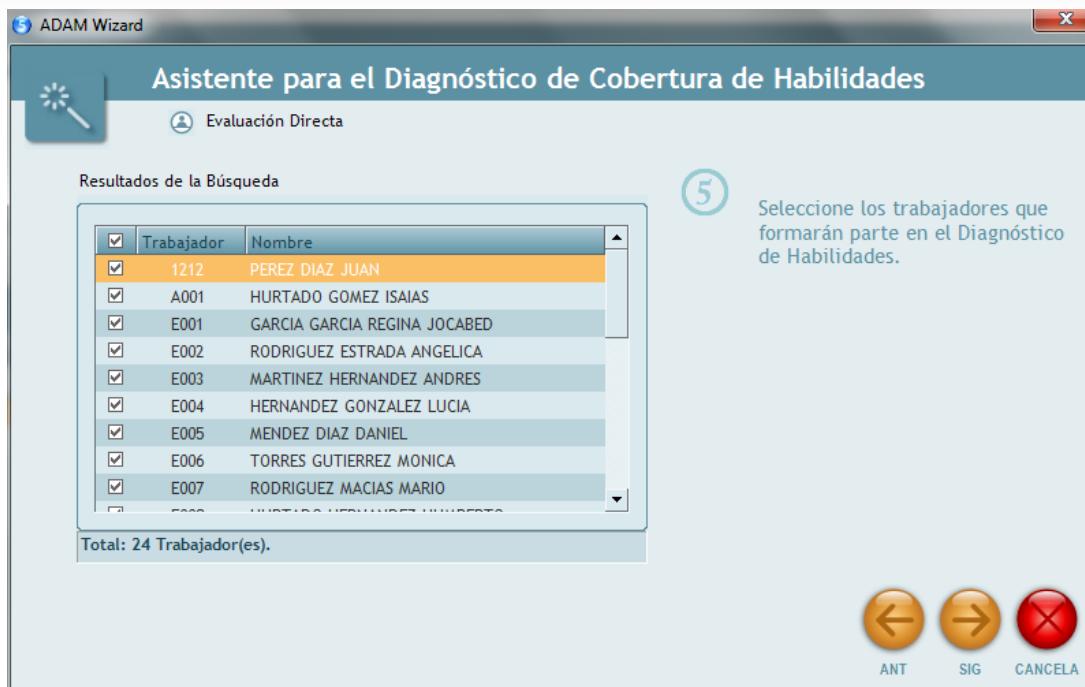
Figuran 127 Diagnóstico cobertura de habilidades

Indique las habilidades que desea medir:



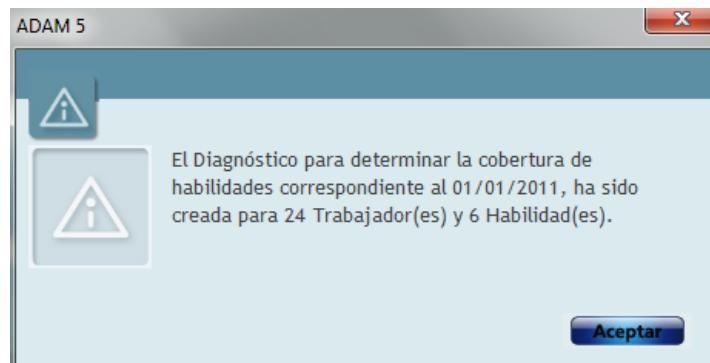
Figuran 128 Diagnóstico cobertura de habilidades

Filtre o seleccione el grupo de trabajadores al que desea realizar esta evaluación:



Figuran 129 Diagnóstico cobertura de habilidades

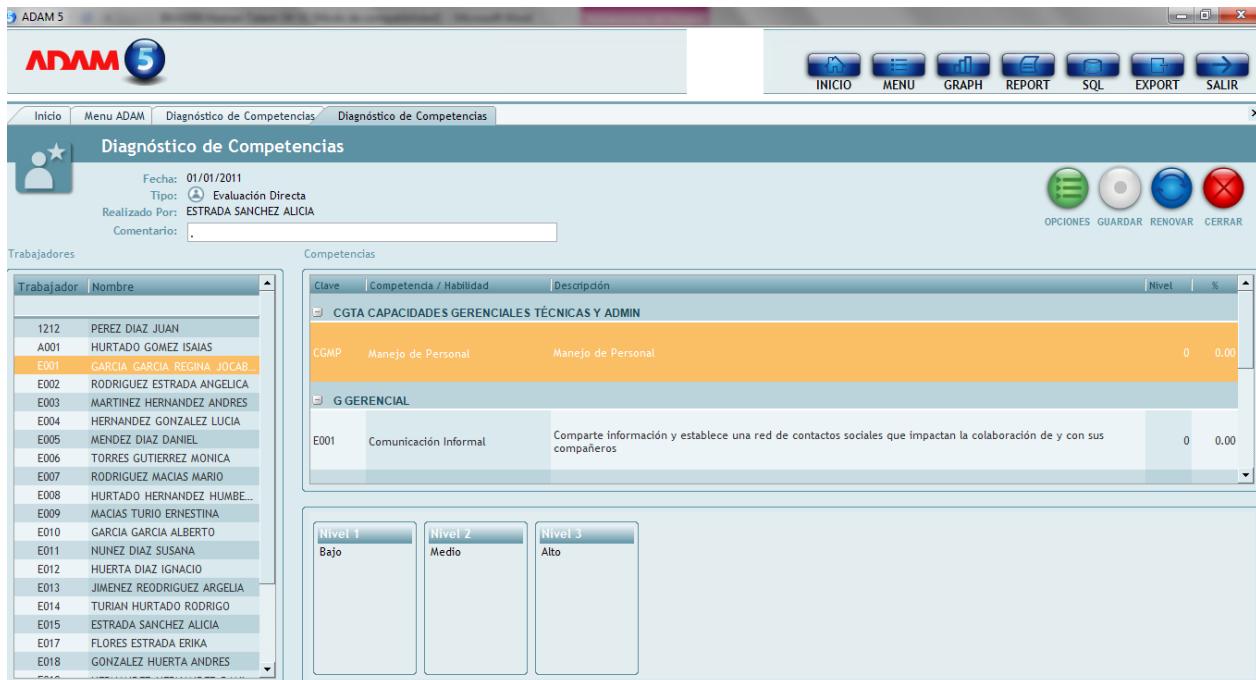
Finalmente el asistente indicará el resumen de las operaciones que usted ha realizado:



Figuran 130 Diagnóstico cobertura de habilidades

4.3.1 Asignación de coberturas a las competencias

Una vez que se ha definido la estructura de calificación de las competencias, el calificador puede entrar a la competencia que le ha sido asignada y valorar el grado de cobertura que cada empleado tiene para el período de evaluación correspondiente.



Figuran 131 Diagnóstico cobertura de habilidades

Para asignar el grado de cobertura el evaluador puede:

- ① Nivel | Dar clic en la columna nivel y utilizar los controles de flecha para graduar el nivel de cobertura correspondiente
- ② % | Teclear el grado de porcentaje en la última columna del grid
- ③ Descripción | De clic sobre le recuadro de la descripción que desea asignar al evaluado.

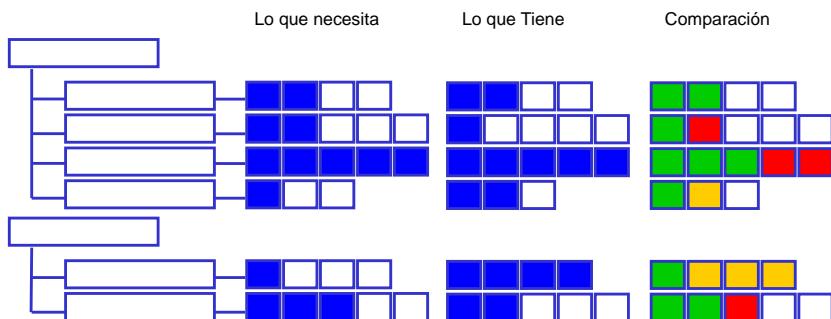
4.3.2 Gestión de Competencias

Figuran 132 Gestión de Competencias

4.3.3 5.10 Análisis de competencias por puesto

El especialista de Recursos Humanos o Selección, usualmente, debe llevar a cabo un exhaustivo análisis para determinar el grado de cobertura requerido por un puesto y el universo de trabajadores que son susceptibles de ocuparlo considerando que cada uno de ellos tiene un grado diferente de habilidad en cada grado requerido.

Análisis de Competencias



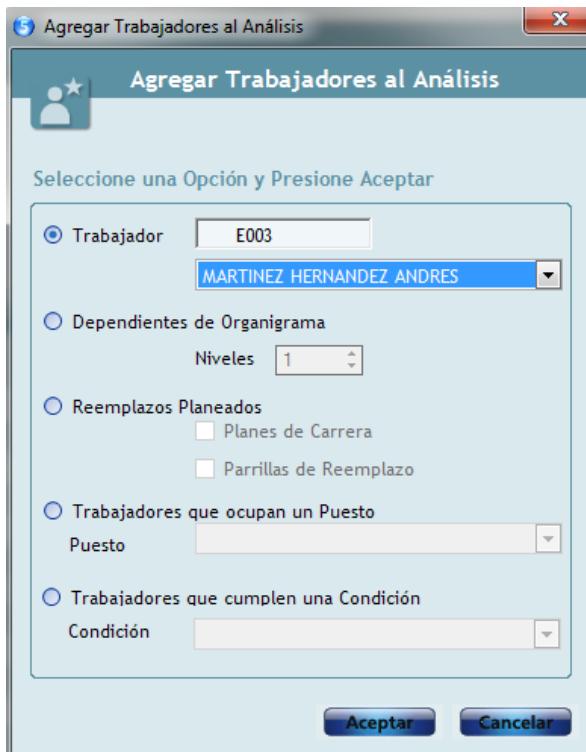
Para determinar la afinidad entre la persona y un puesto, se compara el perfil de competencias de ese puesto contra la realidad de la persona. El resultado puede ser:

- | | | | |
|---|--|--|--|
| █ Lo necesita y lo tiene | █ Lo necesita y NO lo tiene | █ No Lo necesita y no lo tiene | █ No Lo necesita y sí lo tiene |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |

La sesión de trabajo de Análisis de competencia, permite al especialista, verificar el grado requerido y el grado cubierto por un gran grupo de trabajadores, concentrándose en las posibilidades reales posibilidades que tiene cada trabajador para conseguir el perfil que el puesto requiere

Figura 133 Análisis de Competencia por puesto

El personal de recursos humanos puedes utilizar las diferentes funciones para agregar o eliminar trabajadores decidiendo la fuente de estos complementos:



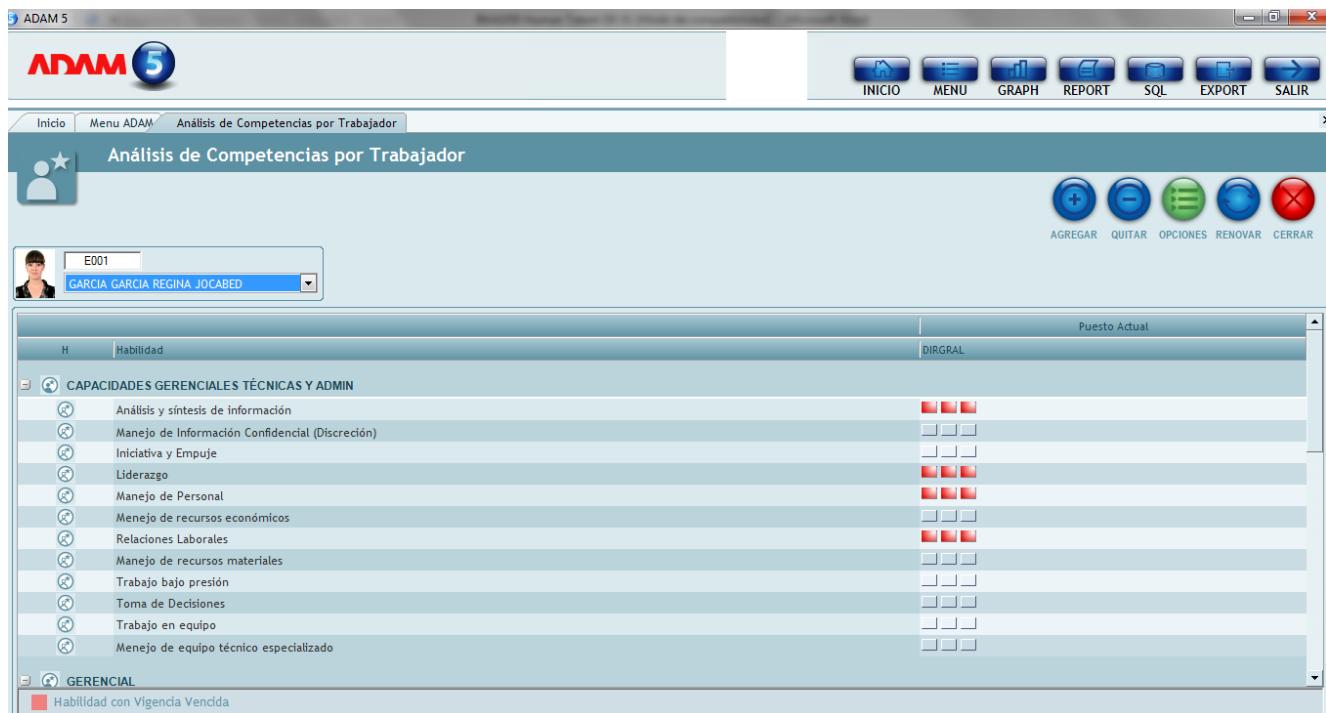
Figuran 134 Agregar trabajador al análisis

Así se puede agregar al comparativo trabajadores dependientes del organigrama, Reemplazos Planeados, trabajadores que ocupan un puesto específico o trabajador que cumplen una condición particular.

Para encontrar más información sobre estas definiciones, ver los temas relativos a Desarrollo de Personal y estructura organizacional en este mismo documento.

4.3.4 Análisis de competencias por trabajador

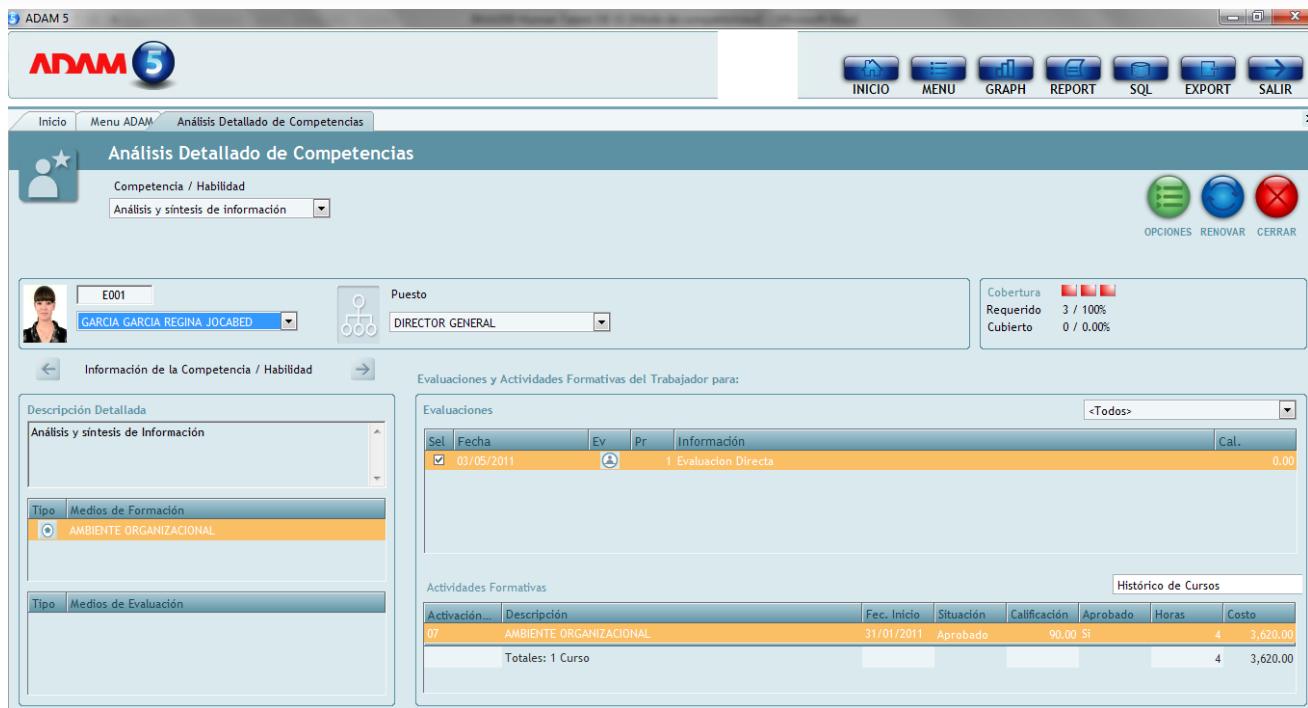
Otro enfoque para realizar esta comparación es realizarla por trabajador, los grados de análisis son iguales y usualmente, debe llevar a cabo un exhaustivo análisis para determinar el grado de cobertura requerido por un puesto y el universo de trabajadores que son susceptibles de ocuparlo considerando que cada uno de ellos tienen un grado diferente de habilidad en cada grado requerido.



Figuran 135 Análisis de Competencia por trabajador

4.4 Análisis detallado de competencias

Finalmente, la sesión de trabajo Análisis detallado permite al especialista de recursos Humanos tener un panorama integral sobre la información de competencias, habilidades, medios de formación y evaluación así como el grado de cobertura de cada uno de los trabajadores y puestos.



Figuran 136 Análisis detallado de competencias

La sesión permite administrar de una manera amigable y dinámica todas las funciones que se han desarrollado a lo largo de este capítulo facilitando las labores de gestión de Competencias.

La vista detallada muestra la competencia y habilidad, detallando su descripción, medios de formación y medios de evaluación. Haciendo clic en el ícono se muestran también los niveles.

La pantalla nos muestra un trabajador y un puesto, para una competencia. Los tres elementos pueden seleccionarse nuevamente.

A través del código de color, podemos ver la cobertura de la competencia. También se muestra información de la vigencia.

A través de esta pantalla se despliegan y administran las acciones de formación y las evaluaciones que ha tenido el trabajador con respecto a la competencia seleccionada.

Notas

Notas

Evaluación

Gestión de Competencias

Capítulo 5

Participante: _____

Compañía: _____

Evaluación:

Áreas de Mejora:

Capítulo 5

Desarrollo de Personal

CONTENIDO

5 DESARROLLO DE PERSONAL	174
5.1 ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	175
5.1.1 Gestión de la Administración por objetivos	175
5.2 GESTIÓN DE EVALUACIONES	184
5.2.2 Aplicación de cuestionarios	189
5.3 PLANES DE CARRERA	190
5.3.1 Registro de un plan de carrera	192
5.4 GESTIÓN DE PARRILLAS DE REEMPLAZO	193

Objetivos

Será capaz de organizar las actividades para el desarrollo y seguimiento del personal: Generará el plan de objetivos por trabajador, creará el plan de evaluación, definirá el plan de carrera y determinará la red de remplazos en la organización

5 Desarrollo de Personal

Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente.

Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

El proceso de Desarrollo de Personal incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. A su vez, es preciso indicar que cuando la empresa toma la responsabilidad de desarrollar las capacidades del trabajador, obtiene grandes beneficios tanto para los empleados como para la organización.

En primer lugar ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y proporcionándole las herramientas necesarias para realizar su trabajo eficientemente. La empresa se ve beneficiada al incrementar las habilidades del personal de una manera costo-efectiva; la capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil.

Como consecuencia del desarrollo de las habilidades de los trabajadores, la empresa entera se vuelve más fuerte y productiva, lo que trae como consecuencia que se vuelva rentable y alcance un excelente nivel en el mercado laboral.

También es preciso tomar en cuenta que al analizar el desarrollo del personal, el administrador tiene la opción de tomar decisiones con respecto a las oportunidades de crecimiento de cada trabajador; con base en la información obtenida.

Adam, proporciona al usuario las herramientas necesarias para llevar a cabo el control de las actividades para el adecuado Desarrollo de los empleados. Esta funcionalidad incluye las siguientes herramientas:

1. Administración por Objetivos
2. Gestión de Evaluaciones
3. Gestión de Planes de Carrera
4. Gestión de Parrillas de Reemplazo

A través de estas funciones, Adam integra en un solo entorno cuatro elementos claves del desarrollo profesional necesario en las organizaciones: la gestión integrada del desempeño, la definición del Planes de carrera la implementación de programas de sucesión y el desarrollo de herramientas de evaluación para múltiples finalidades.

5.1 Administración Por Objetivos.

La administración por objetivos, es un enfoque de la administración que se propone el establecimiento de compromisos entre los empleados, los supervisores, y los administradores para alcanzar metas específicas de producción, planeación y evaluación, conjuntamente con el desarrollo de sus actividades, a través de un proceso que comprende todos los niveles de la organización.

Este proceso en virtud del cual todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en un tiempo determinado, en tal forma que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa. Método de dirección, mediante el cual el superior y el subordinado establecen de acuerdo a unos estándares de dirección, resultados que sean deseables, realistas y específicos; y objetivos concretos, dentro de las principales áreas de responsabilidad, objetivos que sean periódicamente comparados con los resultados obtenidos.

5.1.1 Gestión de la Administración por objetivos

Ciclo	Descripción	F. Inicio	F. Fin	F. Plan	F. Eval.	Trabs. Plan	Trabs. Registrados	Trabs. Evaluados
01	OBJETIVOS TRIMESTRALES	01/01/2011	31/03/2011	01/01/2011	01/04/2011	1	1	0
2	Objetivos mensuales	01/01/2011	28/02/2011	04/02/2011	01/03/2011	2	0	0
03	Objetivos Semestrales	01/01/2011	30/06/2011	07/03/2011	30/06/2011	2	0	0
02	DESARROLLO DE PERSONAL	01/01/2011	31/12/2011	03/05/2011	31/01/2012	3	0	0

Figuran 137 Administración de Objetivos

A través de esta función, Adam Integra la planeación asistida de los Ciclos Administración por Objetivos, habilita la determinación de Metas, se realiza la gestión basada en la autodeterminación o a través de los esquemas de supervisión definidos y se registra el avance de cada objetivo.



Alta: Permite el registro de un nuevo ciclo de control

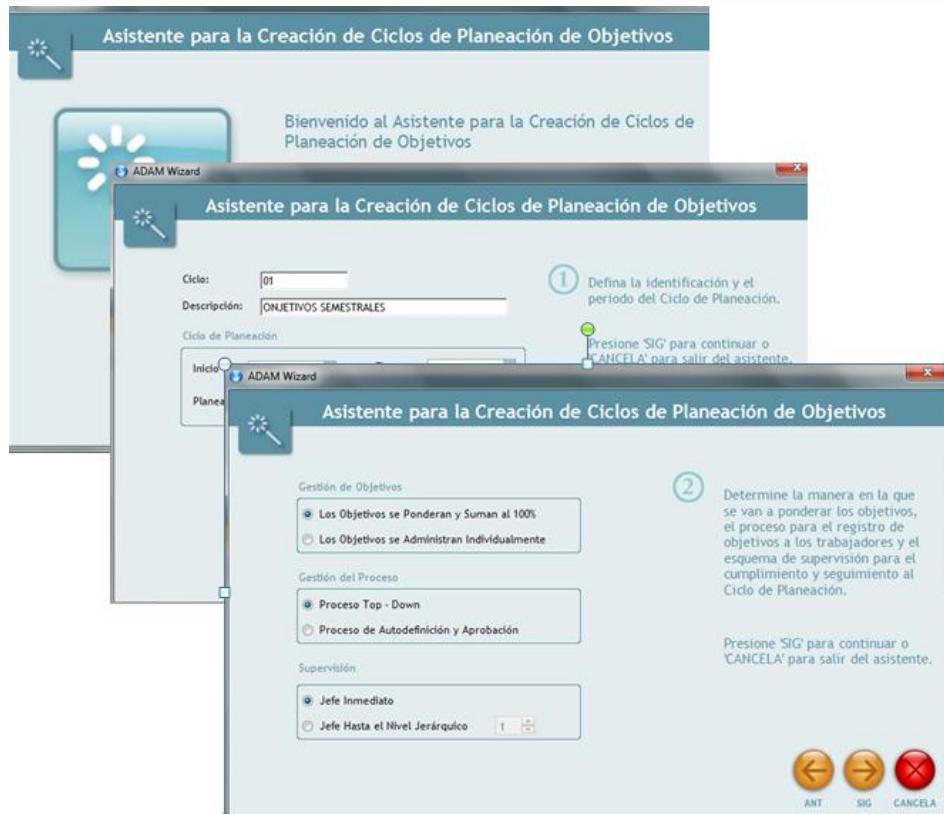
Opciones- trabajar con ciclo: Faculta definir el detalle del ciclo habilitando el acceso a un explorador de metas por trabajador.

Opciones – modificar los datos del ciclo: Permite modificar los datos de identificación del ciclo.

Opciones- Eliminar ciclo: Borra el ciclo seleccionado.

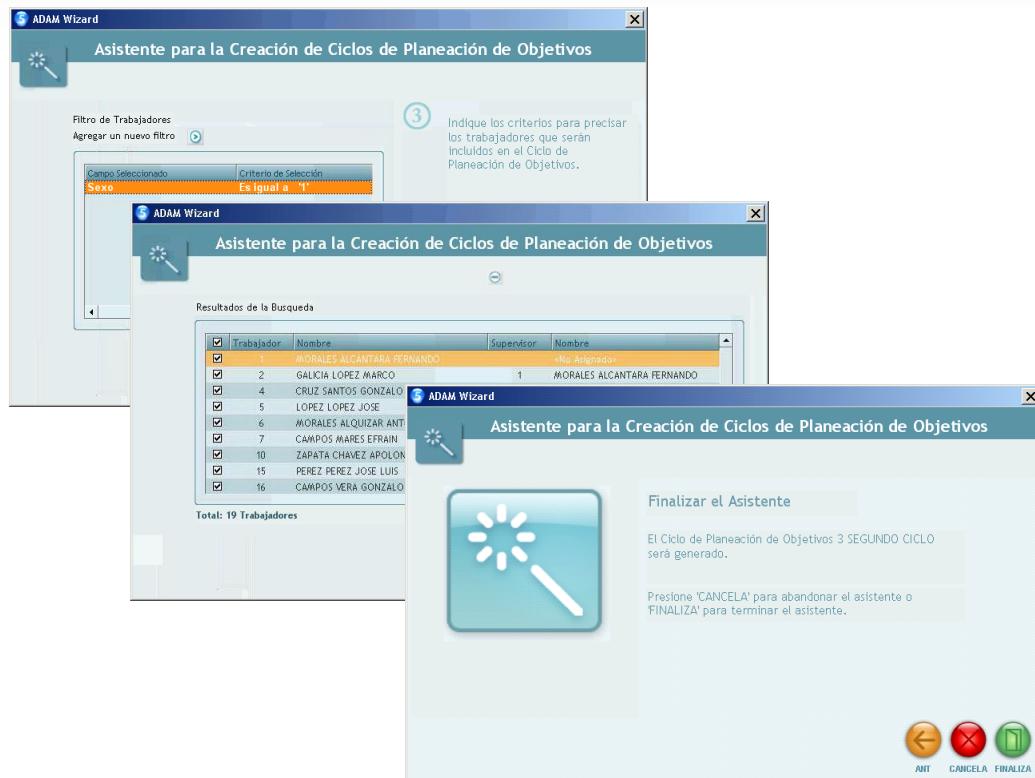
5.1.1.1 Registro de un nuevo ciclo de Evaluación

Para registrar un nuevo período de evaluación y establecer los acuerdos y metas convenidos con los trabajadores, de clic en el botón Alta. Adam presentará el **Asistente Para Creación De Ciclos De Planeación Por Objetivos:**



Figuran 138 Creación de ciclos de planeación de Objetivos

Paso 1	Ciclo/Descripción	Identificador del ciclo
	Inicio/Fin	Fechas en las que el plan de evaluación inicia y termina su vigencia
	Planeado	Fecha en la que se planeó la evaluación del ciclo (usualmente fecha en que se registra el plan)
	Evaluado	Fecha en que serán evaluados los trabajadores participantes en el Ciclo.
Paso 2	Los objetivos se ponderan y suman al 100%	Las metas que se establezcan, se distribuyen equitativamente el 100% entre todos los objetivos.
	Los objetivos se administran individualmente	Se asigna un porcentaje individual de ponderación a cada uno de los objetivos, donde la sumatoria es igual al 100%.
Gestión de Proceso	Proceso Top Down	Los jefes con orden jerárquico que estén a un nivel inmediato superior son los encargados de definir y autorizar los objetivos al último objetivo identificado.
	Proceso de Autodefinción y Aprobación	Cada trabajador definirá sus objetivos.
Supervisión	Jefe inmediato	El jefe inmediato es el que va a dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos
	Jefe hasta el nivel jerárquico	El superior del nivel jerárquico indicado queda facultado para establecer los objetivos de los trabajadores incluidos en el plan.



Figuran 139 Creación de ciclos de planeación de Objetivos

Paso 3
Filtro de trabajadores
Paso 4
Resultado de la búsqueda

De clic en el botón para agregar un filtro y establezca los criterios para la búsqueda

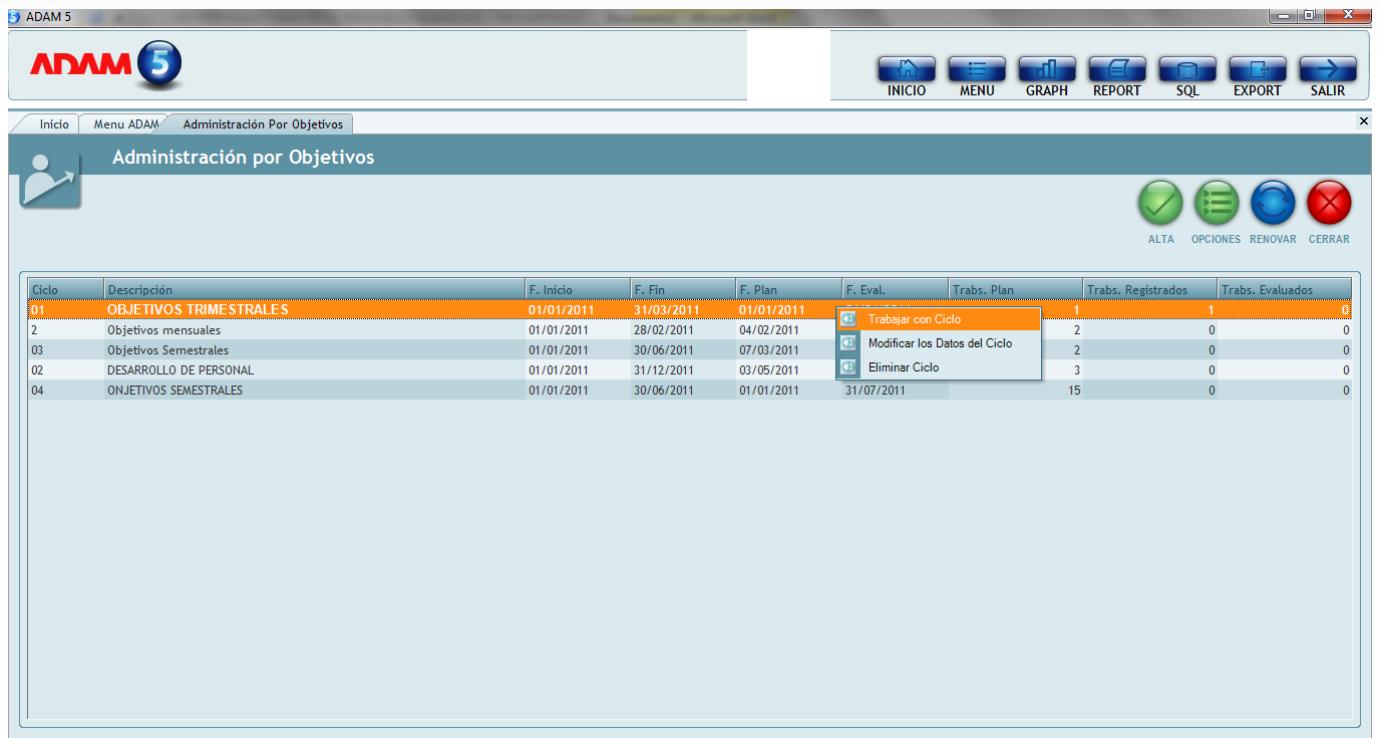
Verifique la lista de trabajadores asignados al plan. De clic en el botón para ampliar la vista y verificar los nombres de supervisores

5.1.1.2 Asignación de Objetivos

Una vez asignados los trabajadores al ciclo a través del asistente, los responsables pueden acceder al ciclo de evaluación correspondiente y asignar los objetivos para cada uno de sus supervisados.

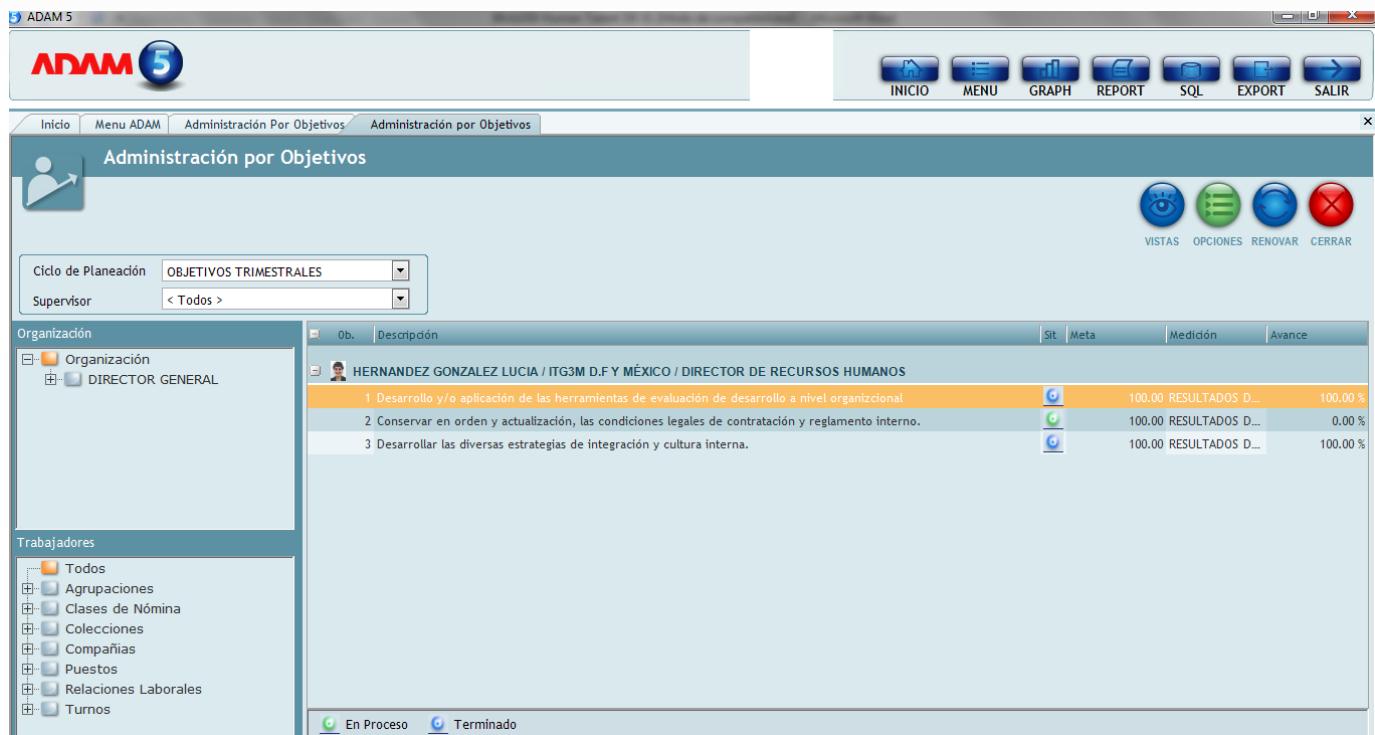


Es importante recordar que cada supervisor debe tener un perfil de usuario en Adam que le permita ver solo los trabajadores a su cargo para que asigne correctamente las metas, sin conocer ni afectar las metas de trabajadores sobre los que no tenga injerencia.



Figuran 140 Administración por Objetivos

Para registrar los objetivos en un ciclo de evaluación, de clic derecho en el registro a modificar y elija la opción **Trabajar con Ciclo** o bien de doble clic sobre el registro.



Figuran 141 Administración por Objetivos

Adam presentara la ventana **Administración por objetivos**, que incluye la lista de los trabajadores seleccionados en el plan para ser evaluados durante este ciclo.

**Ciclo
Planeacion
Supervisor**

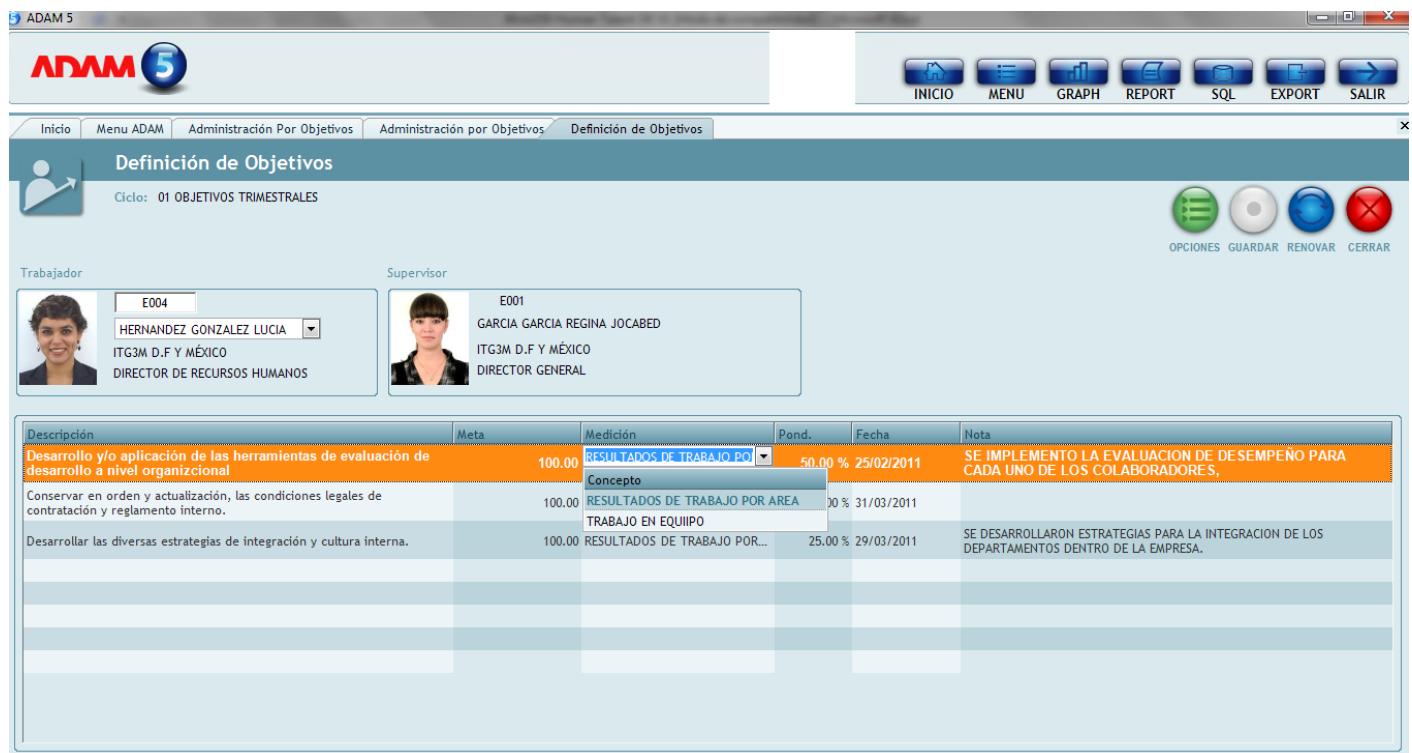


- de** Permite cambiar de ciclo de evaluación sin cerrar la ventana
- Filtrá los empleados cuyos objetivos dependen del supervisor seleccionado.
- Vistas:** Alterna entre la presentación por empleado-objetivo la presentación empleado-supervisor.
- Opciones – Editar objetivos:** Alta, baja y edición de objetivos
- Opciones – Agregar trabajador:** Agrega un trabajador no incluido en el plan
- Opciones – Intercambiar supervisor:** Asigna un trabajador a otro responsable para administración de sus objetivos
- Opciones – Ver expediente del trabajador:** Abre el expediente del trabajador
- Opciones – Ver Expediente del puesto:** Abre el expediente del puesto del trabajador seleccionado
- Opciones – Eliminar plan:** Elimina al trabajador de este ciclo de supervisión.

5.1.1.3 Alta de objetivos

Dependiendo del tipo de organización, el supervisor o el propio empleado registrará los objetivos correspondientes a cada uno de los participantes del plan.

Para agregar nuevos objetivos a un empleado seleccione el botón **opciones** o de clic derecho sobre el registro del trabajador y elija **Editar objetivos**.



Figuran 141 Alta de Objetivos

Un objetivo es un enunciado escrito sobre un resultado específico por alcanzar en un periodo determinado. Los objetivos deben ser cuantificables, relevantes y compatibles con el resto de los objetivos para el empleado y la organización.

Descripción	Defina un enunciado o frase que describa de manera concreta el objetivo a lograr.
Meta	Establezca numéricamente la cantidad objetivo
Medición	Contiene un combo especial que permite tanto seleccionar de la lista como agregar a ella. Seleccione o registre el tipo de unidades en que debe medirse el objetivo.
Ponderación	Porcentaje que representa cada uno de los objetivos individuales. De acuerdo con la definición del plan pueden ser montos individuales o pueden requerir sumar 100%
Fecha	Establezca la fecha de vencimiento para lograr ese objetivo.
Nota	Información adicional que permita detallar el objetivo.



Para agregar más objetivos no es necesario insertar o agregar Registros, Adam habilitará nuevos espacios conforme usted vaya agregando información.

5.1.1.4 Registrar avances

Para registrar los avances de los objetivos establecidos, en las fechas en las que estos sean parcial o totalmente medibles, utilice la opción **Registrar Avances**

Figuran 142 Registrar Avances

Adam habilitará la ventana **Registro del Avance** donde usted podrá registrar información correspondiente al avance del periodo.

Para agregar un nuevo registro de clic en el objetivo correspondiente y seleccione el botón **Alta**.



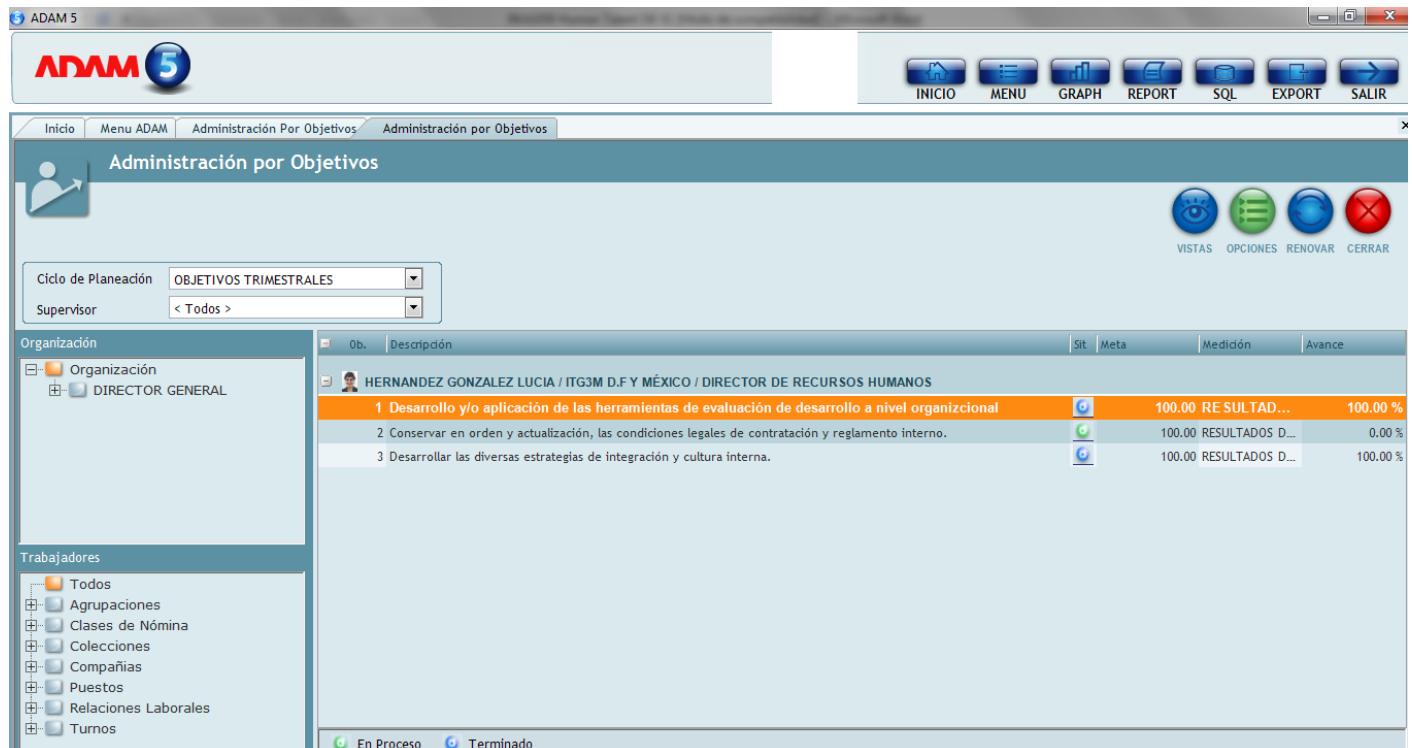
Figuran 143 Registrar Avances

La ventana mostrará los datos y el detalle de los objetivos logrados. El apartado Histórico de avances le permitirá verificar, modificar o eliminar la información de cada uno de los avances registrados.

Figuran 144 Registrar Avances

5.1.1.5 Cumplimiento de objetivos

Cuando el objetivo ha registrado avances que representen el 100% de la meta a lograr, la ventana de administración indicará el evento tanto en la columna de avance como en el indicador de estatus del evento en color azul .



Figuran 145 Cumplimiento de Objetivos

5.2 Gestión de Evaluaciones.

Existen muchas actividades que deben ser evaluadas en la organización y que no pueden ser medidas a través del establecimiento de objetivos numéricos y como se realiza en la Administración por objetivos.

Estas actividades contemplan aspectos más cualitativos y menos cuantitativos que deben ser evaluados y no es posible medirlos en base al logro de una cantidad o de una meta binaria que pueda ser alcanzada de manera binaria. Su evaluación por lo tanto puede ser mucho más subjetiva y está generalmente asociada a la opinión que los supervisores y/o el propio empleado puede tener de su desempeño en las actividades que se le han asignado.

A través de la herramienta **Gestión de Evaluaciones**, Adam brinda las facilidades para obtener una retroalimentación constructiva, permite la implantación de cualquier tipo de evaluaciones, incluyendo las que se encuentran basadas en Ciclos APO y de clima laboral. Permite habilitar el uso de Evaluaciones de 360° y se obtienen análisis gráficos por factor y por pregunta.

La función se basa precisamente en el control de evaluaciones son herramientas destinadas a conocer el nivel o estado en el que se encuentran el sujeto u objeto de observación, identificando los factores y/o elementos sobre los que se realiza la valoración.

Agregue la Columna a Agrupar								
Tipo	Ciclo	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Fin	Fecha Evaluación	Ciclo APO	Eval. Planeadas	Eval. Realizadas
01		EVALUACION TRIMESTRAL	01/01/2011	31/03/2011	01/04/2012		1	1 Abierto
02		EVALUACION ANUAL	25/01/2011	31/12/2011	31/01/2012		3	2 Abierto
03		EVALUACION DE PRUEBA	19/04/2011	31/12/2011	31/01/2012		2	0 Abierto
04		EVALUACION DE PRUEBA1	03/05/2011	31/12/2011	31/01/2012		3	0 Abierto
1	1		03/05/2011	31/12/2011	31/01/2012		3	1 Abierto
11_4		EVALUACION DIRECTA PARA COMPETENCIAS	01/06/2011	30/09/2011	03/10/2011		1	1 Abierto

Desempeño Desempeño con APO Competencias Diversos

Figuran 146 Gestión de Evaluaciones

La ventana **Gestión de Evaluaciones**, presenta la siguiente información:



Alta: Registro de un nuevo ciclo de evaluación a través de cuestionarios de Desempeño

Opciones - Trabajar con ciclo: Abre la ventana para la administración del ciclo de evaluación

Opciones - Análisis: Permite visualizar de manera detallada y grafica los resultados de las evaluaciones de desempeño

Opciones - Eliminar: Borra el registro seleccionado

Opciones - Cerrar: Da por concluido un ciclo para evitar modificaciones futuras.



Los cuestionarios de Evaluación son creados en las ventanas de configuración considerando Factores de evaluación, preguntas y valor de las respuestas. Para mayor información sobre este proceso consulte el manual de Parametrización de Human Talent.

5.2.1.1 Alta de un ciclo de evaluación

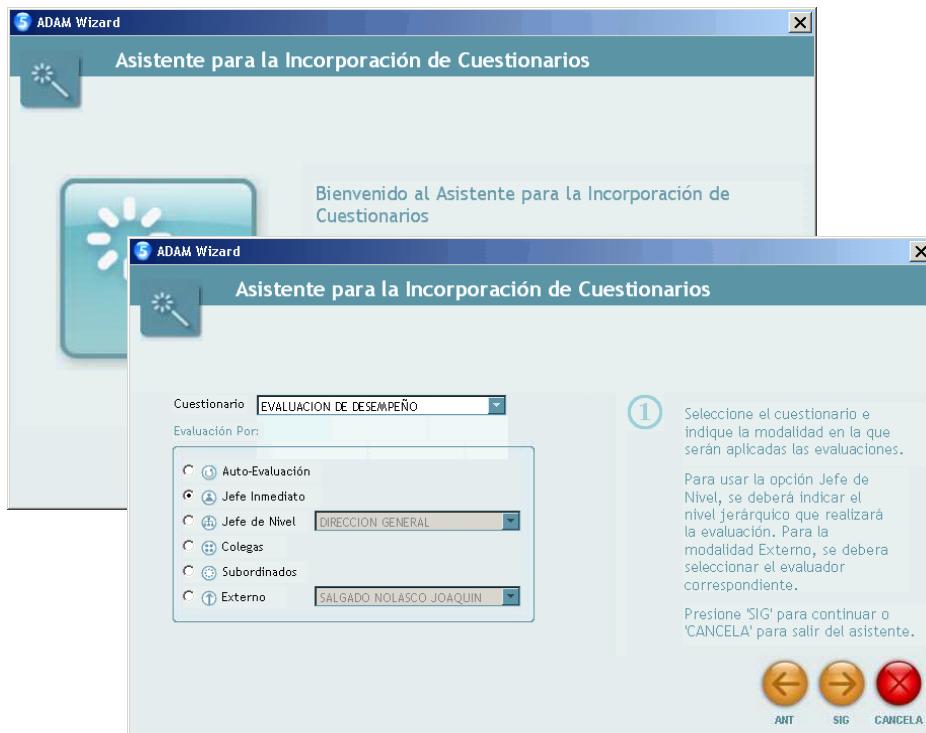
Para registrar un ciclo de evaluación de clic en el botón **Alta** Adam presentará la siguiente ventana:



Figuran 147 Gestión de Evaluaciones

Ciclo	/ Registre los datos de identificación del ciclo
Descripción	
Tipo evaluación	de Desempeño: Sondea el nivel de desarrollo y cobertura que tuvo el trabajador, frente a las exigencias que se tienen del cargo o puesto que ocupa. Desempeño con APO: Establece la medición del cumplimiento de los objetivos definidos para el trabajador Competencias: Determina el nivel de cobertura de competencias y habilidades del trabajador, frente a la exigencia del cargo o puesto que ocupa. Diversos: Permite evaluar otros tipos de cuestionario como ambiente de trabajo, cuestionario de salida, etc.
Inicio / Final	Fecha en que comienza y termina el ciclo
Evaluación	Fecha en que será evaluado el plan para saber el logro de objetivos
Agregar	Habilita el Asistente para la incorporación de cuestionarios
Trabajadores a evaluar	

Al dar clic en el botón aceptar Adam continuará el proceso de registro a través de un asistente. Siga los pasos del mismo definiendo la información correspondiente al tipo de evaluación y trabajadores que desea administrar:



Figuran 148 Gestión de Evaluaciones

Paso 1
Cuestionario
Evaluación Por

Despliega los cuestionarios creados en las ventanas de Parametrización

Auto Evaluación: El trabajador se evalúa por sí mismo.

Jefe Inmediato: La evaluación la hace el jefe inmediato del trabajador.

Jefe Hasta: El superior del nivel definido será quien podrá hacer la evaluación.

Colegas: Los compañeros de trabajo serán los que harán la evaluación.

Subordinados: Los subordinados del trabajador aplicarán la evaluación

Externos: Personas externas realizarán la evaluación al trabajador.



Figurante 149 Gestión de Evaluaciones

- | | |
|--|--|
| Paso 3
Filtro de trabajadores | De clic en el botón para agregar un filtro y establezca los criterios para la búsqueda |
| Paso 4
Resultado de la búsqueda | Verifique la lista de trabajadores asignados al plan. De clic en el botón para ampliar la vista y verificar los nombres de supervisores |

5.2.2 Aplicación de cuestionarios

Una vez definido el grupo de trabajadores a evaluar, el evaluador podrá entrar a esta ventana para aplicar los cuestionarios que le han sido asignados.

Para ello, de doble clic en el trabajador evaluado o bien seleccione la opción **Trabajar con** del botón opciones o del menú contextual:

The screenshot shows the ADAM 5 software interface for managing evaluations. The main window title is "Cuestionario de Evaluación". It displays the following information:

- Trabajador:** E004, HERNANDEZ GONZALEZ LUCIA, ITG3M D.F Y MÉXICO, DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.
- Evaluador:** E001, GARCIA GARCIA REGINA JOCABED, ITG3M D.F Y MÉXICO, DIRECTOR GENERAL.
- Evaluación:** Jefe Inmediato, Fecha: 01/04/2012, Cuestionario: 5 Director de...
- Resultado:** Valor: 93, Sobresaliente. A gauge chart shows the value 93, with scale marks at 25, 35, 45, 55, 65, 75, 85, and 95.
- Table (Preguntas y Respuestas):**

Factor	Calif.	Pregunta	Respuesta	Val. Resp.	Puntos
Visión Estratégica	100.00	Asigna prioridades a sus recursos y actividades de trabajo de acuerdo a los objetivos del área	1. Muy Característico	1	100.00
Liderazgo	95.00	Considera el impacto de sus acciones y las de sus colaboradores en los requerimientos y necesidades actuales de sus clientes internos y de los ciudadanos.	1. Muy Característico	1	100.00
Orientación a Resultados	90.00	Conoce el impacto de su trabajo corto y mediano plazo	1. Muy Característico	1	100.00
Negociación	80.00	Identifica el impacto de su desempeño, respecto al logro de objetivos a corto y mediano plazo de la organización	1. Muy Característico	1	100.00
Trabajo en Equipo	100.00	Identifica los factores externos a la Institución que influyen en el logro de objetivos de la Institución.	1. Muy Característico	1	100.00
Calificación	93				

Figuran 150 Gestión de Evaluaciones

Para contestar un cuestionario de Evaluación:

1. De clic en el botón **editar**
2. Seleccione el factor a evaluar
3. Seleccione la pregunta
4. De clic en el campo respuesta, seleccione una respuesta
5. Repita los pasos 3 y 4 por cada una de las preguntas del factor
6. De clic en el botón **Guardar**
7. Verifique que se ha asignado una calificación
8. Repita los pasos 2 al 7 por cada uno de los factores hasta concluir el cuestionario
9. Repita todo el proceso por cada uno de los empleados que le corresponda calificar.

Utilice estas opciones para trabajar con un cuestionario asignado:



Editar: Los valores del cuestionario están bloqueados por definición, para contestarlo o para modificar alguna pregunta previamente registrada, de clic en este botón.

Guardar Cambios: Guarda los cambios en las respuestas asignadas. Conteste todas las preguntas antes de guardar la información. Al realizar este proceso de guardado, la calificación se asigna al factor seleccionado.

5.3 Planes de Carrera

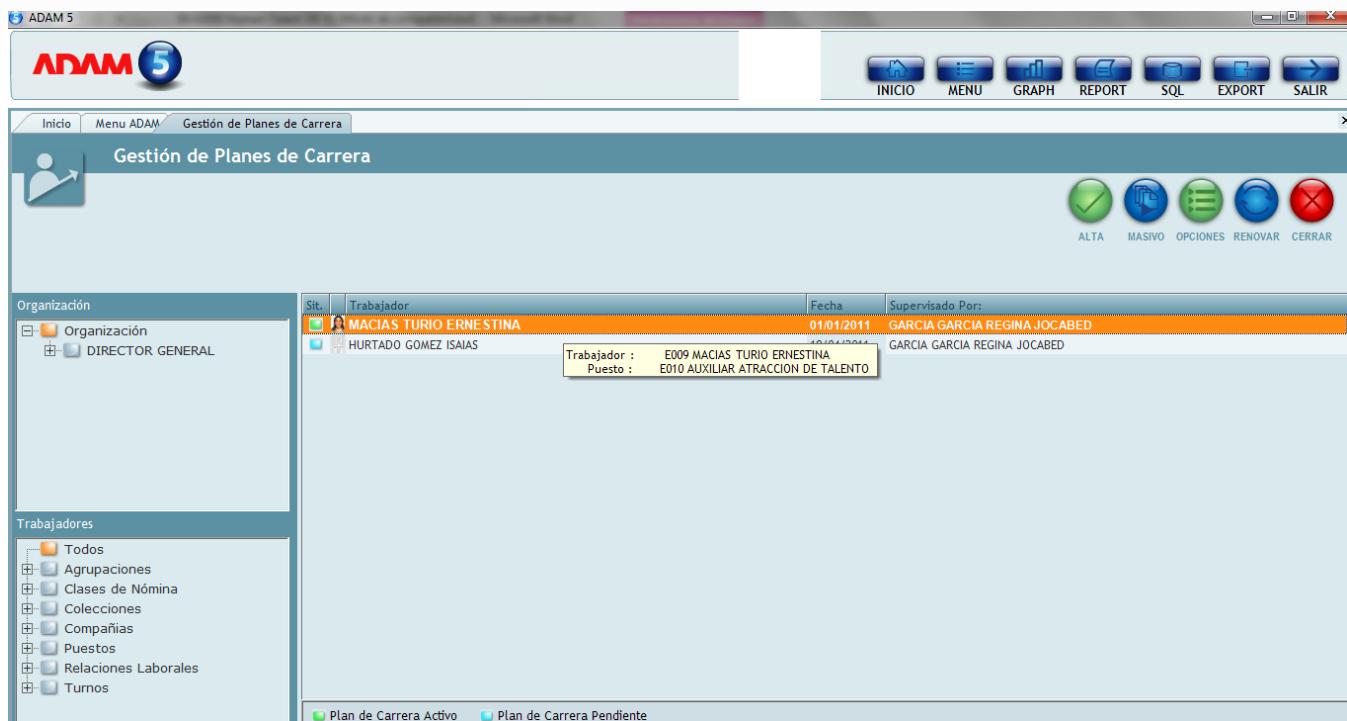
El Plan de Carrera es una herramienta que permite estructurar una trayectoria para el trabajador, de manera que vaya escalando o cambiando de puesto para adquirir la experiencia necesaria, desarrollar las potencialidades y participar en actividades de formación que acompañen a cada etapa del plan.

En cada organización existen trabajadores con características y capacidades interesantes para la actividad de la empresa. Estas capacidades no siempre se encuentran lo suficientemente desarrolladas y muchas veces tienen nula o poca experiencia en las áreas donde se les detecta potencial. Un mecanismo que ayuda a las organizaciones a desarrollarlas, a retener el talento en la empresa y a permitir su crecimiento y experiencia en la empresa, es la Planeación de Carrera.

El plan de carrera se puede estructurar en etapas. Los cambios de puesto no siempre son promociones, sino transferencias al mismo nivel. Las actividades de capacitación son las que se relacionan al puesto.

La realización de los Planes de Carrera se permite fundar esquemas de rotación laboral, que establecen las pautas para el desarrollo de las capacidades de la persona. En cada etapa del plan se define la trayectoria y las actividades formativas que deberá cumplir el trabajador.

Para administrar los planes de carrera de los empleados, abra la ventana **Gestión de Planes de Carrera**.



Figuran 151 Planes de Carrera

Alta: Permite agregar un nuevo trabajador a la ventana Gestión de planes de carrera



Masivo: Activa El asistente para agregar simultáneamente varios trabajadores



Opciones- Trabajar con el plan de carrera: Abre el expediente del plan de carrera
Opciones- Eliminar el plan de Carrera: Borra el trabajador y su historial de la ventana Gestión de Planes de Carrera



Opciones- Expediente del trabajador: Abre el expediente del trabajador

Opciones- Expediente del supervisor: Abre el expediente del Trabajador que ha sido asignado como supervisor del empleado para efecto de la supervisión del plan de carrera

Opciones- Cambiar Supervisor: Permite reasignar el empleado que funge como supervisor del empleado para efecto de la supervisión del plan de carrera

Opciones- Activar: Permite activar el plan de carrera.

5.3.1 Registro de un plan de carrera

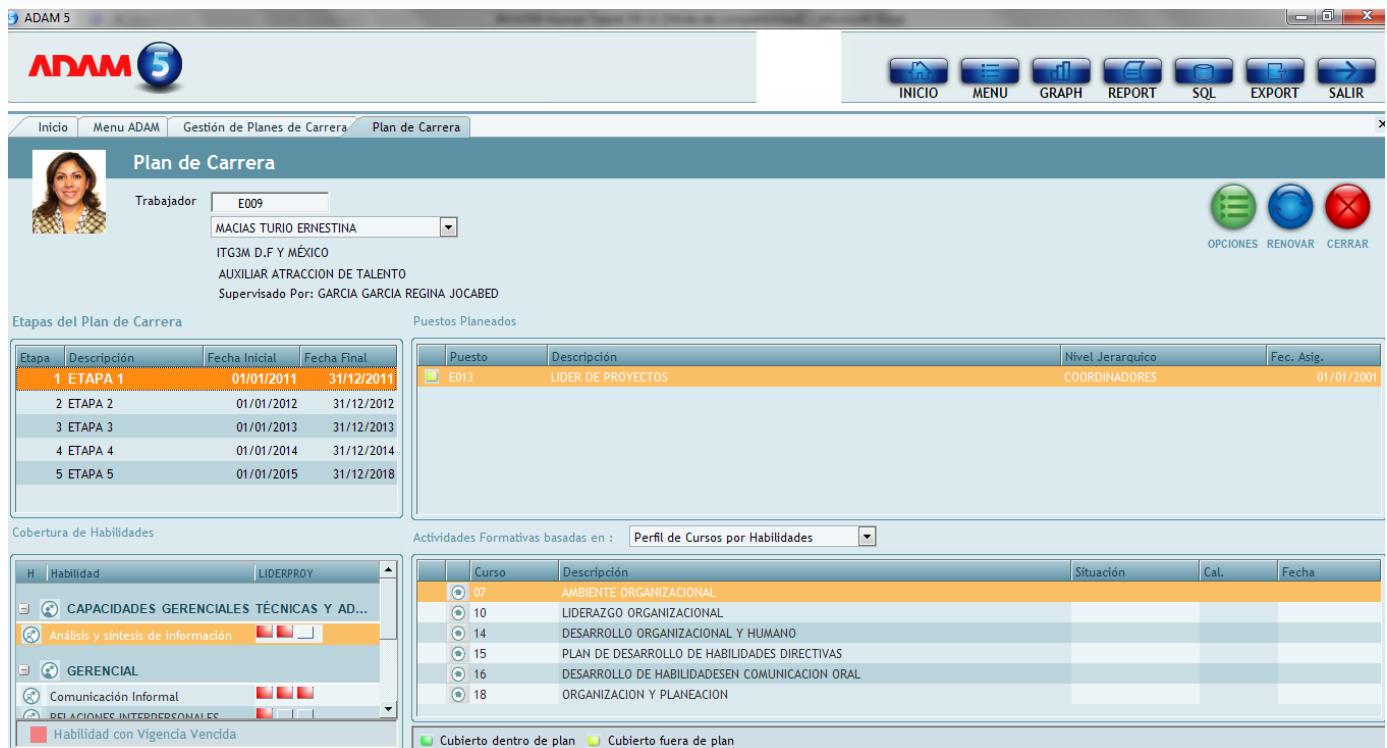
Para agregar un trabajador a la ventana de administración de planes de carrera, seleccione el botón Alta:

Figuran 152 Registro Plan de Carrera

Seleccione el trabajador a gestionar y la fecha del plan de carrera. Indique quien fungirá como supervisor dando seguimiento al plan de carrera del empleado. Asigne la manera en la que se generará el plan con las siguientes opciones:

Supervisor	Jefe inmediato: El superior jerárquico del trabajador supervisará el plan de Carrera del subalterno.
	Jefe de Nivel: Permite seleccionar un nivel superior para que supervise el plan.
	Trabajador: Cualquier trabajador podrá ser seleccionado para ser supervisor.
Detalle	Plan de carrera con base en Modelo: Copia las actividades del modelo seleccionado y las asigna al trabajador.
	Plan de carrera sin Detalle: Habilita el plan sin asignar actividades.

Una vez asignado el plan, Adam habilitará el Expediente del plan de Carrera en donde se podrá hacer el registro y seguimiento de las actividades del plan programadas para el empleado en cuestión:



Figuran 152 Plan de Carrera

El plan permite dar seguimiento, al plan, desglosado por etapas, registrar puesto so desasociar los que no correspondan a la trayectoria deseada del empleado. Verificar la cobertura de sus habilidades y verificar las actividades de capacitación asociadas con el plan.

5.4 Gestión de Parrillas de Reemplazo

Las organizaciones deben estar preparadas para cualquier eventualidad que se presente. Por este motivo es necesario preparar cuadros de remplazo que estén preparados para una contingencia de su personal en caso necesario.

La parrilla de remplazo, cuadro de remplazo, matriz de sucesión, etc., es una herramienta que permite disponer de recursos que podrían cubrir una posición determinada, en tanto esta sea desocupada por su titular.

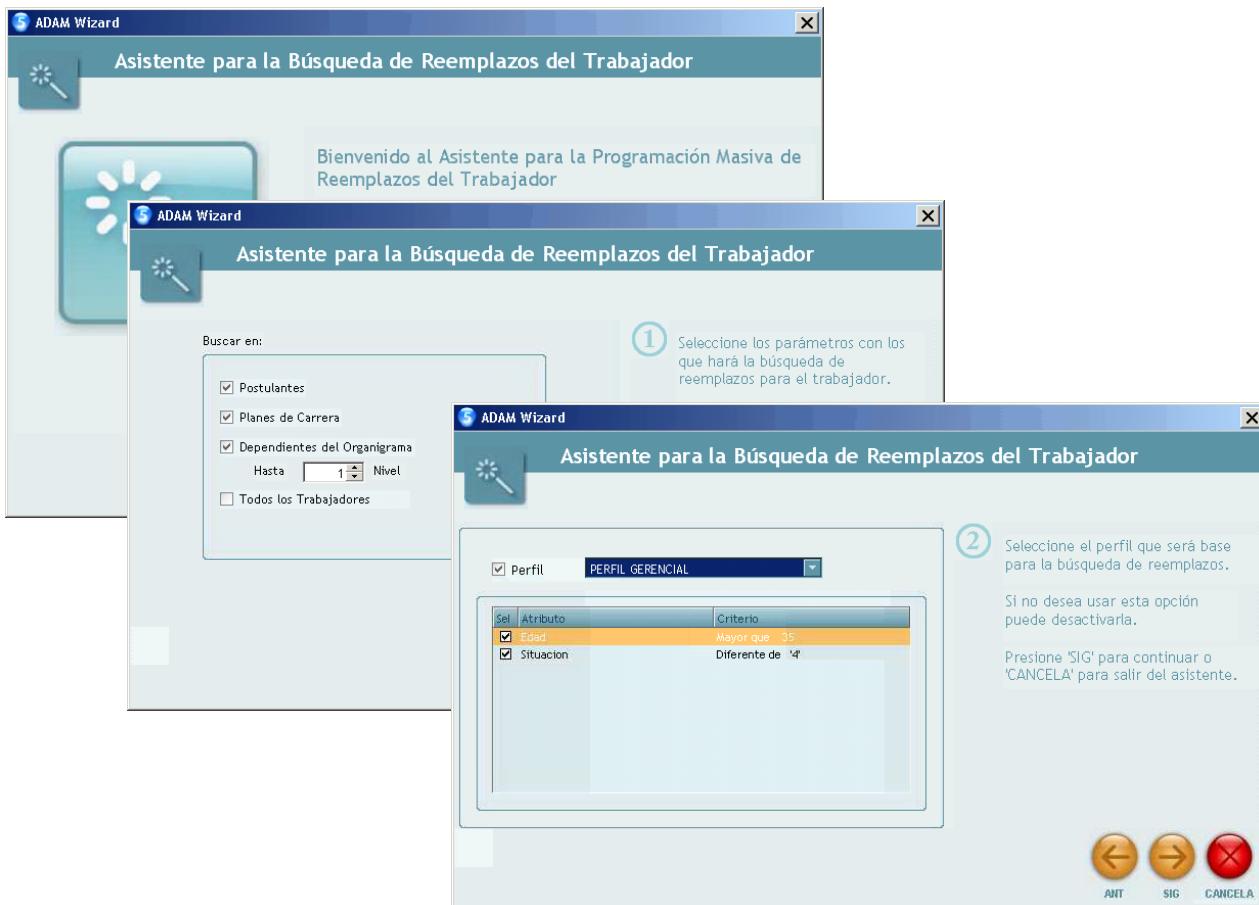
Nombre del Reemplazo	Descripción del Puesto
ABURTO MARES HELIDE / GERENTE DE VENTAS	Jefe de Ventas Sur Jefe de Ventas del Norte
BUSTAMANTE RIVERO SOFIA IRENE / JEFE DE SOPORTE	Gerente de Administración Soporte Becario Soporte Soporte
CAMPOS MARES EFRAIN / GERENTE DE ADMINISTRACION	Jefe de Contabilidad Jefe de Recursos Humanos Jefe de Mantenimiento
CAMPOS VERA GONZALO / SOPORTE	Gerente de Administración

Figuran 153 Parrilla de remplazo

Para Agregar algún trabajador a la parrilla de remplazo, de clic en el botón Alta:

Figuran 154 Agregar parrilla de remplazo

Seleccione al trabajador e indique si desea Realizar la búsqueda de Posibles remplazos. Esta casilla, habilitará el Asistente para la búsqueda de remplazos para el trabajador:



Figuran 155 Asistente búsqueda de remplazos del trabajador

Paso1
Buscar en

Postulantes: Personal interno que se auto propone a ocupar un determinado puesto. Esta postulación la realiza a través de ADAM Personal, basándose en las Requisiciones publicadas.

El trabajador puede estar postulado a más de un puesto.

Planes de Carrera: Personal interno al que se le ha asignado dentro de su plan de carrera, su ocupación al puesto a remplazar.

Dependientes del Organigrama: Personal que reporta al trabajador al que se le está diseñando la parrilla de remplazo.

Nivel: indica los grados de dependencia en los que se buscarán remplazos en el organigrama.

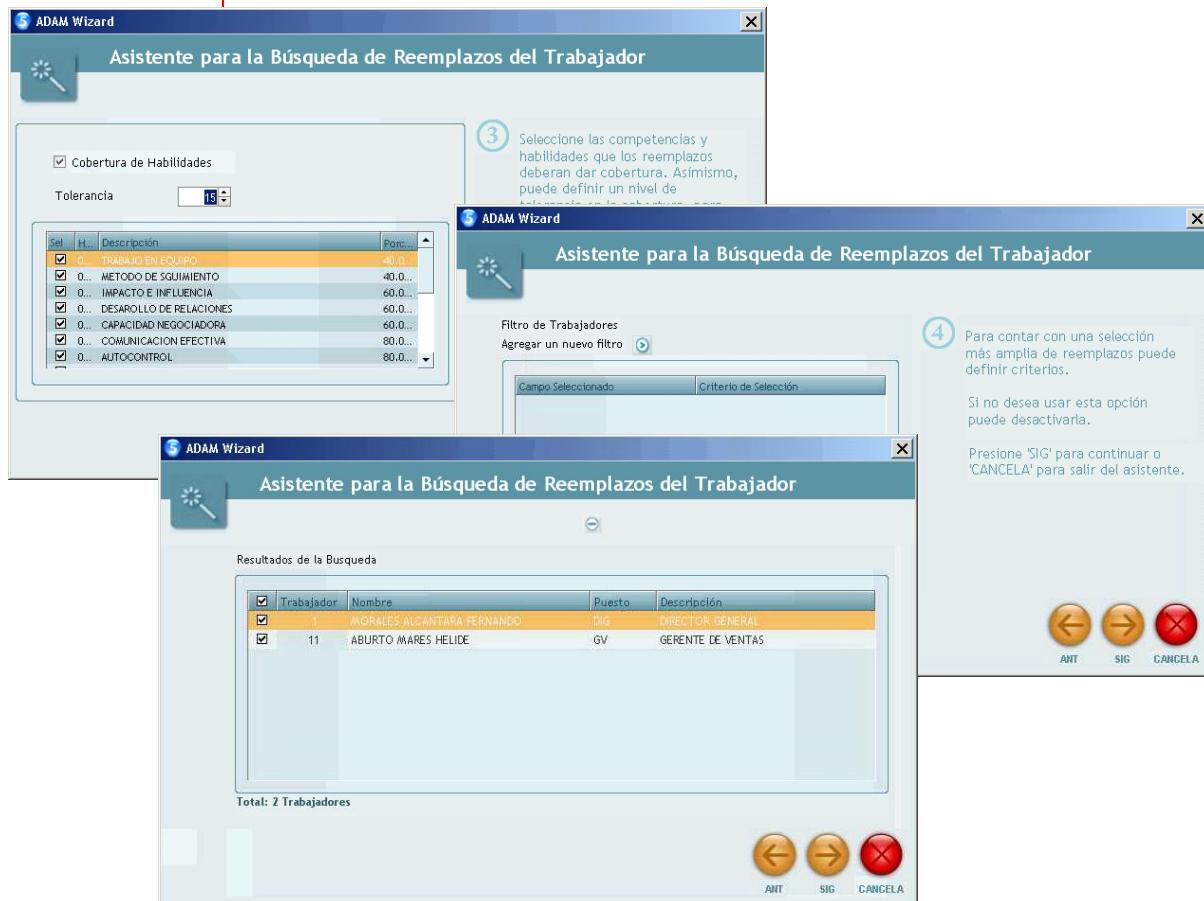
Todos los Trabajadores: Considera a todo el personal activo de la empresa.

Paso2

Permite filtrar con base en los perfiles de puesto definidos en el proceso de

Perfil Gerencial

Reclutamiento y Selección.



Figuran 156 Agregar parrilla de remplazo

Paso3

Cobertura de Habilidades

Paso4

Filtro de trabajadores

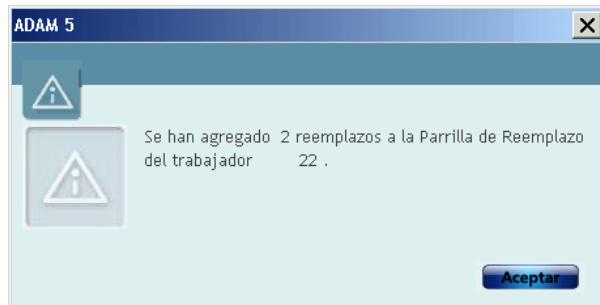
Paso 5

Resultado de la búsqueda

Permite definir el margen de tolerancia con que se filtrará al personal para realizar búsqueda por Habilidades

Activa las funciones de búsqueda de manera estándar para Adam.

Muestra los trabajadores que coinciden con las condiciones de parrilla de remplazo. Utilice el botón para contar con más información.



Figuran 157 Agregar parrilla de remplazo

Adam Asignará los trabajadores seleccionados a la lista de reemplazos del trabajador parte de la plantilla.

Notas

Notas

Evaluación

Desarrollo de Personal

Capítulo 6

Participante: _____

Compañía: _____

Evaluación:

Áreas de Mejora: