



# INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Administración  
y selección  
de recursos  
humanos

Evaluación de desempeño  
y plan de carrera

Administrar el cambio  
mediante el desarrollo  
de los administradores y  
la organización



Ambiente externo

Planes  
empresariales

Planes  
organizacionales

Cantidad  
y tipo de  
administradores  
requeridos

Inventario de  
administradores

Análisis de  
las necesidades  
presentes y  
futuras de  
gerentes

Fuentes  
externas

Fuentes  
internas

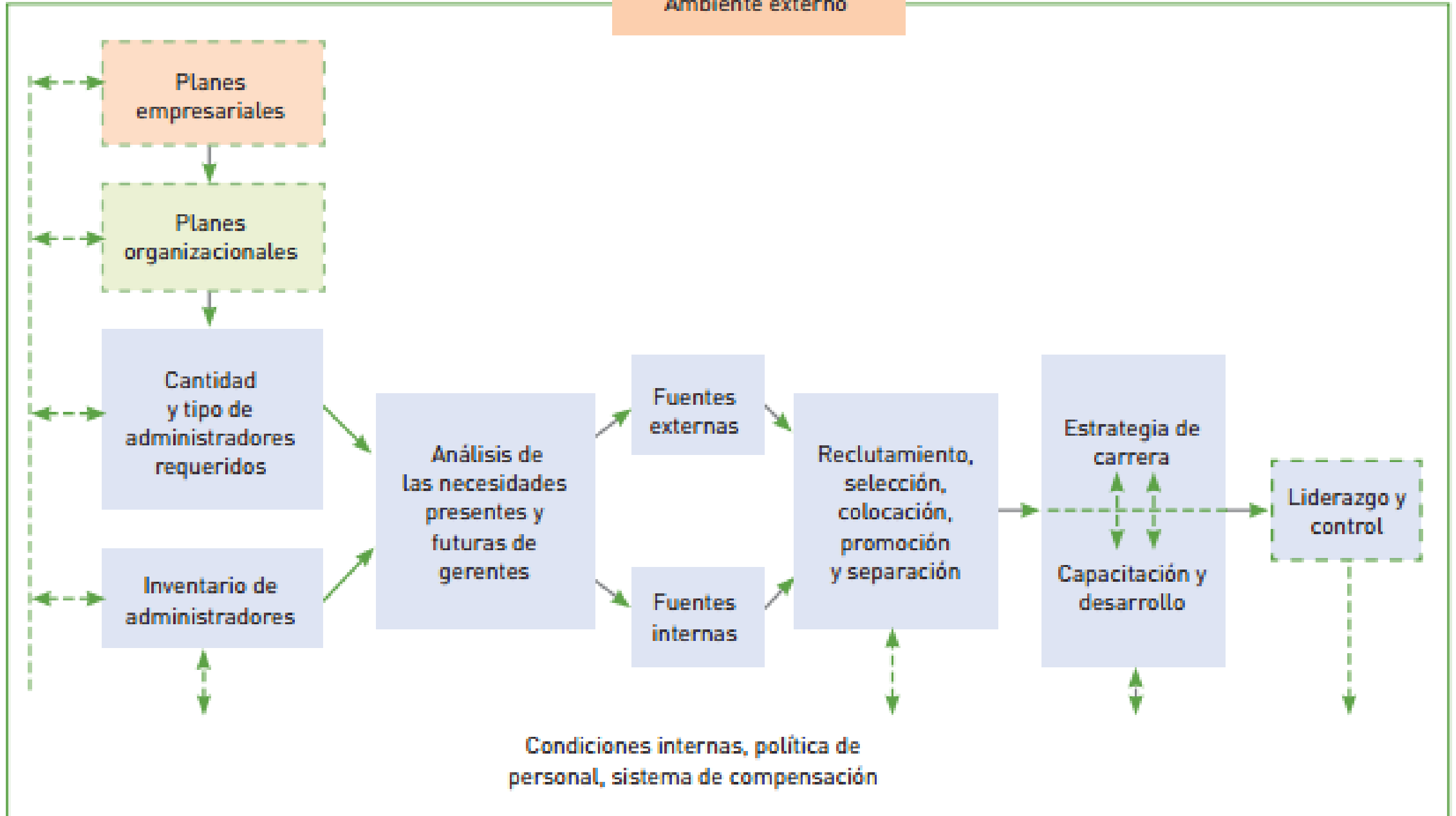
Reclutamiento,  
selección,  
colocación,  
promoción  
y separación

Estrategia de  
carrera

Capacitación y  
desarrollo

Liderazgo y  
control

Condiciones internas, política de  
personal, sistema de compensación



# Administración y selección de recurso humanos

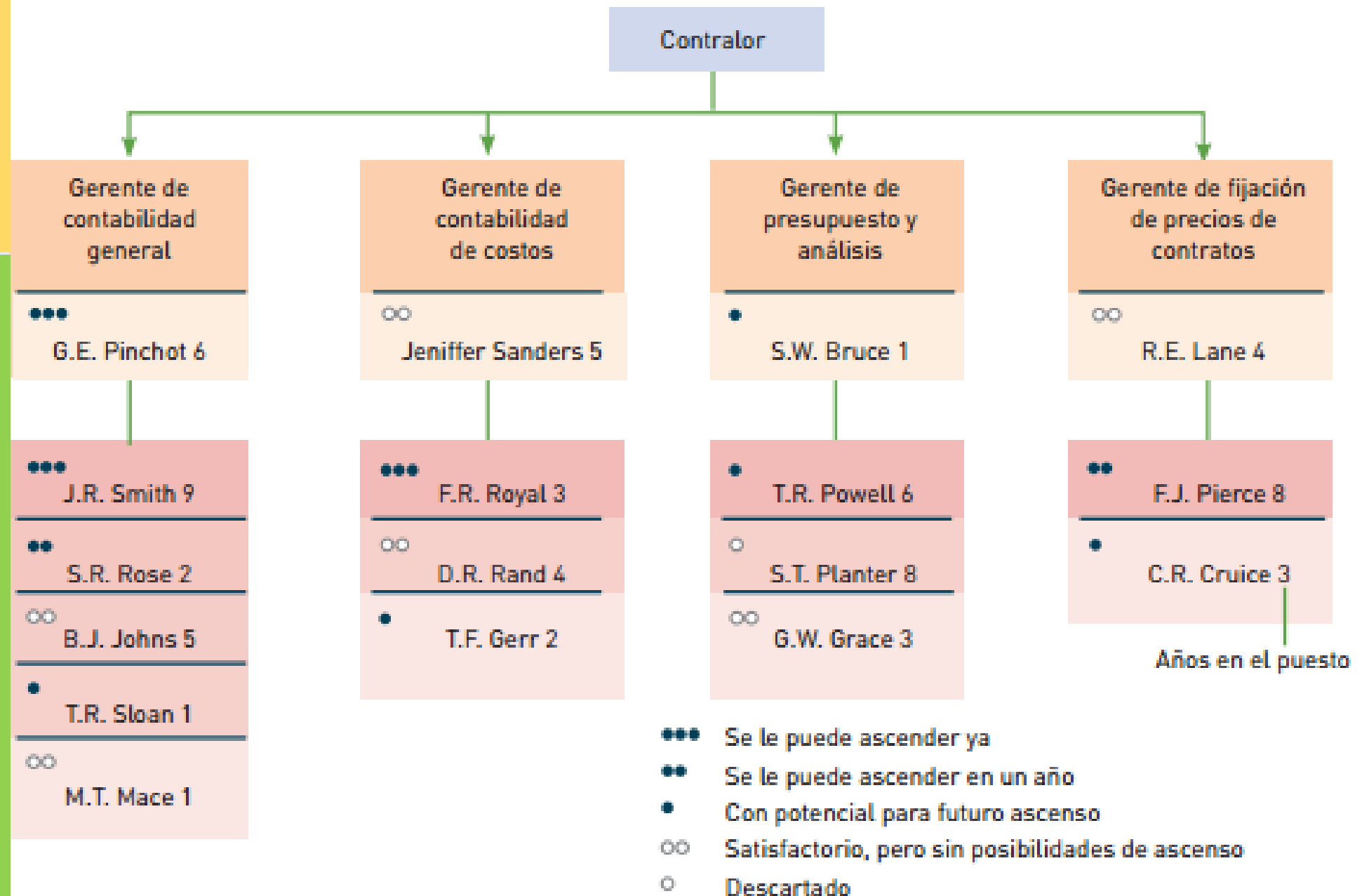
**Integración de personal o staffing** Cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización

La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos.

**Identificar las necesidades** de la fuerza de trabajo. **ubicar** los talentos disponibles y **reclutar**, **seleccionar**, **colocar**, **promover**, **evaluar**, **planear las carreras profesionales**, **compensar y capacitar**, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia.

Determinar los recursos gerenciales disponibles:  
el inventario de administradores

Es simplemente el organigrama de una unidad en el que se indican los puestos gerenciales y se los vincula con la posibilidad de promoción de cada ocupante.



## Análisis de la necesidad de administradores: fuentes de información externas e internas

Hay otros factores, internos y externos que influyen en la demanda y oferta de administradores.

Las fuerzas externas incluyen factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y legales.

Ejemplo, **el crecimiento económico puede generar mayor demanda de un producto, lo que a su vez requiere una expansión de la fuerza de trabajo.**

Hay que considerar tanto las tendencias del mercado laboral, la demografía y la composición de la comunidad respecto de los conocimientos y las capacidades de la fuente laboral.

La necesidad y la disponibilidad de personal dan lugar a cuatro situaciones de oferta y demanda que tienen cierta importancia sobre las medidas respecto del personal.





**El modelo de integración de personal muestra que los gerentes deben reclutarse, seleccionarse, colocarse y promoverse.**



**Reclutamiento:** El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo

Es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo, si el reclutamiento sólo se comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. El reclutamiento es una técnica y procedimiento que busca atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos en la organización.

Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humano, oportunidades de empleo que pretende llenar.



**Selección** La selección sirve como una especie de filtro en donde sólo algunos pueden ingresar en la organización, es decir aquel personal que presente características deseadas para la organización formara parte de ella.

Este procedimiento de cierto modo busca los candidatos entre varios reclutados – más adecuados para los cargos de la organización. Con el único fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

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

**Hacer coincidir a la persona con el puesto**

# Entrevistas

**Es obtener información adicional para el gerente que será responsable de la decisión final**

**Se capacitará a los entrevistadores para saber qué deben buscar**

**Los entrevistadores estarán preparados para hacer las preguntas correctas.**

Hay entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas

**Diferentes entrevistadores realizarán entrevistas múltiples**

Así varias personas pueden comparar sus evaluaciones y percepciones.

La entrevista es sólo un aspecto del proceso de selección, debe complementarse con los datos de la solicitud, los resultados de los exámenes y la información obtenida de las personas citadas como referencias.

# Exámenes

**Algunos de sus beneficios son encontrar a la persona más adecuada para el puesto, obtener un alto grado de satisfacción en el empleo para el solicitante.**

Los exámenes de inteligencia.

Los exámenes de pericia y aptitud

Los exámenes vocacionales

Los exámenes de personalidad



## Test Clínicos

Inteligencia  
Personalidad  
Neurológicos  
Logro individual  
Proyectivos

Diagnóstico de retardo mental

Examen de personas con trastornos emocionales graves y otros problemas de conducta.

En la consejería individual.

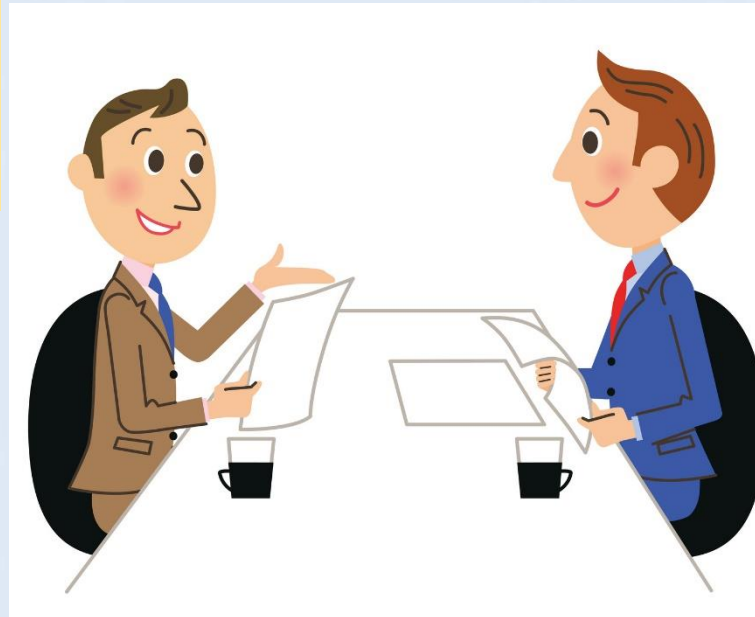
En la evaluación de dificultades de aprendizaje

## Test Educativos y Organizacional

Aptitudes  
Rendimiento  
Aprovechamiento  
Creatividad y razonamiento

Orientación vocacional y profesional.

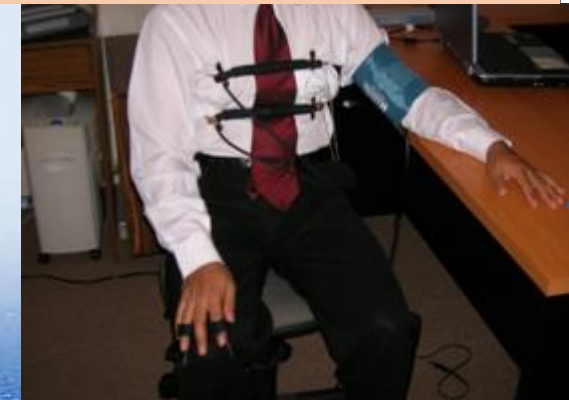
Dificultades de aprendizaje



Las pruebas de polígrafo y las visitas domiciliarias se han puesto de moda entre las empresas.

Herramienta muy útil para Evaluar Aspectos de Honestidad, Lealtad y Confiabilidad del Personal que Labora en la empresa o que desea Ingresar a la misma

Inducción





**Inducción** Es un programa formal o informal para familiarizar a los nuevos empleados con sus responsabilidades de trabajo, compañeros y políticas de la organización.

La inducción de personal se entiende como la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas específicas y dentro de la política de la empresa.

Esta capacitación comienza desde el momento en que presentas la aplicación para un puesto de trabajo, y cuanto antes lo logres mayores posibilidades tienes de quedarte con el puesto requerido.

Los encargados de la inducción suelen ser las personas encargadas de la selección del personal y los responsables de la capacitación permanente del personal, aunque para lograr un éxito completo toda la empresa debe estar en parte destinada a la inducción incluyendo la gerencia.

**Orientación** En ella se presenta a los nuevos empleados la empresa, sus funciones, tareas y personas.

# Factores situacionales que afectan la integración de personal

## Externa

Nivel educativo.

Las actitudes que prevalecen en **la sociedad** (como la actitud hacia el trabajo).

Las muchas **leyes y reglamentos** que influyen en la integración de personal de manera directa, las **condiciones económicas** y la **oferta y demanda** de administradores fuera de la empresa.

## Interna

**Las metas organizacionales, las tareas, la tecnología, la estructura de la organización, el tipo de personas contratadas por la empresa, tipos de políticas.**

La integración de personal efectiva, entonces, requiere el reconocimiento de muchos factores situacionales internos y externos.

# Igualdad de oportunidades en el empleo

igualdad de oportunidades en el empleo,

la raza, el color, la religión, el origen nacional, el género o la edad (en rangos de edades especificados);

**leyes en este sentido afectan la integración de personal**, ya que el reclutamiento y la selección para promoción deben hacerse de conformidad con éstas.

## Mujeres en la administración

### Diversidad en el centro de trabajo

Un centro de trabajo diverso cuenta con diferentes perspectivas para abordar problemas pero requiere flexibilidad para aceptar las diferencias de cada uno.

Los retos gerenciales se ocupan de problemas de comunicación, dificultades para llegar a acuerdos, del cambio desde una monocultura hasta el pluralismo, así como de superar la perspectiva etnocéntrica que supone que la propia postura es la única correcta.



# Promoción



**Promoción** Cambio dentro de una organización hacia un puesto más alto con mayores responsabilidades y que requiere habilidades más avanzadas; casi siempre incluye un aumento en estatus y sueldo.

El evitar contratar gente externa reduce la competencia por los cargos y da a los empleados un monopolio establecido de las vacantes gerenciales

Promover dentro de la empresa no sólo tiene valores positivos relativos a la moral, el compromiso a largo plazo de los empleados con la compañía y la reputación de la empresa, sino que también permite que ésta aproveche la presencia de gerentes potencialmente buenos entre sus empleados.

## Política de competencia abierta

Al abrir los puestos vacantes a las personas mejor calificadas disponibles dentro o fuera de la empresa. Da a la compañía la oportunidad de asegurar los servicios de los candidatos más adecuados.

Las personas tienden a ser promovidos hasta un nivel en que son incompetentes.

Si un gerente tiene éxito en un puesto, lo puede llevar a una promoción y a su vez a un puesto más alto, a menudo uno que requiere las habilidades que la persona no posee. Tal promoción puede involucrar un trabajo que está más allá de sus posibilidades. Si bien la posibilidad de crecimiento individual no se debe ignorar.

El principio de Peter puede servir como advertencia para no tomar el proceso de selección y promoción a la ligera.

# Evaluación de desempeño y plan de carrera

El sistema para medir el desempeño con base en objetivos preestablecidos debe complementarse con una evaluación del gerente en sus funciones como tal

# Evaluación de desempeño y plan de carrera

**Desempeño para alcanzar metas**      Es por sí misma, insuficiente.

No se excluyen elementos de suerte u otros factores más allá del control del gerente al llegar a cualquier evaluación.

**Los administradores que logran resultados debidos a la suerte, son promovidos y los que no son culpados de los fracasos.**

El propósito principal por el que los administradores son contratados y contra el cual deben ser medidos, es su desempeño como gerentes, lo cual significa que deben ser evaluados sobre la base de qué tan bien comprenden y emprenden las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.



### Proceso de evaluación

Los superiores determinan qué tan bien establecieron los administradores los objetivos y cómo se desempeñaron frente a ellos.

En casos en los que la evaluación por resultados ha fracasado, o ha sido decepcionante, el motivo principal es que la administración por objetivos sólo era vista como una técnica de evaluación.

No es probable que el sistema funcione si sólo es utilizado para este propósito.

Al evaluar el cumplimiento de metas, el evaluador debe tomar en cuenta consideraciones como si las metas eran razonablemente alcanzables en primer término, si factores más allá del control de una persona ayudaron o entorpecieron indebidamente al individuo para lograr las metas y cuáles fueron los motivos de los resultados.

### **Evaluación subjetiva frente a la objetiva**

La evaluación debe enfocarse en resultados, pero debemos tener cuidado de evitar el "juego de los números". Las cifras pueden ser manipuladas para adecuarse al individuo, derrotando así el propósito de la evaluación.

### **Juzgar o autoevaluar**

Existe el punto de vista de que los administradores tienen la autoridad investida en su posición y, por tanto, deben ser el único juez para evaluar el desempeño de sus subordinados.

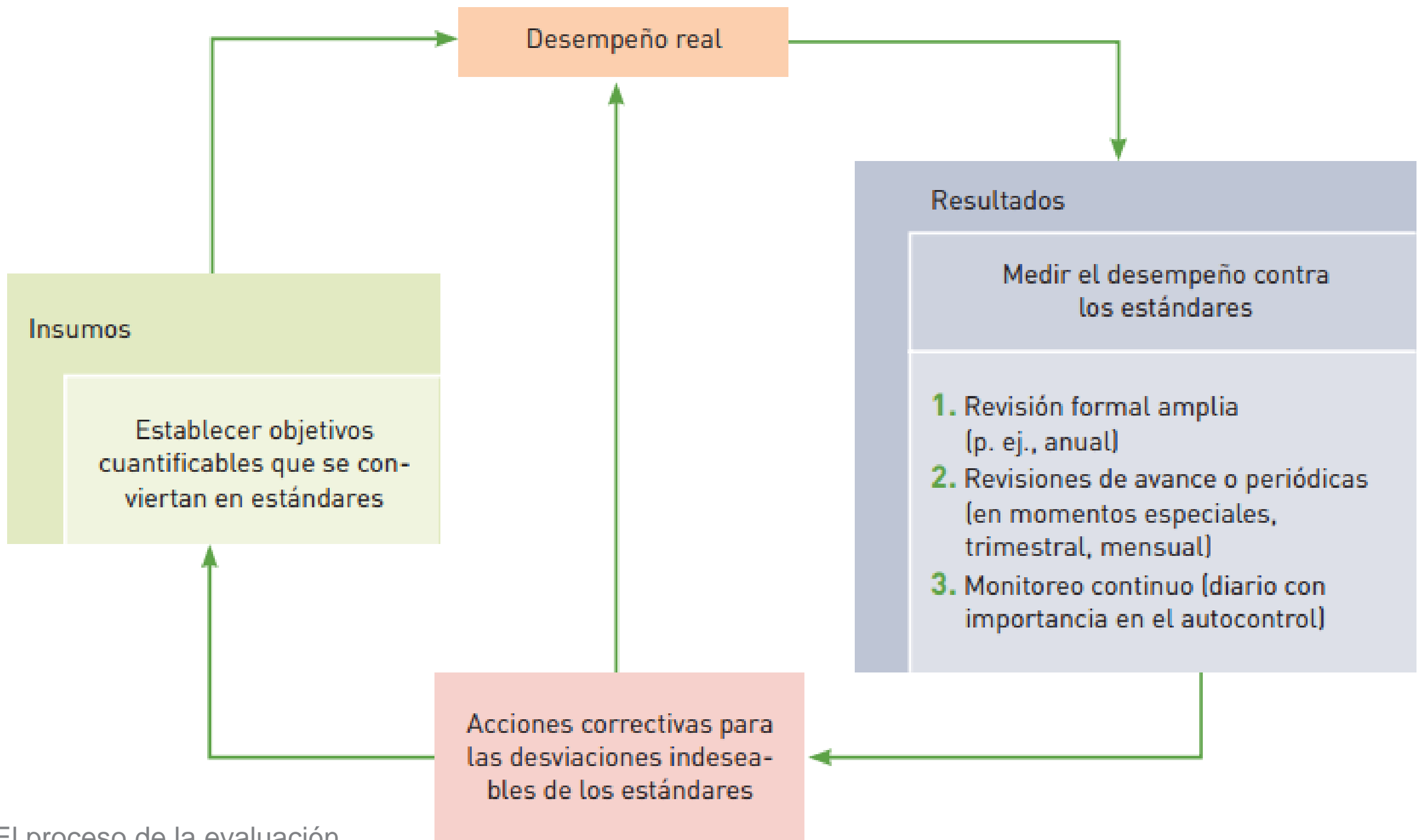
Pero a muchos administradores les desagrada ser colocados en el rol de juez, en especial cuando se les pide que evalúen a los subordinados sobre características de personalidad.

## **Diferentes puntos de vista sobre problemas de evaluación**

### **Evaluar el desempeño anterior frente al desarrollo futuro**

Debemos aprender de errores pasados y traducir esas percepciones en planes de desarrollo para el futuro

La evaluación puede ser una excelente oportunidad para dar importancia a las fortalezas de una persona y preparar planes de acción para superar debilidades.



## Evaluación de los administradores como gerentes: sugerencia de un programa.

Los estándares más apropiados para evaluar a los gerentes respecto de sus funciones son los mismos fundamentos de la administración.

### Planeación

- ¿Establece el gerente metas a corto y largo plazos para el departamento en términos cuantificables y relacionados de manera positiva con los de sus superiores y los de la compañía?
- Al escoger entre alternativas, ¿reconoce el gerente y presta atención especial a los factores limitantes o decisivos en la solución de un problema?
- ¿Revisa el gerente periódicamente los planes para ver si siguen siendo consistentes con las expectativas vigentes?

### Organización

- ¿Delega el gerente autoridad a los subordinados con base en los resultados que se espera de ellos?
- ¿Se abstiene el gerente de tomar decisiones en esa área una vez que ha delegado la autoridad a los subordinados?
- ¿Instruye el gerente a los subordinados con regularidad, o se asegura de otra forma de que comprenden la naturaleza de las relaciones de línea y *staff*?

La escala utilizada es de 0 para inadecuado a 5 para superior



# Un método para la evaluación de equipos

El proceso de evaluación incluye a la persona evaluada y consiste en los siguientes pasos:

- Selección de los criterios relacionados con el puesto.
- Desarrollo de ejemplos de comportamiento observable.
- Selección de cuatro a ocho calificadores (pares, asociados, otros supervisores y, naturalmente, el superior inmediato).
- Preparación de las formas de calificación aplicables al puesto.
- Llenado de las formas por los calificadores.
- Integración de las diversas calificaciones.
- Análisis de los resultados y preparación del reporte.

# Aplicación de software a la revisión del desempeño

Un estudio de la Cornell University encontró que en las empresas grandes los gerentes dedican cerca de seis horas al año a cada empleado.

El gerente puede llenar electrónicamente la forma de evaluación que después pueden revisar otros gerentes, quienes aportarían comentarios adicionales, incluso el empleado mismo puede comentarla antes de enviarla al departamento de recursos humanos.



¿Los empleados deben de conocer la forma en que serán evaluados?



Pago por desempeño



Las recompensas y el estrés de administrar



Estrés en la administración

**Estrés** Una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales, procesos psicológicos, o ambos, consecuencia de cualquier acción externa (ambiental), situación o suceso que somete a demandas psicológicas, físicas, o ambas, excesivas a una persona.

# Formulación de la estrategia de la carrera profesional

La evaluación del desempeño debe identificar las fortalezas y debilidades de un individuo, y esta identificación puede ser el punto de partida de un plan de carrera profesional.

La estrategia personal debe diseñarse para utilizar las fortalezas y superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades en la carrera.

Preparación de un perfil personal

Desarrollo de metas personales y profesionales a largo plazo



Ningún aeroplano despegaría sin un plan de vuelo, que incluya, por supuesto, un destino; sin embargo, ¿qué tan clara tienen los gerentes la dirección de su vida?



# Formulación de la estrategia de la carrera profesional

## Análisis del ambiente: amenazas y oportunidades



aspectos: económicos, sociales, políticos, tecnológicos y demográficos; también el mercado laboral, la competencia y otros factores relevantes en una situación en particular.

Por ejemplo, unirse a una compañía en expansión casi siempre ofrece más oportunidades profesionales que trabajar para una empresa madura sin esperanza de crecimiento

# Formulación de la estrategia de la carrera profesional

## Análisis de las fortalezas y debilidades personales

Para tener éxito en la planeación de una carrera profesional, los individuos deben comparar las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades.

## Desarrollo de alternativas estratégicas en la carrera

La estrategia más exitosa sería la de desarrollar las fortalezas para aprovechar las oportunidades

Estrategia de desarrollo para superar la debilidad, desarrollar las habilidades y aprovechar las oportunidades



Administrar el cambio mediante el desarrollo de los administradores y la organización.



## CAPÍTULO 13

**Desarrollo profesional del administrador** Empleo de programas a largo plazo para desarrollar la capacidad directiva de una persona.

**Capacitación gerencial** Uso de programas, en su mayoría de corto plazo, que facilitan el proceso de aprendizaje para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo.

**Desarrollo organizacional** Enfoque sistémico, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de toda la organización, o de una unidad organizacional importante.

Los ejecutivos exitosos ven hacia el futuro y se preparan para él, una importante forma de hacerlo es capacitarlos en su primera fase y planear su desarrollo de carrera para que puedan enfrentar nuevas demandas, problemas y retos; de hecho, ellos tienen la responsabilidad de proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo a sus empleados para que puedan lograr todo su potencial.

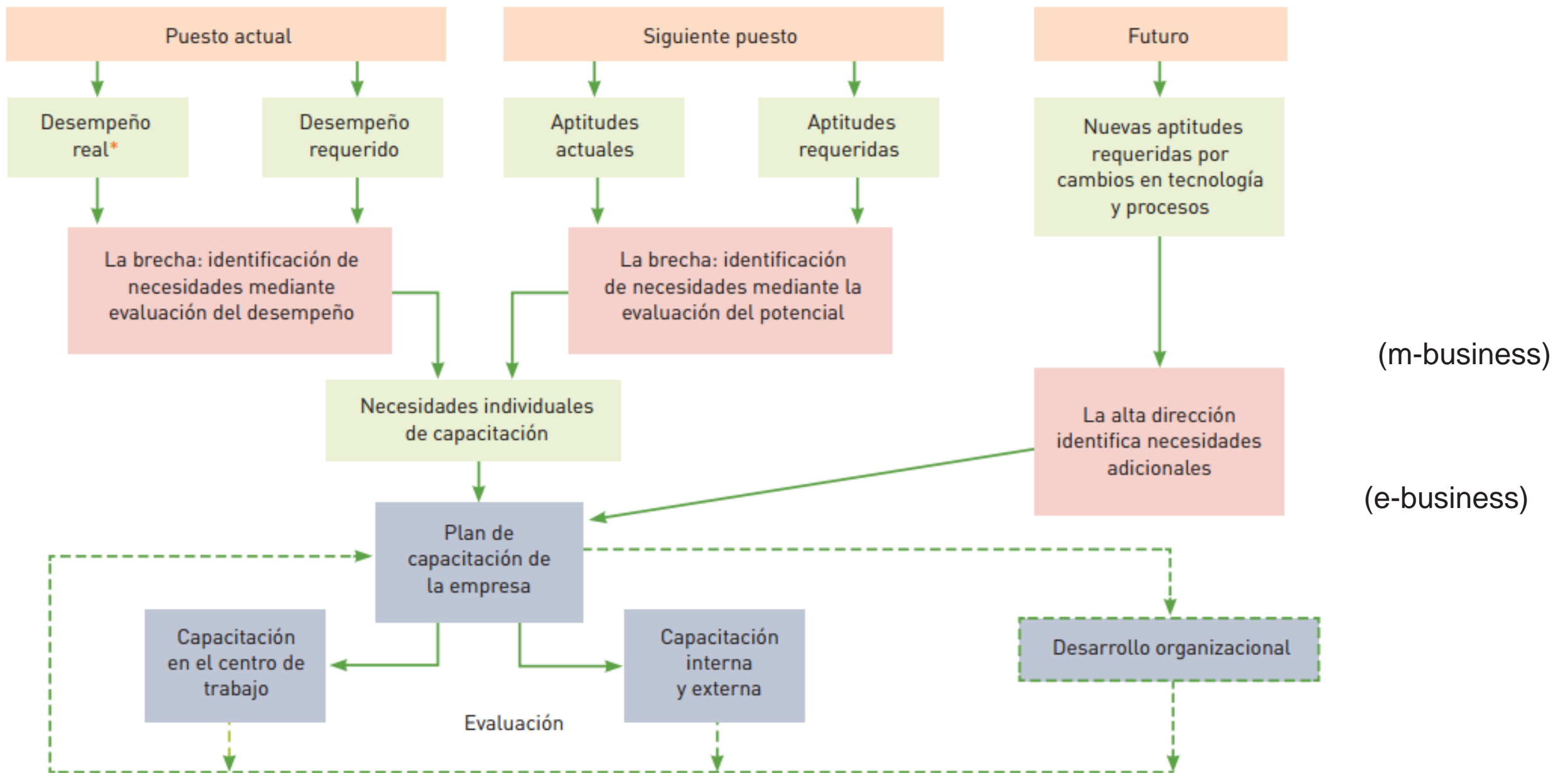
# Necesidades

## Proceso de capacitación y desarrollo del administrador

1. Las de la organización, como los objetivos de la empresa, la disponibilidad de gerentes y las tasas de rotación.
2. Las relacionadas con las operaciones y el puesto mismo, y que pueden determinarse a partir de las descripciones de puestos y los estándares de desempeño.
3. Los datos relativos a las necesidades de capacitación individuales, que pueden reunirse a partir de evaluaciones de desempeño, entrevistas con el ocupante del puesto, exámenes, encuestas y planes de la carrera profesional para los individuos.





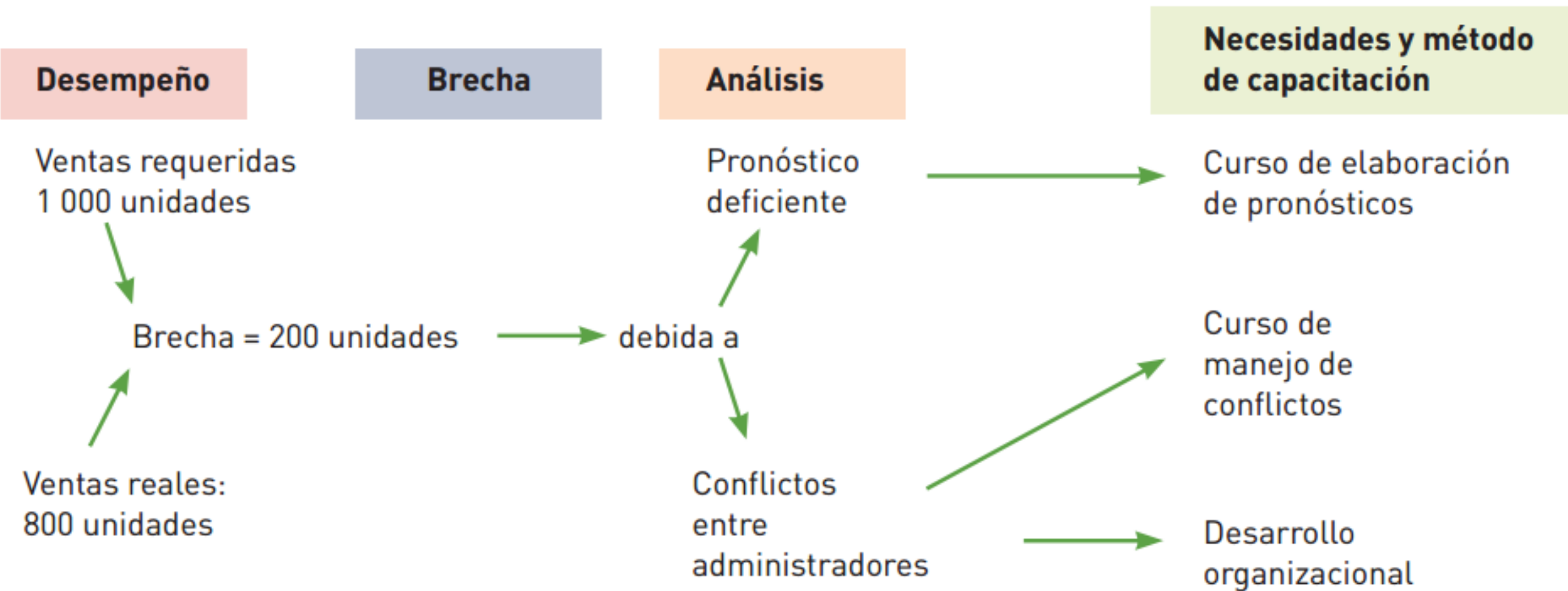


(m-business)


(e-business)

Quizá se está considerando a una persona que ha trabajado básicamente en producción para un puesto como gerente de proyecto que requiere capacitación en áreas funcionales como ingeniería, marketing y hasta finanzas





**Análisis de las necesidades de capacitación.**



**Avance planeado** Proporciona a los gerentes una idea clara de su ruta de desarrollo.

Saben dónde se encuentran y hacia dónde van

Trayectoria de supervisor a gerente de obras y de ahí a gerente de producción

Por desgracia puede dar una importancia excesiva al puesto siguiente en lugar de tener un buen desempeño en las tareas actuales.

Aproximaciones al desarrollo del administrador:  
capacitación en el puesto

## Rotación de puestos



**Rotación de puestos** Su propósito es ampliar los conocimientos de los administradores o gerentes potenciales en diferentes cargos de la empresa.

Los empleados en capacitación aprenden sobre las distintas funciones de la empresa al rotar en distintos cargos.

Busca que cada persona esté en el perfil adecuado para los puestos.



Aproximaciones al desarrollo del administrador:  
capacitación en el puesto

## Desventajas

En algunos programas los participantes no tienen autoridad gerencial

Pueden no permanecer el tiempo suficiente en cada cargo para demostrar su efectividad

## Creación de puestos de asistente



**Puestos de asistente** A menudo se crean para ampliar las perspectivas de los capacitados al trabajar muy de cerca con gerentes experimentados.

Aproximaciones al  
desarrollo del  
administrador:  
capacitación en el puesto

Como en la rotación de puestos, este enfoque puede ser muy efectivo cuando los superiores también son maestros calificados que pueden conducir y desarrollar a sus pupilos hasta que estén listos para asumir todas sus responsabilidades como gerentes.

## Promociones temporales


El nombramiento temporal de *gerentes en función* se utiliza para cubrir las responsabilidades de un gerente ausente.

Aproximaciones al desarrollo del administrador:  
capacitación en el puesto

**Las promociones temporales son un dispositivo de desarrollo y una conveniencia para la empresa.**

Cuando al gerente en función se le otorga autoridad para tomar decisiones y asumir responsabilidad plena, la experiencia puede ser valiosa.

**Por otra parte, si es sólo una figura decorativa, no toma decisiones y en realidad no dirige, el beneficio de desarrollo será mínimo.**




**Programas de conferencias y congresos** Exponen a los gerentes actuales o potenciales a las ideas de oradores expertos en su campo.

## Enfoques del desarrollo de administradores: capacitación interna y externa

Estos programas pueden ser valiosos si satisfacen una necesidad de desarrollo y se planean con cuidado. Una cuidadosa selección de temas y oradores aumentará la efectividad de este dispositivo de desarrollo

Las conferencias y congresos pueden hacerse más útiles al incluir análisis, ya que la comunicación de dos vías permite a los participantes pedir la aclaración de temas que son relevantes para ellos.





**Programas universitarios de administración** Exponen a los gerentes a teorías, principios y nuevas tendencias en la administración.

Enfoques del desarrollo de administradores:  
capacitación interna y externa

Un centro muy conocido para el aprendizaje dentro de la compañía es la Universidad McDonald's, cerca de Chicago, Illinois, Estados Unidos. Tiene su propia biblioteca y modernos salones de clase electrónicos, en los que los gerentes estudian cómo operar los restaurantes de la cadena de comida rápida.

Lecturas, televisión, instrucción por video y educación en línea

Enfoques del desarrollo de administradores:  
capacitación interna y externa

La inversión en educación en línea está creciendo, y sus proveedores pueden catalogarse en tres grupos:

1. Escuelas.
2. Universidades.
3. Organizaciones de capacitación comercial y de negocios

## Capacitación electrónica

# Enfoques del desarrollo de administradores: capacitación interna y externa

McDonald's, por ejemplo, empezó su programa piloto de capacitación en la red en 2001 con 3 000 empleados en cuatro idiomas y seis países.

Hay varios enfoques posibles:

1. El contenido comercial o fabricado en serie.
2. Crear un salón de clases virtual con el maestro interactuando con los estudiantes
3. El aprendizaje electrónico (e-learning) sincrónico con instrucciones en vivo, que parece ser más efectivo que el aprendizaje a ritmo propio, el cual requiere autodisciplina.
4. La mezcla de los programas comerciales con capacitación electrónica en vivo.

Cambios que afectan el desarrollo del administrador y la organización.

El cambio puede proceder del exterior y del interior de una empresa así como de las personas que la integran.

Técnicas para iniciar el cambio

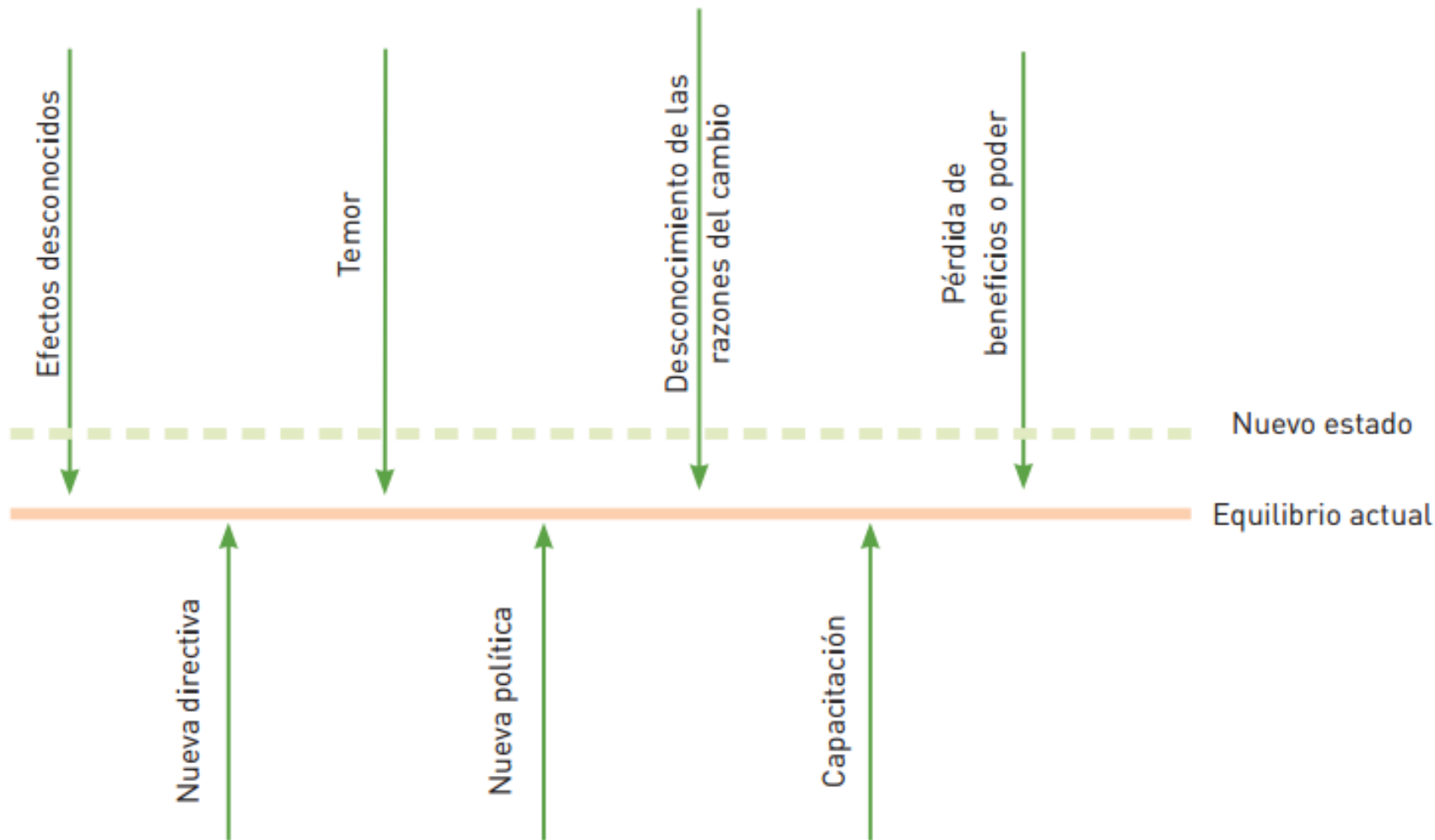
# Administrar el cambio.



## Teoría de la fuerza de campo

Se mantiene un equilibrio por fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas.

## Fuerzas restrictivas



## Fuerzas impulsoras

## El proceso del cambio

Motivación para el cambio

Asimilación de nueva información

Estabiliza el cambio

Intervención:

1. Descongelamiento
2. Movimiento o cambio
3. Recongelamiento

Resistencia al cambio

## Resistencia al cambio

# Administrar el cambio.

Lo desconocido causa temor e induce a la resistencia. Las personas quieren sentirse seguras y tener cierto control del cambio. Una reestructuración organizacional puede dejar a una persona insegura sobre las consecuencias en su trabajo.

- No conocer el motivo del cambio también causa resistencia. De hecho, casi nunca está claro para los afectados por qué es necesario el cambio.
- El cambio también puede ocasionar una reducción de los beneficios o una pérdida de poder





# Conflicto organizacional

## Fuentes del conflicto

Las personas también tienen diferentes valores y percepciones de los problemas



📍 El conflicto es parte de la vida organizacional y puede ocurrir en el individuo, entre individuos, entre el individuo y el grupo, y entre grupos.

# Conflicto organizacional

## Manejo del conflicto

El conflicto puede manejarse de diferentes maneras, algunas enfocándose en las relaciones interpersonales y otras en los cambios estructurales.

Evadir la situación que lo ocasiona es un ejemplo del enfoque interpersonal; otra forma de hacerle frente es suavizarlo, es decir, dar más importancia a las áreas de acuerdos y metas comunes, y menos a los desacuerdos

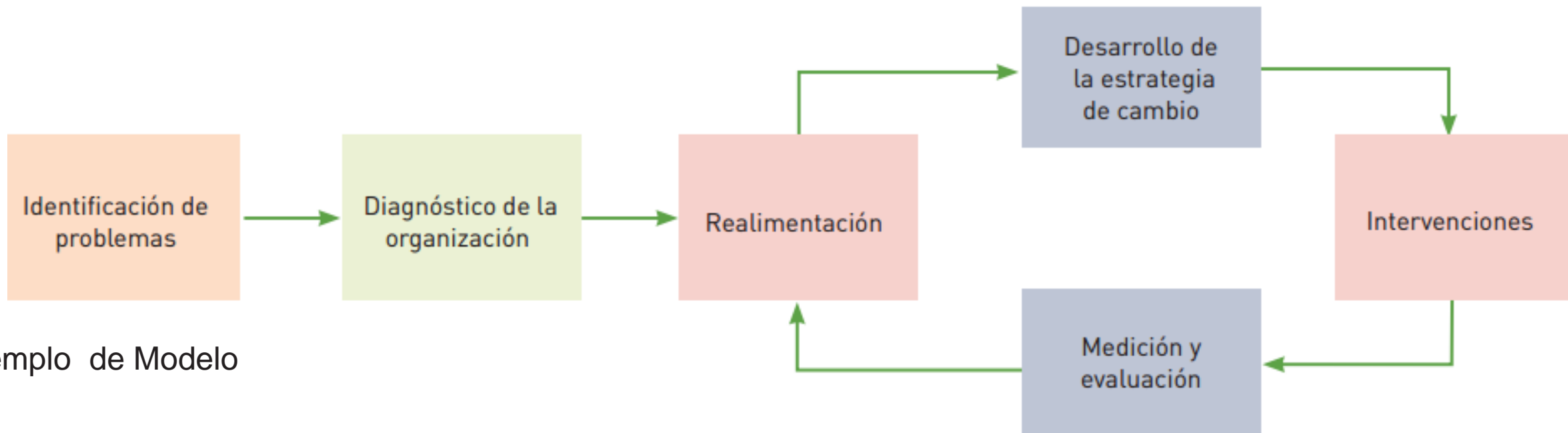
Otra forma de hacer frente al conflicto es **realizar cambios estructurales**, lo que significa modificar e integrar los objetivos de los grupos con diferentes puntos de vista. Más aún, quizá deba cambiarse la estructura de la organización y aclarar las relaciones de autoridad-responsabilidad



# Desarrollo organizacional

Es un enfoque sistémico, integrado y planeado, dirigido a mejorar la efectividad empresarial.

Está diseñado para resolver problemas que reducen la eficiencia operativa a todos los niveles, como la falta de cooperación, la descentralización excesiva y la mala comunicación.



Ejemplo de Modelo