

CAPITULO 4: INDUCCIÓN

4.1 Objetivos de la inducción

La inducción tiene por objeto encaminar al empleado en una dirección compatible con la misión, las metas y la cultura de la organización. En la inducción se introduce a los nuevos empleados a la organización, así como a sus tareas, gerentes y grupos de trabajo correspondientes. La inducción encamina, dirige y guía a los empleados para que entiendan el trabajo, la empresa, los compañeros y la misión.

Un programa de inducción constituye un intento por enviar mensajes claros y ofrecer información fidedigna sobre la cultura de la compañía, las características del puesto y las expectativas. Desafortunadamente, lo que es claro para una persona puede resultar oscuro para otra. Los mensajes claros que si son entendidos y aceptados cumplen varias metas de la inducción, como las siguientes:

- Reducir la ansiedad
- Reducir la rotación
- Ahorrar tiempo
- Despertar expectativas realistas

Y principalmente bajo el enfoque de selección de recurso humano por competencias, el propósito más relevante de la inducción deberá ser capacitar al empleado en aquellas competencias necesarias para el puesto, que aún le falta desarrollar al máximo, o sea, llevarlo a un nivel apropiado de competencia para el puesto y asociarlas en sus funciones para su nuevo puesto.

4.2 Seguimiento de la inducción

La fase final de un programa sistemático de inducción bien diseñado es la asignación del nuevo empleado a un puesto en base a las competencias. En ese momento, el supervisor debe tomar el relevo y continuar el programa. Una manera de asegurar una inducción adecuada consiste en diseñar un sistema de retroalimentación para controlar el programa.

Mediante una junta con el grupo de inducción al cumplirse el primer mes de trabajo se abren oportunidades de seguimiento para determinar qué tan bien se está adaptando el empleado, además de que se hace posible evaluar el programa de inducción.

CAPITULO 5: CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

5.1 Evaluación de competencias laborales

Es un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño profesional de una persona con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia en relación con un perfil profesional e identificar aquellas áreas de desempeño que deban ser fortalecidas, utilizando la formación u otros medios, para llegar al nivel de competencia requerido.

Por su parte, la evaluación de competencias laborales se define como un proceso con varios grandes pasos:

1. Definición de los objetivos.
2. Recolección de evidencias.
3. Comparación de evidencias con los objetivos.
4. Formación de un juicio (competente o aún no competente).

Algunas características de la evaluación por competencias son:

- Está fundamentada en estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral.
- Los estándares incluyen criterios que detallan lo que se considera un trabajo bien hecho.
- La evaluación es individual, no compara trabajadores entre sí.
- Configura un juicio para el trabajador evaluado: competente o aún no competente.
- Se realiza preferentemente, en situaciones reales de trabajo.
- No se ciñe a un tiempo predeterminado para su realización; es más bien un proceso que un momento.
- No está sujeta a la terminación de una acción específica de capacitación.
- Incluye el reconocimiento de competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral. Esta característica se ha desarrollado en algunos países como el “reconocimiento de aprendizajes previos”.
- Es una herramienta para la orientación del aprendizaje posterior del trabajador; como tal tiene un importante rol en el desarrollo de las habilidades y capacidades de los evaluados.
- Es la base para la certificación de la competencia laboral del trabajador.

5.2 Medición de la brecha

Si bien es cierto que lo principal es poder determinar las competencias “requeridas” para un puesto, esto no tendría ninguna utilidad si de alguna manera no se mide o se evalúa en qué medida se presentan éstas en las diferentes personas que actualmente ocupan dichos puestos. De esta manera se pueden diagnosticar las necesidades de desarrollo y tomar las acciones necesarias para lograr el perfeccionamiento de tales competencias.

Tomando en cuenta todo esto, es por eso que el análisis funcional es una de las metodologías de investigación que permiten reconstruir las competencias que debe reunir un trabajador para desempeñarse competentemente en un ámbito de trabajo determinado.

Por esto, resulta procedente establecer que en materia de trabajo, una persona es competente cuando demuestra que sabe, es decir, que es capaz de realizar la actividad laboral especificada, en condiciones de eficiencia y de seguridad. Debido a lo anterior, toda acción de identificación de competencia laboral requiere, necesariamente, de contar con los indicadores y, en su caso, de los parámetros de referencia que hagan posible que la competencia esté referida a aspectos concretos identificables en el campo laboral.

La forma más objetiva para determinar si esa persona es competente, es tener la evidencia de que fue capaz de realizar el trabajo en forma segura y eficiente, es decir, de lograr el resultado esperado. Lo anterior lleva necesariamente a definir qué aspectos del trabajo deben evaluarse y cómo debe hacerse la evaluación de dichos aspectos con el fin de tener la seguridad de que se ha demostrado poseer la competencia laboral necesaria.

5.2.1 Evaluación del desempeño

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Para el caso, evaluará las necesidades de competencias que carece la persona junto a las competencias deseadas por la organización.

Según Werther y Davis (1996), la Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización basada en las competencias.

5.2.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado de aquellas áreas que carecen de competencias.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

5.2.3 Beneficios para la empresa:

Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad con deficiencia de competencias, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

5.2.4 Métodos para la Evaluación del Desempeño

- **Evaluación por parte de los superiores:** es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce las competencias del puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.
- **Autoevaluación:** es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.
- **Evaluación por parte de los iguales:** éste tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil de competencias y desarrollo del rendimiento.

- **Evaluación por parte de los subordinados:** es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados.
- **Evaluación por parte de los clientes:** es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.
- **Evaluación 360°:** éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.
- **Seguimiento informático:** éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

5.3 Capacitación y desarrollo de competencias

Después de haber medido las competencias y establecido la brecha entre lo que se necesita y lo que es, el siguiente paso es establecer de qué manera se capacitará y se desarrollarán las competencias que resultaran deficientes.

La capacitación y el desarrollo son procesos con los cuales se pretende que el empleado adquiera información y habilidades, además de conocimientos sobre la organización y sus metas. Además, la capacitación y el desarrollo están ideados para ayudar a que cada persona haga aportaciones positivas en la forma de un buen desempeño.

El desarrollo de competencias garantiza el crecimiento del sujeto en su puesto de trabajo, así como la ampliación y el enriquecimiento del puesto en si mismo.

Por desarrollo de competencias se entiende : "conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño." (Diego Escribano, 1999)

El desarrollo se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias.

Teniendo en cuenta esto, es obvio que el desarrollo requiere de un seguimiento si se quiere que sea efectivo: todas las competencias pueden ser desarrolladas y en consecuencia requieren, previamente, ser evaluadas.

Respecto a como desarrollar competencias, existen una serie de modalidades de desarrollo (Métodos²¹) que las organizaciones, en función de implementar una serie de programas con estos fines, pueden utilizar, bien de manera exclusiva o bien de manera combinada.

5.4 Métodos para desarrollar competencias

5.4.1 El Coaching.

Proceso de mejora guiado, estructurado y con un seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de competencias para el puesto y su desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. Un plan de acción individual y su seguimiento otorgan sentido al coaching.

Dentro de las modalidades de coaching pueden citarse tres como las comunes: individual, grupal y mixto.

La individual o coaching clásico, está diseñada para dar respuesta a las necesidades de competencia y desarrollo de una persona.

La grupal, contempla el diseño de un programa de coaching para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupos.

La mixta, incluye un programa de coaching diseñado para desarrollar factores de desempeño en un colectivo homogéneo, conjugando actividades de grupo y sesiones individuales de seguimiento incluidas en el propio plan de acción.

En estas tres variantes el punto en común lo constituye la figura del coach, quien personaliza en mayor o menor grado el enfoque de creación y desarrollo de competencias, la guía de las actividades, la individualidad en los planes, no obstante trabajar en grupos y el tiempo que se dedica al seguimiento de la evolución de los individuos.

Este método supone un planteamiento de desarrollo donde se requiere de una alta disponibilidad del coach, de actividades personalizadas "a la medida", y del seguimiento de un programa que mientras más individualizado sea, más efectivo será para lograr el desarrollo de un conjunto de factores de desempeño determinado. No obstante, requiere, por una parte, del compromiso serio por parte del individuo, y

²¹ www.mailxmail.com Curso "Competencias laborales: Una alternativa de desarrollo organizacional" Autor: Isele Valle Leon. Fecha de publicación 19/12/2005

por la otra, del compromiso de la organización de apoyar el proceso y reconocer sus logros de manera real en materia de competencias, de lo contrario, no tendría sentido la aplicación del programa.

5.4.2 El Mentoring.

El nombre de esta denominación, proviene del griego Mentor, amigo de Ulises, al que dejó encargado de guiar y cuidar a su hijo Telémaco. Es otra de las modalidades utilizadas para desarrollar competencias. Se trata de un proceso de mejora guiado, flexible y con apoyo continuo que logra el desarrollo a largo plazo del participante, preparándolo en la comprensión de temas personales, organizativos y/o políticos que pueden afectar tanto el desempeño actual como el futuro del individuo.

Se considera mentor en la organización, a una persona experimentada y valorada dentro de la misma como tal, quien es capaz de guiar a otros en su carrera profesional.

Al igual que el coaching, la esencia radica en un plan de acción guiado, aunque en este caso del mentoring, la esencia está en el "learning contract", que marca la pauta del proceso de desarrollo. No se trata de trazar objetivos, sino del establecimiento de normas de conducta, donde el mentor y el participante definen como se va a desarrollar su relación, teniendo en cuenta los objetivos de cada uno. "El learning contract" es precisamente lo que formaliza este acuerdo.

Esta modalidad supone un desarrollo individualizado y global a largo plazo que apoya al participante, proporcionándole un bagaje útil en toda su carrera profesional dentro y fuera de la organización.

Para lograr los objetivos que se plantean en esta modalidad, se requiere de precisión para encontrar el mentor adecuado para cada participante; de un compromiso por parte del individuo y de la organización; y por último del establecimiento de una buena relación entre el mentor y los participantes.

5.4.3 Auto-desarrollo.

Es un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización.

Esta modalidad es fundamentalmente orientada a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí misma capaces de superar los momentos difíciles. En este caso el plan de acción debe definirse durante el proceso de retroalimentación al individuo, que se efectúa por parte de un consultor externo con el propósito de orientar al participante. Implica por otra parte, un esfuerzo previo de la organización, ya que esta debe proporcionar los recursos necesarios a la persona para su auto-desarrollo.

Esta variante tiene la ventaja de no ser muy costosa, y el programa depende fundamentalmente del participante, lo cual posibilita que pueda implantarse con gran facilidad. No obstante, requiere para su efectividad de un compromiso y de un alto grado de disciplina por parte del individuo. Por otra parte, constituye un planteamiento de desarrollo estandarizado, al tiempo que es menos individualizado donde la persona recibe muy poco apoyo por parte de una persona especializada, lo cual puede provocar la deserción del sujeto.

5.4.4 Los Centros de Desarrollo (Development Center).

Constituyen un proceso de mejora estructurado en el que se construyen situaciones propias del puesto a lo largo de varias etapas, y con un apoyo personal continuo que puede ser antes y después de un Assesment Center. En el caso de esta variante, se acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño preestablecidos para sus funciones actuales dentro de la organización.

En el Development Center, existen dos variables claves a considerar durante todo el proceso:

A. El reparto de los roles (monitor, evaluado, evaluador, administrador). Aquí, los consultores externos se perciben con mayor objetividad, menor costo y menor credibilidad interna, mientras que los consultores internos se perciben con una mayor credibilidad interna, y con un mayor costo debido a que estos requieren ser formados, aunque esto a largo plazo constituye una inversión para la organización.

B. Las actividades deben ser cuidadosamente elegidas para su práctica