

LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO



Relator: Mauricio Araya N.

CONTENIDO



- MÓDULO 1: LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS
- MÓDULO 2 LA COMUNICACIÓN
- MÓDULO 3 ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO
- MÓDULO 4 MOTIVACIÓN Y LAS HABILIDADES COMUNICACIÓN DEL LÍDER EFICAZ

Módulo 3: Entrenamiento y formación del equipo de trabajo



- 3.1. Trabajo en equipo
 - 3.1.1. Concepto de Trabajo en Equipo
 - 3.1.2. Grupo de Trabajo v/s Equipo de Trabajo
 - 3.1.3. Características de un Equipo Eficaz
 - 3.1.4. Ventajas del Trabajo en Equipo
- 3.2. Formación de Equipos de Trabajo
 - 3.2.1. Concepto de Formación de Equipos de Trabajo
 - 3.2.2. Tipos de grupos de trabajo
 - 3.2.3. Fases de Creación del Equipo de Trabajo
 - 3.2.4. Claves para la Formación de Equipos de Trabajo
 - 3.2.5. El Liderazgo en la Formación de Equipos de Trabajo
 - 3.2.6. Detección de Necesidades de Formación
 - 3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación
- 3.3. El proceso de selección de personal
 - 3.3.1. Concepto de Recursos Humanos
 - 3.3.2. Actividades de Recursos Humanos
 - 3.3.3. Funciones de Recursos Humanos
 - 3.3.4. Capacitación
 - 3.3.5. Política salarial

3.1. Trabajo en equipo

3.1.1. Concepto de Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo brinda grandes fortalezas:



3.1. Trabajo en equipo

3.1.1. Concepto de Trabajo en Equipo

No significa:

Trabajar juntos.

Ni que varias
personas desarrollen
trabajo del mismo tipo.

Ni trabajar al mismo
tiempo o en el mismo
lugar.

3.1. Trabajo en equipo



3.1.2. Grupo de Trabajo v/s Equipo de Trabajo

a) Grupo de Trabajo:

Conjunto de personas que trabajan juntas de forma amistosa, pero sin coordinación ni objetivos en común.

Conjunto de personas unidas con una finalidad común.

3.1. Trabajo en equipo

3.1.2. Grupo de Trabajo v/s Equipo de Trabajo

a) Grupo de Trabajo:

Se caracteriza por:

Las interacciones

El surgimiento de normas

La existencia de objetivos colectivos comunes

La existencia de emociones y de sentimientos colectivos

La emergencia de una estructura informal

3.1. Trabajo en equipo

3.1.2. Grupo de Trabajo v/s Equipo de Trabajo

b) Equipo de Trabajo:

Grupo de personas que:

Persiguen un objetivo

Trabajan coordinadas

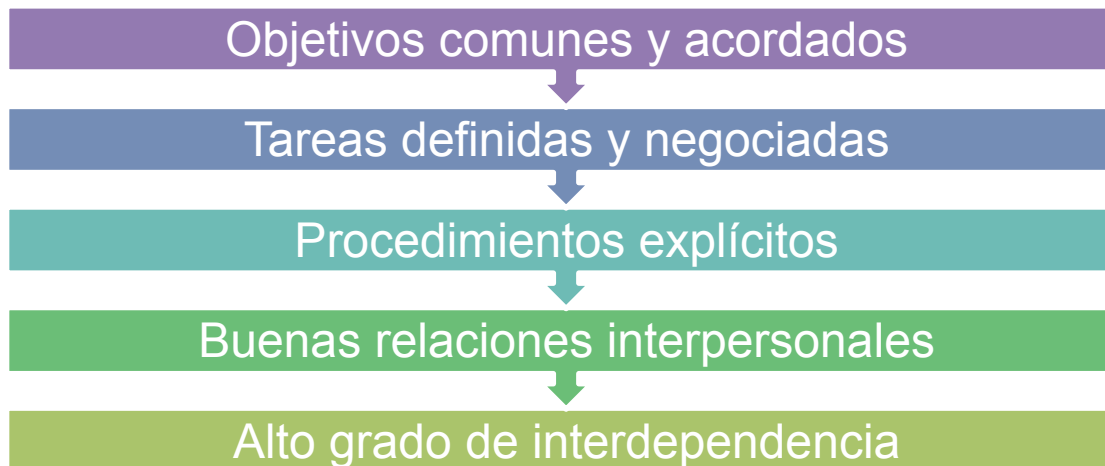
Contribuyen con su talento, sus aptitudes y su energía al trabajo.

3.1. Trabajo en equipo

3.1.2. Grupo de Trabajo v/s Equipo de Trabajo

b) Equipo de Trabajo:

El grupo inicial debe evolucionar desde su constitución hasta llegar a las siguientes características:



3.1. Trabajo en equipo

3.1.3. Características de un Equipo Eficaz

Para que un equipo sea eficaz, es necesario que cumpla con las siguientes características:

- Tener objetivos de equipo
- Funciones bien definidas
- La interdependencia
- Comunicación eficaz
- Eficiencia en el desempeño
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Pensamiento positivo
- Reglas fundamentales bien definidas

3.1. Trabajo en equipo

3.1.3. Características de un Equipo Eficaz

Para que un equipo sea eficaz, es necesario que cumpla con las siguientes características:

Tener objetivos de equipo:

- Deben existir metas e intereses en común que sean cuantificables y claros, de modo que todos sus componentes conozcan y comprendan sus propósitos y sus metas.

Funciones bien definidas:

- Facilitan el uso de los talentos de cada persona y así cada una conoce y entiende sus deberes y responsabilidades sobre los objetivos y tareas.

3.1. Trabajo en equipo

3.1.3. Características de un Equipo Eficaz

Para que un equipo sea eficaz, es necesario que cumpla con las siguientes características:

Interdependencia:

- Cada miembro del equipo necesite de la experiencia, la habilidad y entrega de los demás para lograr objetivos mutuos. .

Comunicación eficaz:

- El líder y los miembros del equipo deben intercambiar información y retroalimentación para saber cómo lo están haciendo y cómo pueden mejorar trabajo.

3.1. Trabajo en equipo

3.1.3. Características de un Equipo Eficaz

Para que un equipo sea eficaz, es necesario que cumpla con las siguientes características:

Eficiencia en el desempeño:

- Todos los participantes deben estar convencidos de la idea de que el equipo de trabajo, si es realmente eficiente, consigue siempre mejores resultados que los individuos que trabajan aislados.

Responsabilidad:

- El equipo debe tener responsabilidad sobre sus actuaciones y sobre los logros obtenidos.

3.1. Trabajo en equipo

3.1.3. Características de un Equipo Eficaz

Para que un equipo sea eficaz, es necesario que cumpla con las siguientes características:

Liderazgo:

- El buen liderazgo hace posible que el equipo de trabajo alcance sus objetivos.

Pensamiento positivo:

- Permitiendo que surjan ideas nuevas e innovadoras.

3.1. Trabajo en equipo

3.1.3. Características de un Equipo Eficaz

Para que un equipo sea eficaz, es necesario que cumpla con las siguientes características:

R e g l a s
fundamentales
bien definidas:

- Creadas muchas veces por el mismo equipo para regular aquello que es permitido y lo que no se debe tolerar. Deben formalizarse para que no se interpreten subjetivamente.

3.1. Trabajo en equipo



3.1.4. Ventajas del Trabajo en Equipo

La actividad del grupo produce un resultado que excede a la contribución de cualquier miembro tomado individualmente y a la suma de todos ellos.

Este hecho se conoce como SINERGIA, un término muy utilizado en medicina donde representa el efecto adicional que dos órganos producen al trabajar asociados.

3.1. Trabajo en equipo

3.1.4. Ventajas del Trabajo en Equipo

Por tanto, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo.

Por eso se dice que en un equipo de trabajo dos más dos no son cuatro, sino que puede ser cinco, nueve o quince.


$$2 + 2 = 5 \text{ o más}$$

3.1. Trabajo en equipo

3.1.4. Ventajas del Trabajo en Equipo

Otras ventajas del trabajo en equipo son:

- Aumenta la motivación:
- Mayor compromiso:
- Mayor número de ideas.
- Más creatividad:
- Mejora la comunicación:
- Desarrollo de la identidad grupal:
- Mejores resultados:

3.2. Formación de Equipos de Trabajo



3.2.1. Concepto de Formación de Equipos de Trabajo

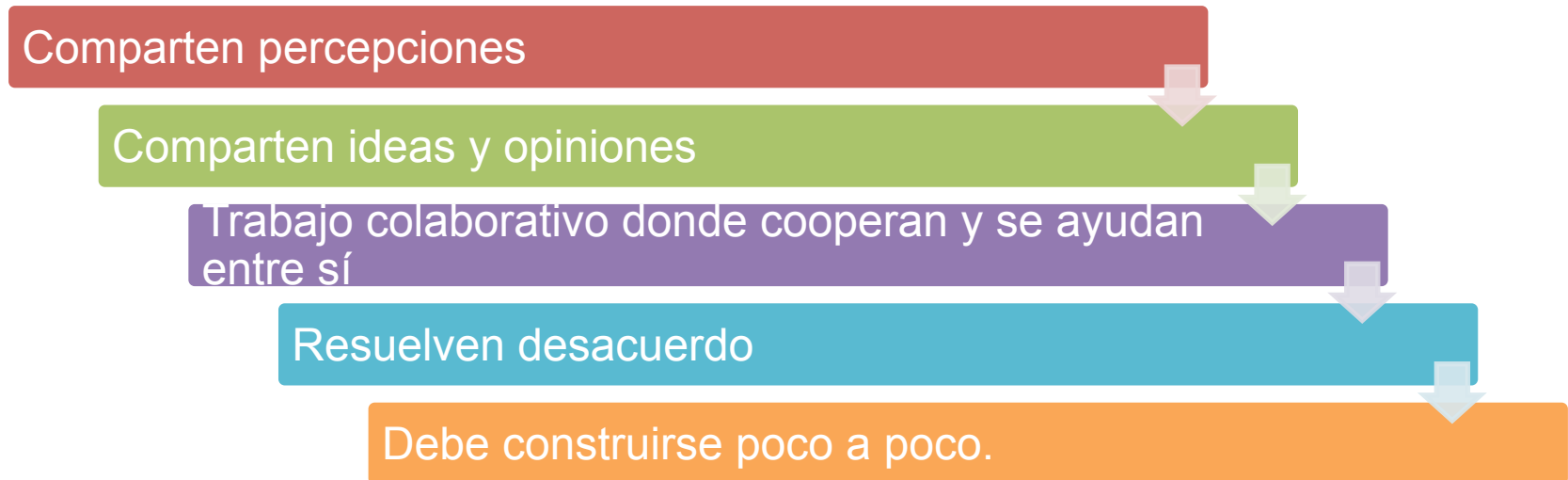
La formación de equipos de trabajo consiste en reunir a profesionales con distintas habilidades con el objetivo de cumplir con los objetivos empresariales.

Los equipos de trabajo suelen estar conformados entre 2 y hasta 10 personas.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.1. Concepto de Formación de Equipos de Trabajo

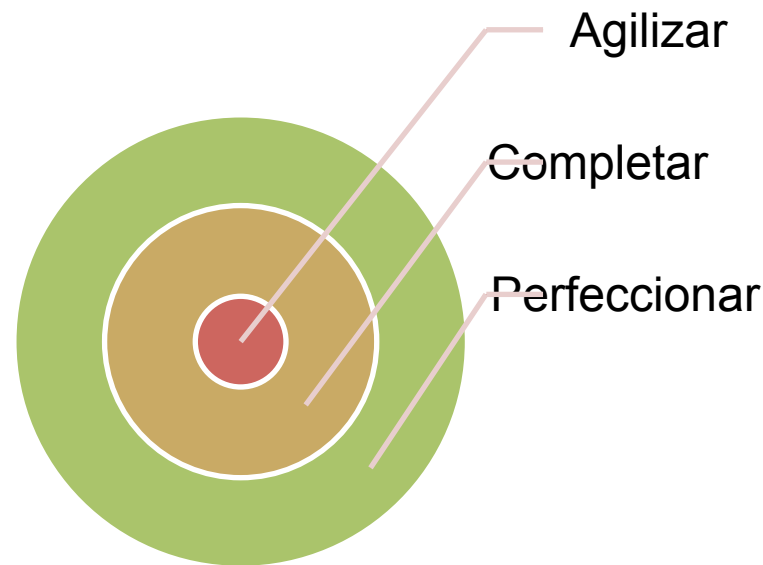
Un grupo de trabajo tiene una meta común y para cumplirla:



3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.1. Concepto de Formación de Equipos de Trabajo

Este proceso de formación de equipos de trabajo busca:



3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.2. Tipos de grupos de trabajo

La formación de equipos de trabajo se elabora siempre en base a cumplir con las necesidades de la organización:



- Se crean de forma natural
- Con un fin social
- Los conecta el interés común
- El liderazgo y la formación de forma orgánica
- Nadie de la organización coordina su creación

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.2. Tipos de grupos de trabajo

La formación de equipos de trabajo se elabora siempre en base a cumplir con las necesidades de la organización:

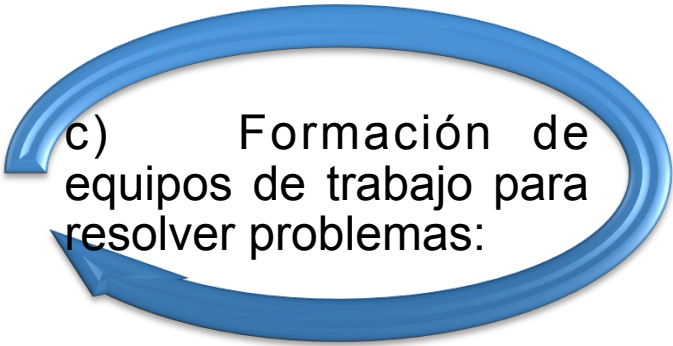


- Se basa en funciones y tareas vinculadas.
- Departamentos o áreas de la empresa que trabajan con un fin común.
- Su conformación y la definición de liderazgos suele estar controlado por la organización

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.2. Tipos de grupos de trabajo

La formación de equipos de trabajo se elabora siempre en base a cumplir con las necesidades de la organización:



c) Formación de equipos de trabajo para resolver problemas:

- Surgen a partir de inconvenientes que no pueden ser resueltos de forma tradicional
- Conformados por trabajadores provenientes de distintos sectores
- Su objetivo es dar solución a los inconvenientes

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.2. Tipos de grupos de trabajo

La formación de equipos de trabajo se elabora siempre en base a cumplir con las necesidades de la organización:



- Conformados por un management que es responsable de un grupo de trabajo.
- Se basa en la gestión por objetivos.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.2. Tipos de grupos de trabajo

La formación de equipos de trabajo se elabora siempre en base a cumplir con las necesidades de la organización:

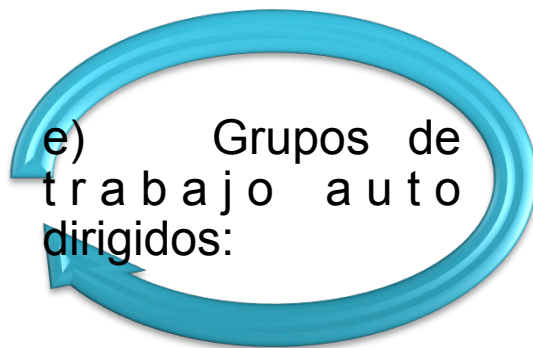


- Conformados por un management que es responsable de un grupo de trabajo.
- Se basa en la gestión por objetivos.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.2. Tipos de grupos de trabajo

La formación de equipos de trabajo se elabora siempre en base a cumplir con las necesidades de la organización:

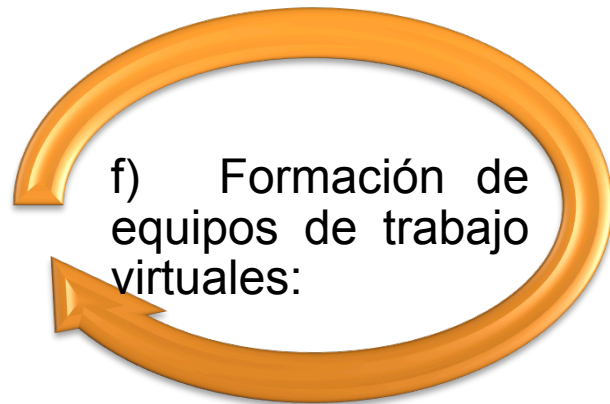


- Reciben un objetivo o tareas y de forma autónoma desarrollarán
- No hay una estructura jerárquica dentro de estos
- Tampoco hay liderazgos preestablecidos
- Su conformación es flexible

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.2. Tipos de grupos de trabajo

La formación de equipos de trabajo se elabora siempre en base a cumplir con las necesidades de la organización:



- Se han desarrollado a medida que la tecnología ha permitido
- A través de diversas plataformas
- Las compañías componen grupos laborales a través de Internet

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.3. Fases de Creación del Equipo de Trabajo



3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.3. Fases de Creación del Equipo de Trabajo

- Formación:

Los componentes del equipo evalúan las normas del equipo

Intentan definir los límites de sus tareas.

Se sienten ilusionados con el proyecto encomendado.

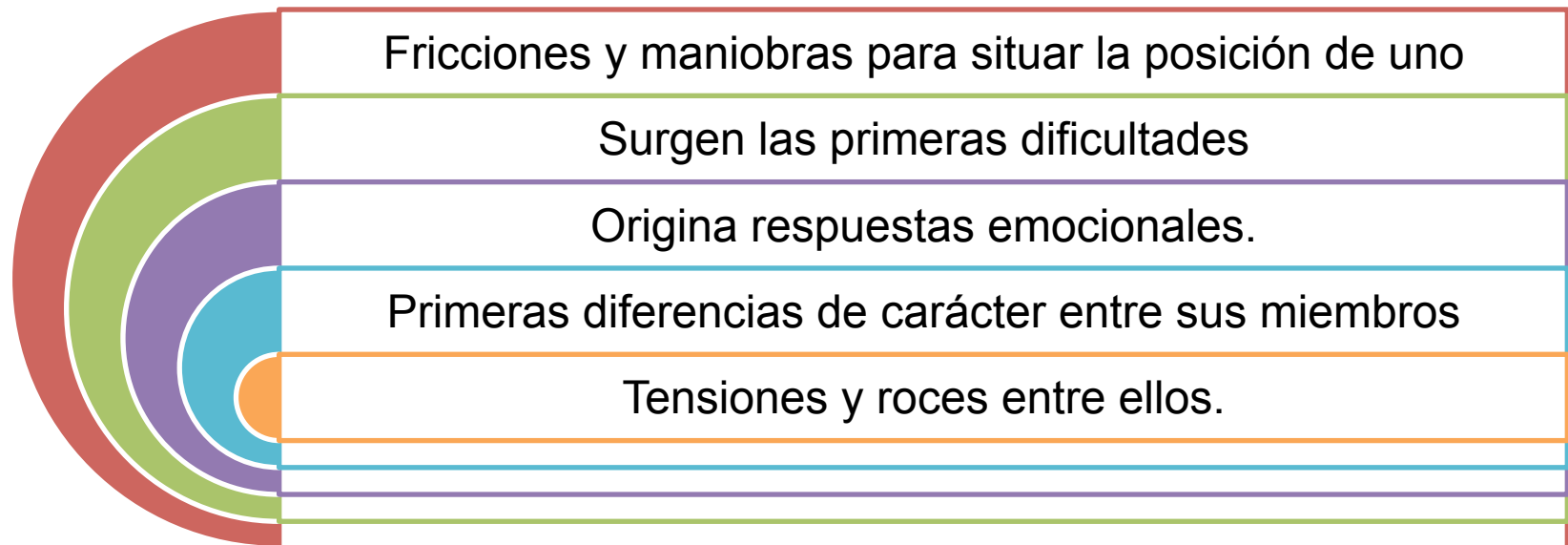
Las relaciones son cordiales

Todos ponen de su parte para evitar conflictos.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.3. Fases de Creación del Equipo de Trabajo

- Agitación:



3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.3. Fases de Creación del Equipo de Trabajo

- Normalización:

Momento para el cambio de la interdependencia dentro del grupo

Buena voluntad para expresar sus opiniones e ideas constructivamente

Son conscientes de que están obligados a entenderse

Obliga a superar los enfrentamientos personales

El proyecto va avanzando

Permite recuperar el optimismo

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.3. Fases de Creación del Equipo de Trabajo

- Realización:

Etapa de madurez

El equipo está acoplado

Controlan su trabajo

Sus miembros han aprendido a trabajar juntos

Fase muy productiva

Sentido de unidad en la ejecución de las tareas

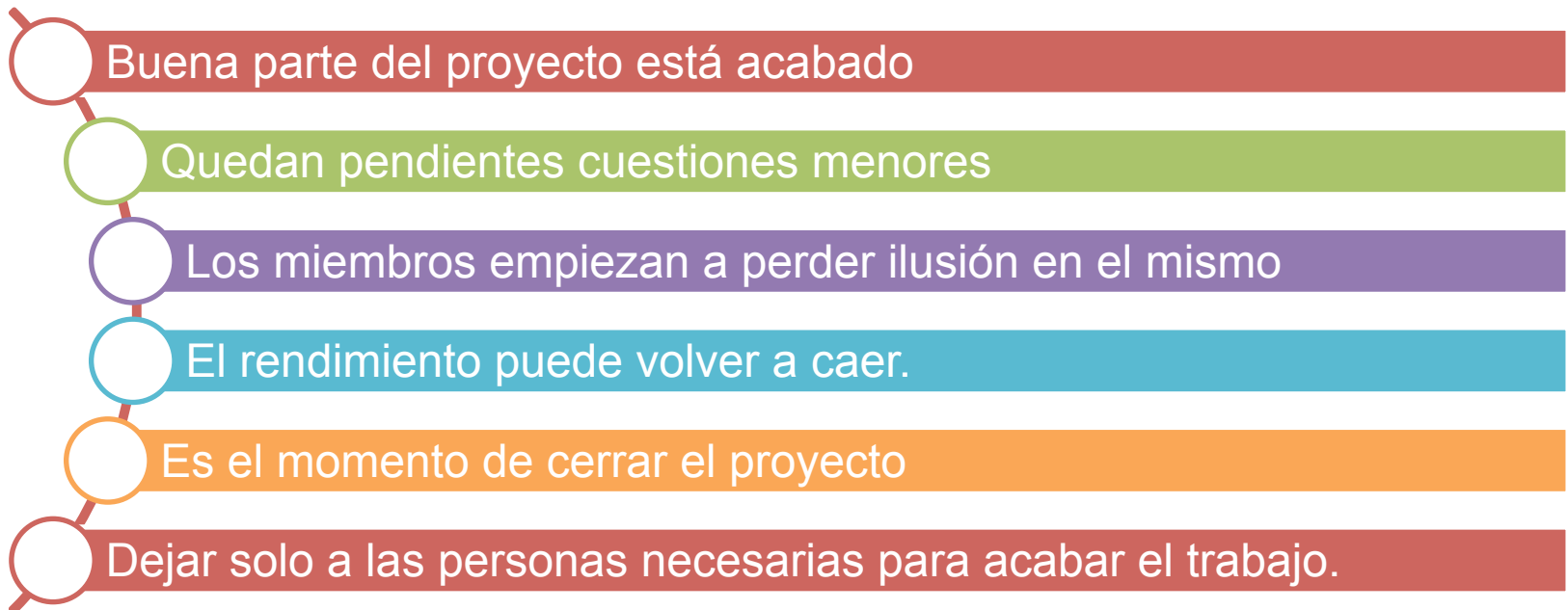
Desarrollando soluciones

Progresos reales

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.3. Fases de Creación del Equipo de Trabajo

- Agotamiento:



3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.4. Claves para la Formación de Equipos de Trabajo

Para que la formación de equipos de trabajo tenga mayor éxito, es conveniente seguir las siguientes sugerencias:

Reconocimiento y
aceptación de la
meta en común

Toma de
decisiones

Cuidado al trabajo
en equipo

Clima
organizacional

Condiciones
adecuadas para el
trabajo

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

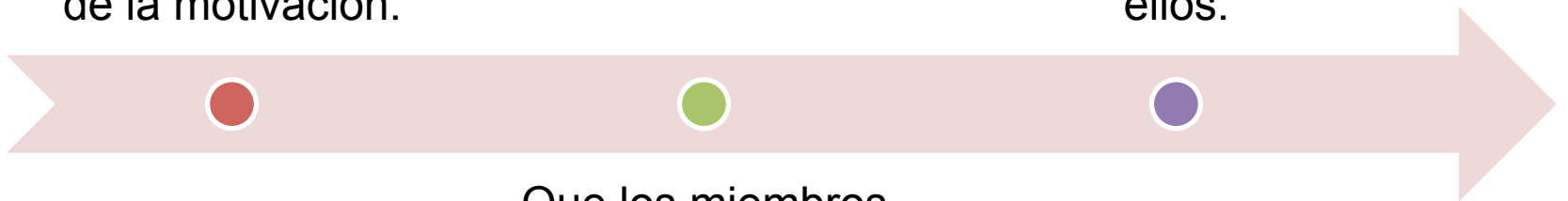
3.2.4. Claves para la Formación de Equipos de Trabajo

a) Reconocimiento y aceptación de la meta en común:

Los grupos de trabajo también funcionan a partir de la motivación.

Que comprendan su valor y se comprometan con ellos.

Que los miembros del equipo tengan claros los objetivos planteados



3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.4. Claves para la Formación de Equipos de Trabajo

b) Toma de decisiones:

Durante la formación de equipos se suelen mezclar las jerarquías.



Puede haber más o menos responsables.



Que el grupo sea capaz de tomar decisiones a través del consenso



Alcanzar acuerdos a través del diálogo.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.4. Claves para la Formación de Equipos de Trabajo

c) Cuidado al trabajo en equipo:



Para conocer cómo funciona el equipo, se recomienda hacer evaluaciones de desempeño para estar al día en cuanto a si los componentes del equipo están rindiendo de la mejor manera posible.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.4. Claves para la Formación de Equipos de Trabajo

d) Clima organizacional:

Factores que contribuyen a generar un clima organizacional adecuado son:

Cuidar las relaciones de trabajo

Conseguir empleados felices

Vigilar la carga de tareas

Evitar el aburrimiento en el trabajo

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.4. Claves para la Formación de Equipos de Trabajo

e) Condiciones adecuadas para el trabajo:

Es conveniente ser flexibles, ofrecer una serie de beneficios o condiciones favorables de trabajo para que las personas se motiven y esfuercen para la consecución de objetivos.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.5. El Liderazgo en la Formación de Equipos de Trabajo

La formación de equipos repercute de forma individual y grupal en la organización

Cuando se les desarrolla adecuadamente registran mejoras en sus competencias

Pueden exponer sus habilidades profesionales

Fomentar sus habilidades en un entorno para avanzar.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo



3.2.5. El Liderazgo en la Formación de Equipos de Trabajo

El líder de un equipo de trabajo sirve de guía, de faro ante los escenarios más complicados o cuando la toma de decisiones requiera de una figura con experiencia y de autoridad para actuar adecuadamente.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.5. El Liderazgo en la Formación de Equipos de Trabajo

La gestión del desarrollo individual:

Enriquece la dinámica grupal



Las personas que se complementan unas a otras



Se comprometen en la búsqueda de tareas y metas



3.2. Formación de Equipos de Trabajo



3.2.5. El Liderazgo en la Formación de Equipos de Trabajo

Esa integración y aprendizaje continuo entre los miembros del equipo y la dirección del líder repercute positivamente en su rendimiento laboral y en los beneficios que la organización extrae de ello.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.6. Detección de Necesidades de Formación

Moore y Dutton (1978; en Dipboye et al., 1994) ofrecen la siguiente ecuación para guiar los esfuerzos en el proceso de detección de necesidades:

Necesidades de formación =

Ejecución estándar o deseada
- Ejecución presente o actual

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.6. Detección de Necesidades de Formación

McGehee y Thayer (1961) presentan un modelo para considerar las necesidades formativas de la empresa basándose en tres niveles de análisis:



3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.6. Detección de Necesidades de Formación

a) Análisis organizacional:

Originariamente, el análisis organizacional tal y como era conceptualizado por McGehee y Thayer (1961, pp. 25-26;) se centraba en factores que proporcionaban información sobre dónde y cuándo podía utilizarse la formación.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.6. Detección de Necesidades de Formación

a) Análisis organizacional:

Este análisis se relacionaba con:



3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.6. Detección de Necesidades de Formación

a) Análisis organizacional:

Más recientemente, Goldstein (1991, 1993) reconceptualiza el concepto en un estudio de los componentes que determinan si el programa de formación puede producir una conducta que se transferirá a la organización.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.6. Detección de Necesidades de Formación

a) Análisis organizacional:

Por tanto, el análisis de la organización requiere un estudio de los componentes de la organización que pueden afectar a la persona formada que llega a la empresa con unas nuevas destrezas que ha aprendido en el programa de formación.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.6. Detección de Necesidades de Formación

a) Análisis organizacional:

Esto incluye un examen de los siguientes aspectos:

Metas organizacionales

Recursos de la organización

Clima de transferencia

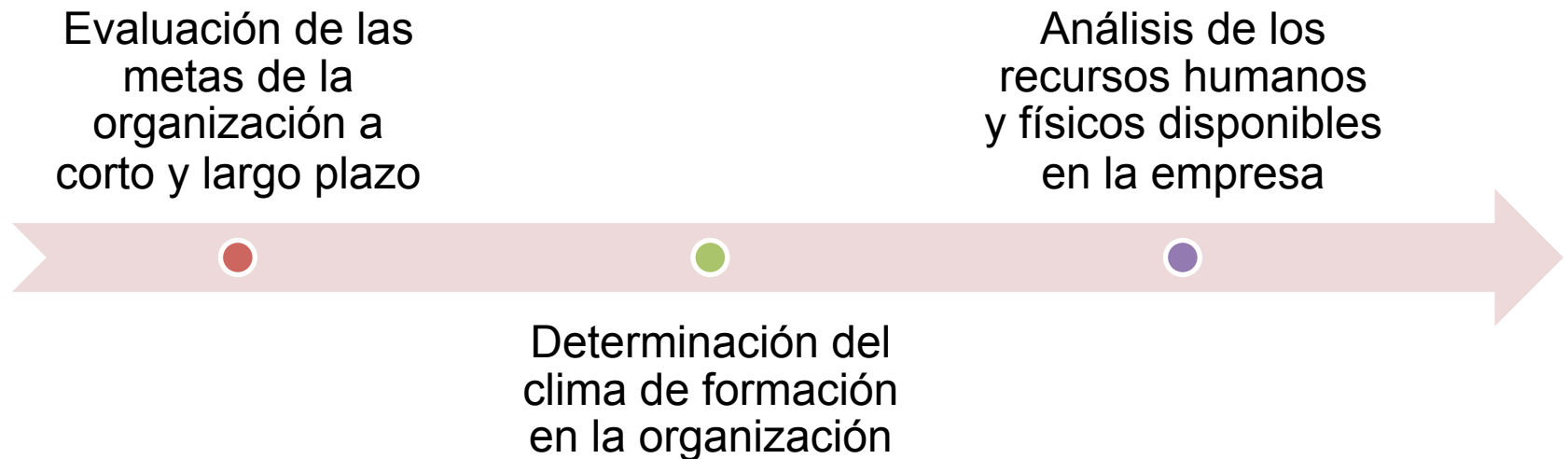
Reservas internas y externas

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.6. Detección de Necesidades de Formación

a) Análisis organizacional:

Pasos para el Análisis de la organización Goldstein:



3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.6. Detección de Necesidades de Formación

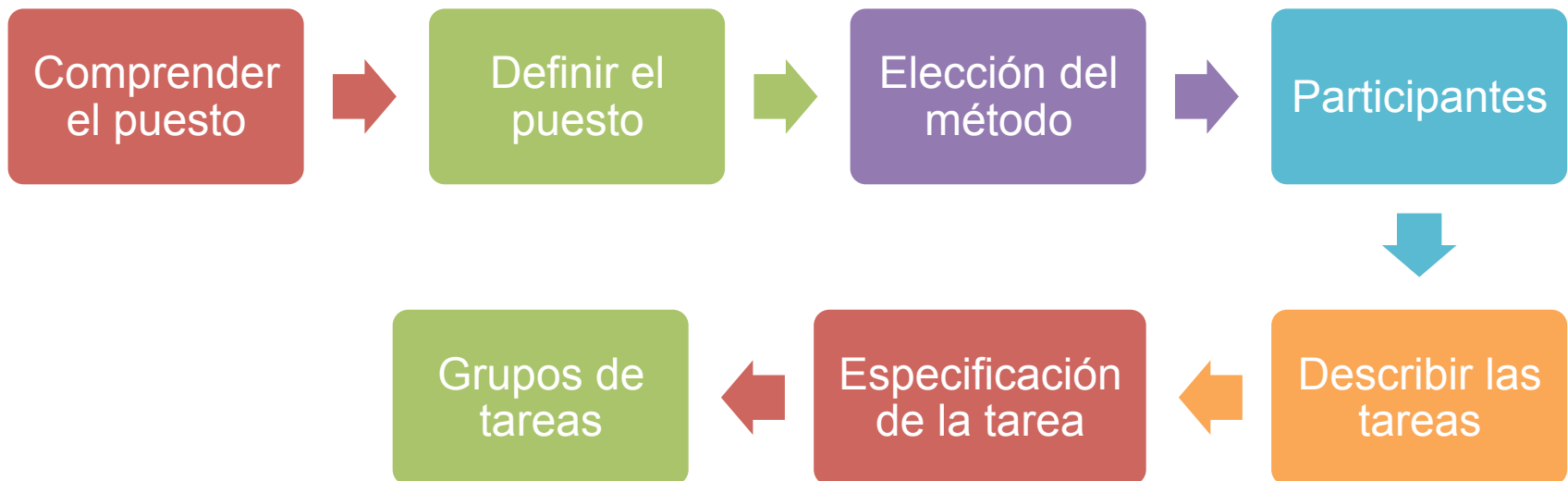
b) Análisis de la Tarea:

El análisis de la tarea es necesario para determinar los objetivos instruccionales que se referirán a la ejecución de actividades particulares y operaciones en el puesto de trabajo que ayudarán a realizar el trabajo de manera más eficiente (Dipboye, 1994; Goldstein, 1993).

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.6. Detección de Necesidades de Formación

b) Análisis de la Tarea: Goldstein (1991, 1993):



3.2. Formación de Equipos de Trabajo



3.2.6. Detección de Necesidades de Formación

c) Análisis de la Persona:

Este análisis evalúa lo bien que el empleado demuestra tales KSAs en su puesto de trabajo y determina qué competencias necesitan ser el foco de atención de la formación (Goldstein, 1993).

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.6. Detección de Necesidades de Formación

c) Análisis de la Persona:

Por tanto, este nivel de análisis se focaliza en identificar quién debe ser formado y qué tipo de formación se necesita (McGehee y Thayer, 1961).

Identificar las deficiencias individuales de desempeño del puesto o identificar áreas de mejora de una persona.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.6. Detección de Necesidades de Formación

c) Análisis de la Persona:

Silberman (1990) señala que la evaluación de los participantes a un programa de formación es importante:

Ayuda a determinar el contenido de la formación

Permite obtener información real desde el lugar de trabajo o de la situación personal de los participantes

Permite desarrollar una relación con los participantes en la formación previamente a su implementación.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.6. Detección de Necesidades de Formación

c) Análisis de la Persona:

Goldstein (1993) indica la importancia de determinar:

Qué KSAs necesarias han sido ya aprendidas por los futuros formandos:

Determinar la población objetivo actual:

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.6. Detección de Necesidades de Formación

c) Análisis de la Persona:

Finalmente, desde una perspectiva cognitiva, Ford y Kraiger (1995) proponen la consideración de:

• Modelos mentales:

- Para conocer cómo difieren las estructuras de los expertos y los no expertos y cómo esas diferencias afectan a las necesidades que tienen que ser formadas

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.6. Detección de Necesidades de Formación

c) Análisis de la Persona:

Finalmente, desde una perspectiva cognitiva, Ford y Kraiger (1995) proponen la consideración de:

- Adquisición de destrezas metacognitivas:
- Ya que la falta de esas destrezas puede producir “deficiencias de producción” cuando el individuo presenta una falta de destrezas metacognitivas que facilitan el acceso y el uso de esos recursos cognitivos.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.6. Detección de Necesidades de Formación

c) Análisis de la Persona:

Tannenbaum y Yukl (1992) y Dipboye et al (1994) indican que los individuos que carecen de las destrezas y motivación básicas previas a la formación tienen menos probabilidad de tener éxito en la formación y pueden necesitar una preparación previa para entrar en un programa de formación específico.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo



3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

Steadham (1980; en Silberman,1990) desarrolló un listado de ventajas y desventajas de varias técnicas que pueden utilizarse para este fin.

Este autor aconseja utilizar más de un tipo de metodología para minimizar sesgos (“Nunca uses uno cuando puedas usar dos”).

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

Recoger información a partir de la experiencia de los trabajadores y supervisores de todos los miembros relevantes de la organización:



3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

Instrumentos de medida, que permiten realizar un análisis de necesidades formativas, intentando clasificarlos en función de una serie de criterios:

Nivel de análisis
(organizacional, de
tareas y de personas)

Naturaleza del
instrumento (de tipo
cognitivo o
conductual)

Temporalidad (si
evalúa necesidades
presentes o futuras)

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

a) Técnicas de Observación:

• Ventajas:

- Minimiza la interrupción del trabajo rutinario o actividad de grupo.
- Genera datos “in situ”, altamente relevantes.
- Proporciona, comparaciones importantes entre las inferencias del observador y la persona que responde (combinado con el feedback).

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

a) Técnicas de Observación:

•Desventajas:

- Requiere un observador altamente adiestrado.
- Conlleva limitaciones derivadas de recoger datos sólo en el lugar de trabajo.
- Las personas que responden pueden percibir la actividad de observación como si se tratara de “espiar”.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

b) Técnicas de Cuestionarios:

• Ventajas:

- Pueden pasarse a una gran cantidad de personas en poco tiempo.
- Son relativamente baratos.
- Dan la oportunidad de expresarse sin miedos.
- Proporcionan datos que pueden resumirse y narrarse fácilmente.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

b) Técnicas de Cuestionarios:

• Desventajas:

- Poca provisión de expresiones libres de respuestas.
- Requieren tiempo para desarrollar instrumentos
- Utilidad limitada para conocer las causas de los problemas y las posibles soluciones.
- Afectados por la baja proporción de cuestionarios devueltos y falta de adecuación de las personas que responden al cuestionario.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

c) Técnicas de Consultas Clave:

• Ventajas:

- Es relativamente simple y barato.
- Permite la entrada e interacción de un conjunto de individuos, cada uno con sus propias perspectivas sobre las necesidades del área, grupo, etc.
- Establece líneas de comunicación entre los participantes del proceso.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

c) Técnicas de Consultas Clave:

• Desventajas:

- Se basa en las percepciones de aquellos que tienden a ver las necesidades de formación desde su propia perspectiva individual u organizacional.
- Puede resultar en una visión parcial de las necesidades de formación debido a que el grupo informante no sea representativo.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

d) Técnicas de Print media (revistas, noticias, publicaciones):

• Ventajas:

- Son una fuente excelente de información para descubrir y clarificar necesidades normativas.
- Proporcionan información actual.
- Están disponibles fácilmente y son aptos para ser revisados por el grupo de clientes.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

d) Técnicas de Print media (revistas, noticias, publicaciones):

- Desventajas:

- Pueden ser un problema cuando se utilizan en un análisis de datos y se sintetizan de forma que puedan aprovecharse.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

e) Técnicas de Entrevistas:

• Ventajas:

- Son expertas en revelar sentimientos, causas de, y posibles soluciones a problemas que el cliente presenta o anticipa.
- Proporcionan al cliente una oportunidad para manifestarse espontáneamente.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

e) Técnicas de Entrevistas:

• Desventajas:

- Son consumidoras de tiempo.
- Puede ser difícil analizar y cuantificar resultados.
- Confiar en el éxito de un entrevistador inexperto que puede generar datos sin hacer que el cliente se sienta cohibido.
- A menos que el entrevistador sea experto, puede hacer que el cliente se sienta cohibido.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

f) Técnicas de Discusión en grupo:

• Ventajas:

- Permite la síntesis de diferentes puntos de vista inmediatamente.
- Ayuda a los participantes a llegar a ser mejores analistas de problemas, aprender a escuchar, etc.
- Construye el apoyo a una respuesta particular que es decidida al final.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

f) Técnicas de Discusión en grupo:

• Desventajas:

- Es consumidora de tiempo, tanto para el consultante como para la agencia.
- Puede producir datos difíciles de sintetizar y cuantificar.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

g) Técnicas de Tests:

• Ventajas:

- Puede ser especialmente útil para determinar si la causa de un problema es una deficiencia en conocimientos o destrezas o se debe a una supresión o actitud.
- Resulta fácilmente cuantificable y comparable.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

g) Técnicas de Tests:

• Desventajas:

- Puede ser especialmente útil para determinar si la causa de un problema es una deficiencia en conocimientos o destrezas o se debe a una supresión o actitud.
- Resulta fácilmente cuantificable y comparable.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

h) Técnicas de Documentos y archivos:

• Ventajas:

- Proporciona pistas excelentes para detectar situaciones problemáticas.
- Proporciona evidencia objetiva de los resultados de los problemas.
- Pueden recogerse con un mínimo esfuerzo e interrupción del trabajo.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

h) Técnicas de Documentos y archivos:

• Desventajas:

- Con frecuencia no indica la causa de los problemas o las posibles soluciones.
- Conduce hacia perspectivas que generalmente reflejan la situación pasada más que la actual.
- Necesita un analista de datos adiestrado para obtener modelos claros a partir de los datos brutos.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

i) Técnicas de Work Samples:

• Ventajas:

- Presentan la mayoría de las ventajas de los datos obtenidos de documentos y archivos.
- Son los datos de la organización.

3.2. Formación de Equipos de Trabajo

3.2.7. Instrumentos de Detección de Necesidades de Formación

i) Técnicas de Work Samples:

• Desventajas:

- El método del estudio de caso, necesita más tiempo del que corresponde al trabajo en la organización.
- Necesita un analista especializado.
- La valoración del analista puede ser catalogada de “demasiado subjetiva”.

3.3. El proceso de selección de personal



3.3.1. Concepto de Recursos Humanos

Sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización.

Conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa.

3.3. El proceso de selección de personal



3.3.1. Concepto de Recursos Humanos

Sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización.

Conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa.

3.3. El proceso de selección de personal



3.3.1. Concepto de Recursos Humanos

- Frecuentemente se utiliza para referirse al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización.
- Conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa.

3.3. El proceso de selección de personal



3.3.2. Actividades de Recursos Humanos

- ✓ Determinar las necesidades del personal.
- ✓ Decidir si contratar empleados de forma temporal o permanente con base en las anteriores necesidades.
- ✓ Seleccionar y potenciar a los empleados más eficientes.
- ✓ Asegurar la buena marcha del grupo y las relaciones entre los empleados.
- ✓ Redactar los documentos y políticas de los empleados.

3.3. El proceso de selección de personal



3.3.2. Actividades de Recursos Humanos

- ✓ Asegurar un alto rendimiento.
- ✓ Administrar las nóminas y pagas extra de los empleados.
- ✓ Asegurar la igualdad de oportunidades entre los empleados.
- ✓ Combatir la discriminación.
- ✓ Resolver posibles problemas referentes al trabajo.
- ✓ Asegurar que las prácticas de la empresa se rigen con base en varias regulaciones.
- ✓ Trabajar la motivación de los empleados.

3.3. El proceso de selección de personal



3.3.3. Funciones de Recursos Humanos:

a) Planificación de personal:

- La planificación de personal tiene los siguientes fines:
 - ✓ Utilizar con eficacia los recursos.
 - ✓ Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
 - ✓ Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

3.3. El proceso de selección de personal



3.3.3. Funciones de Recursos Humanos:

b) Selección de personal:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- Evaluar las competencias y la cualificación, de la etapa anterior con evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- Asignar puntuación a las evaluaciones del punto anterior.
- Según la puntuación, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

3.3. El proceso de selección de personal



3.3.3. Funciones de Recursos Humanos:

c) Reclutamiento y selección:

- Reclutamiento:
 - ✓ Investigación interna de las necesidades, es decir, qué necesita la empresa en términos de personas
 - ✓ Investigación del mercado laboral y qué puede ofrecer
 - ✓ Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.

3.3. El proceso de selección de personal



3.3.3. Funciones de Recursos Humanos:

c) Reclutamiento y selección: Reclutamiento: Descripción de puesto:

- ✓ Denominación del puesto
- ✓ Ubicación
- ✓ Causa que genera la vacante
- ✓ Perfil del candidato
- ✓ Salario
- ✓ Prestaciones
- ✓ Jornada laboral
- ✓ Tipo de contrato

3.3. El proceso de selección de personal



3.3.3. Funciones de Recursos Humanos:

c) Reclutamiento y selección: Descripción de puesto:

- ✓ Denominación del puesto
- ✓ Ubicación
- ✓ Causa que genera la vacante
- ✓ Perfil del candidato
- ✓ Salario
- ✓ Prestaciones
- ✓ Jornada laboral
- ✓ Tipo de contrato

3.3. El proceso de selección de personal



3.3.4. Capacitación

Este es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

3.3. El proceso de selección de personal



3.3.4. Capacitación

b) Tipos de capacitación

- ✓ Capacitación para el trabajo: nueva actividad.
- ✓ Capacitación promocional: posibilidad de ascenso.
- ✓ Capacitación en el trabajo: desarrollo de habilidades, conocimiento y actitudes en los trabajadores.

3.3. El proceso de selección de personal



3.3.4. Capacitación

c) Beneficios de la capacitación:

- ✓ Incremento de la productividad y calidad de trabajo
- ✓ Aumenta la rentabilidad de la organización
- ✓ Desarrolla una alta moral en los empleados
- ✓ Ayuda a solucionar problemas

3.3. El proceso de selección de personal



3.3.4. Capacitación

c) Beneficios de la capacitación:

- ✓ Reduce la necesidad de supervisión
- ✓ Ayuda a prevenir accidentes de trabajo
- ✓ Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad
- ✓ Facilita que el personal se identifique con la empresa

3.3. El proceso de selección de personal



3.3.5. Política salarial

a) Concepto

La política salarial es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.

3.3. El proceso de selección de personal



3.3.5. Política salarial

b) Sistemas de evaluación:

- ✓ Sistema de graduación de puestos: Reuniones de comité, evalúen las descripciones de los puestos de trabajo y los gradúen en orden de importancia para la empresa.

Entonces, se fijan las retribuciones de algunos puestos dentro de la escala y se interpolan los restantes.

3.3. El proceso de selección de personal



3.3.5. Política salarial

b) Sistemas de evaluación:

- ✓ Sistema de clasificación: implica la implantación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos.

Se usa poco en la empresa y sí en cambio, en la Administración Pública y en las Fuerzas Armadas.

3.3. El proceso de selección de personal



3.3.5. Política salarial

b) Sistemas de evaluación:

- ✓ Sistema de comparación de factores: Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo.

Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo.

3.3. El proceso de selección de personal



3.3.5. Política salarial

b) Sistemas de evaluación:

- ✓ Sistema de puntos: es el método más común. Se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos.

Para determinar la valoración de cada factor, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.