



BANCOLDEX
BANCO DE COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA S.A.

*El Banco para el desarrollo empresarial
y el comercio exterior*

Universidad
Externado
de Colombia

PROCESOS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS



1. Reconocer la importancia del Recurso Humano en el logro de los objetivos corporativos
2. Conocer los principales procesos de Recursos Humanos en las empresas
3. Identificar los elementos clave que permiten desarrollar y mejorar la gestión de Recursos Humanos en las empresas



- Luego de la primer módulo, ¿quiénes han implementado una planeación estratégica en su empresa?
- Qué Empresas están Certificadas o en Proceso de Certificación
- Quiénes tienen en su empresa una persona responsable, o un área de Recursos Humanos (RRHH)
- En grupos de 3 personas, por favor, resolvemos la pregunta ¿qué expectativas tenemos para la jornada de hoy? (3 minutos)



PROGRAMACION

1. Plan Estratégico de Recursos Humanos
2. Selección
3. Inducción
4. Formación y Capacitación
5. Evaluación de desempeño
6. Bienestar



Tema 1

Plan Estratégico de Recursos Humanos



Planeación Estratégica de RRHH

Objetivos:

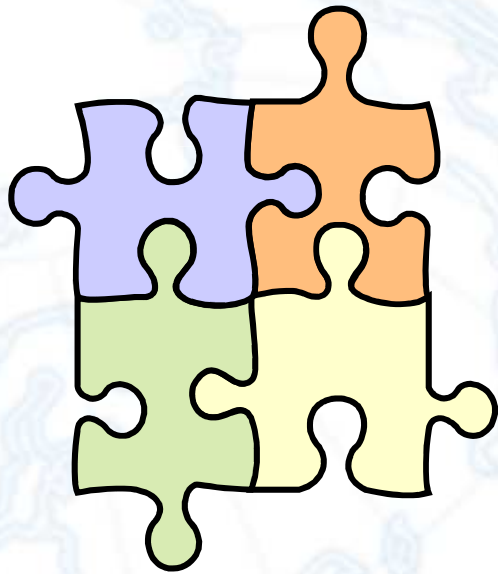
- Optimizar el Factor Humano en la empresa
- Asegurar el equipo necesario
- Desarrollar, formar y promocionar a los colaboradores actuales
- Generar motivos que impulsen a las personas dentro de la empresa.
- Mejorar el Clima Laboral
- Maximizar el beneficio de la empresa

Funciones:

- Contar con las personas adecuadas, en los puestos adecuados, en los momentos adecuados.
- Prever cambios:
Reconocimiento de las necesidades (en cantidad y calidad) humanas de la empresa



Alineamiento Estratégico



“Vincular a las diferentes áreas y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso de vinculación, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que el trabajo, actuaciones y decisiones y el comportamiento diario de todos los individuos, de todas las áreas, de todos los niveles, todos los días esté directamente ligado a apoyar la estrategia de la Organización.” *Real Academia Española*



MODELO





ETAPAS:

- *DISEÑO*: Conceptualiza el desarrollo del plan estratégico para el área, define los recursos necesarios y determina los niveles y etapas de implementación.
- *ANALISIS DEL IMPACTO*: Implicaciones en las personas, en la empresa, en el presupuesto
- *IMPLEMENTACION Y EVALUACION*: Ejecuta el plan estratégico y define las etapas y niveles de evaluación.

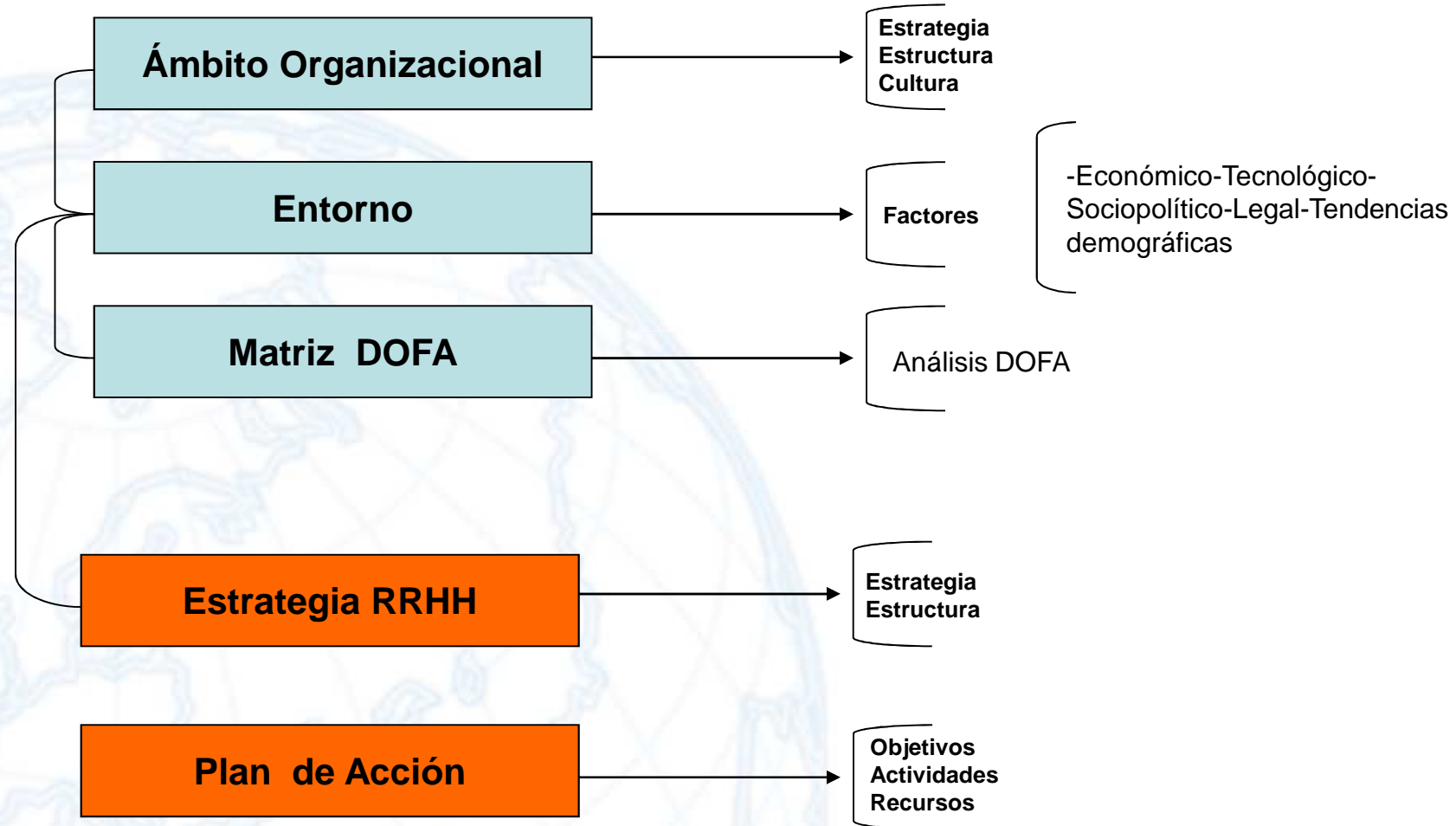


Prerrequisitos:

- Conocer el Negocio
- Conocer el entorno
- Conocer la estrategia de la Empresa
- Garantizar que los procesos de gestión Humana responden a las necesidades de la organización y de las áreas claves.
- Evaluar implicaciones de la estrategia para el área de RRHH
- Identificar el marco temporal de los planes y estrategias a diseñar.
- Conocer la estructura y funciones de la organización
- Establecer políticas, procedimientos y programas de administración
- Realizar un diagnóstico de personal para identificar necesidades actuales y futuras
- Expectativas y requisitos de las personas:
 - Externos: Nivel educativo, nivel social, características familiares.
 - Internos: Competencias, procesos de gestión



Esquema General





Ámbito Organizacional





MATRIZ DOFA

ANALISIS DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO		



PREGUNTAS

1. ¿Cómo está mi empresa frente a este tema? (individual y 3x3)
2. ¿Debe estar Gestión Humana planificada dentro de mi empresa?
3. ¿Qué voy hacer a partir de este momento en mi empresa con lo aprendido para desarrollar el plan estratégico de Recursos Humanos?



Tema 2

Selección



BASICO

- Cada empresa define sus políticas de gestión humana, éstas deben ser coherentes con la estrategia y estructura organizacionales, creando un marco de referencia que sirve para definir los criterios de planeación, implementación y control aplicado a cada uno de los procesos de GRH



DEMANDA

- Desafíos externos: sociales, políticos, legales
- Cambios tecnológicos
- Competencias
- Decisiones organizacionales
- Cambios en la fuerza de trabajo

PLANEACION



1. Definición de las áreas de las necesidades reales o potenciales de RH
2. Evaluación de las características del cargo y de las personas que pueden cubrirlo.
3. Definición del Perfil
4. Determinar fuentes de reclutamiento: interna y externa
5. Selección
6. Vinculación



ANALISIS DEL CARGO

- Es el proceso inicial en la tarea de ubicar las personas adecuadas para la organización, esencialmente busca identificar los rasgos característicos de cada cargo:
 1. **Descripción del cargo:** Relación escrita de lo que hace el cargo, cómo y para qué lo hace.
 2. **Especificación del cargo:** Establece las condiciones de la persona que va a desempeñar el cargo
 3. **Perfil del cargo:** Incluye las características obligatorias y deseables del cargo



RECLUTAMIENTO

- Identificar candidatos capacitados para cubrir las necesidades de personal de la empresa.
- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Presupuesto Vs. Recursos
- Políticas de recursos humanos



FUENTES

- **Internas:** Los empleados tienen la opción preferencial, es una forma de garantizar la carrera profesional interna.
- **Externas:**
 - Recomendados por los empleados
 - Anuncios de prensa
 - Agencias de empleos
 - Headhunters
 - Instituciones educativas
 - Asociaciones profesionales
 - Agencias de suministro temporal

RESULTADO



- Hojas de vida de candidatos que potencialmente pueden ser evaluados para los cargos
- Hoja De Vida
 - Perfil
 - Datos personales
 - Formación
 - Experiencia laboral
 - Conocimientos específicos
- Evaluación de Hojas de Vida y verificación inicial de datos.

SELECCION



**Cada empresa
dependiendo de sus
necesidades define el
tiempo y los recursos
que esta en capacidad
de invertir en la
selección**

VINCULACION

DECISION

VERIFICACION

ENTREVISTAS

PRUEBAS

HOJAS DE VIDA



PRUEBAS

- Instrumentos que evalúan la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto:
 1. **Pruebas psicológicas:** exploran las actitudes características de personalidad coherentes con el análisis de cargos.
 2. **Pruebas Técnicas:** Evalúan los conocimientos y las destrezas específicas requeridas por el cargo



ENTREVISTA

- Es un proceso formal de intercambio de información.

Objetivos:

1. Comprobar que el candidato cumple los requisitos exigidos por el cargo.
2. Suministrar información al candidato acerca de la empresa y del cargo.

ETAPAS



Preparación:

- Definir los objetivos,
- enfoque de la entrevista,
- contenido,
- sistema de evaluación y
- aspectos logísticos

- **LUGAR:** Privado
- **HORA:** Puntualidad
- **DURACION:** Suficiente tiempo para explorar y obtener la información que se requiere.



- **Realización:**

- **Entrada:** Reduce la tensión, establece un nivel de comunicación y clima que facilita el desarrollo de la entrevista.
- **Desarrollo:** Obtener la información deseada y cumplir el objetivo previsto animando al entrevistado a participar.
- **Cierre:** Comentar que se ha obtenido la información deseada, agradecer la participación. Dar oportunidad al entrevistado de preguntar o expresar información relevante.



Evaluación:

- Elabora un resumen de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis e interpretación de la información obtenida y de lo observado.
- Emitir un juicio que permita tomar decisiones.



PREGUNTAS

1. ¿Identifique los cargos (puestos) claves (que sostienen el negocio) para que mi empresa sea más productiva?
2. ¿Cómo estoy seleccionando hoy a mi personal? ¿Qué criterios estoy utilizando y qué debo mejorar de acuerdo con lo visto?



Tema 3

Inducción



Objetivo general

- Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa así como proporcionar el desarrollo de su sentido de pertenencia en la propia empresa

OBJETIVOS ESPECIFICOS



- Establecer las relaciones que mantendrán al nuevo empleado con la empresa
- Dar a conocer al personal la filosofía y políticas de la empresa
- Dar a conocer al personal las normas de disciplina y de seguridad industrial
- Incrementar la integración grupal
- Mejorar los procesos de comunicación
- Maximizar la calidad de las contribuciones individuales
- Crear una actitud favorable hacia la empresa
- Impulsar la intensificación personal con la visión y objetivos de la empresa
- Ahorrar tiempo y trabajo al nuevo empleado y a la empresa



BENEFICIOS

- Reduce sentimientos de aislamiento, temor y ansiedad
- El trabajador entra a formar parte de la organización con mayor rapidez
- Mayor seguridad y pertenencia en el cargo a desempeñar
- Mejor rendimiento y menor probabilidad de abandonar el empleo

INDUCCIÓN A LA EMPRESA



- Historia de la empresa
- Filosofía misión y valores
- Organigrama general
- Políticas generales de la empresa



INDUCCION AL CARGO



- PRODUCTOS DE LA EMPRESA
- PROCESOS
PROCESO GENERAL
CALIDAD
SISTEMAS DE TRABAJO
- RELACIONES DE TRABAJO
- SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL
- RUTINA DIARIO DEL EMPLEADO
- RECORRIDO POR SU AREA DE TRABAJO
- PRESENTACION DEL JEFE INMEDIATO
- PRESENTACION DE SUS COMPAÑEROS Y COLABORADORES
- DESCRIPCION DEL TRABAJO



DEFICIENCIAS COMUNES



- Mucha información en corto tiempo
- Tareas iniciales de baja categoría
- Exceso de manuales de lectura
- Permitir que se inicie el trabajo con una orientación deficiente
- Diferencia en información dada por el departamento de personal y el supervisor



PREGUNTAS

1. ¿Cómo haría usted la inducción en su empresa para que los nuevos empleados reciban la información necesaria para hacer bien su trabajo?
2. ¿Qué fallas de producción, de relaciones interpersonales, satisfacción de clientes, de accidentes de trabajo se pudieron evitar con una adecuada inducción?



Tema 4

Formación y capacitación



FORMACION

- Podemos entender el concepto de Formación de Personal, como un proceso de interpretación que permite comprender la realidad, desarrollarse como persona y transformar su realidad.
- Es el aprendizaje de las habilidades necesarias para su desarrollo personal y profesional
- La formación requiere del compromiso de la persona con su desarrollo con el apoyo de la organización.

CAPACITACION



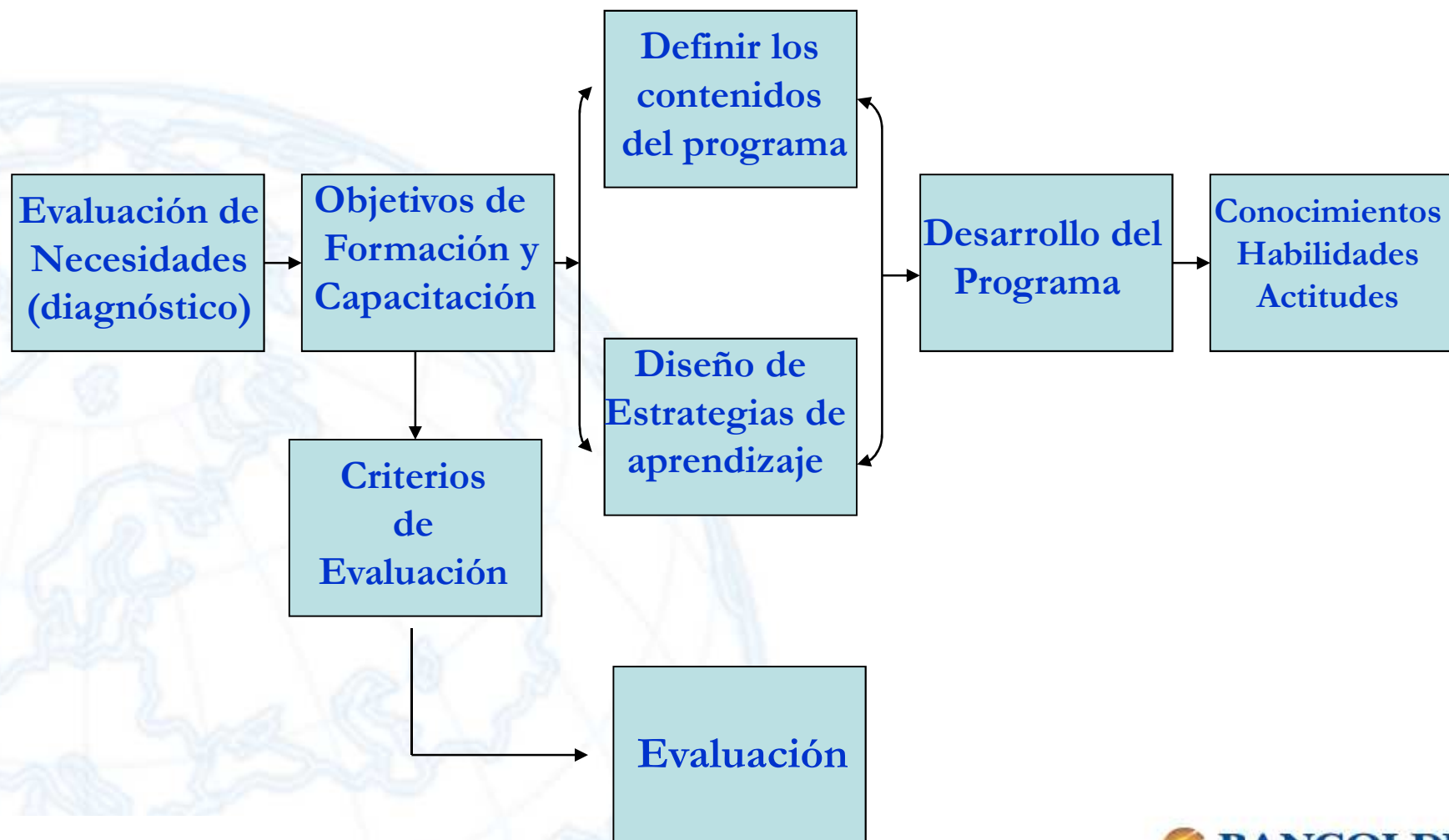
- **Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.**
- **Capacitación en laboratorio (Grupos T):** Capacitar en grupo para animar las habilidades de socialización.
- **Capacitación en el lugar de trabajo:** Práctica y guía directa del instructor.
- **Capacitación por Simuladores:** Con equipo y condiciones similares a las reales se garantiza un aprendizaje que no interfiere en las operaciones reales.

Beneficios



- Conduce a **rentabilidades** mas altas y **actitudes** mas positivas.
- Mejora el **conocimiento** del puesto a todos los niveles.
- Ayuda al personal a **identificarse** con los objetivos de la organización.
- Mejora la **relación** jefe colaborador.
- Ayuda en la **preparación** de guías de trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la **comprensión** y **adopción** de nuevas políticas
- Proporciona **información** respecto a necesidades personales
- Agiliza la **toma de decisiones** y la **solución de problemas**
- Promueve el **desarrollo** con vista a la **promoción**.
- Contribuye a la **formación** de **líderes** y **dirigentes**.

PROCESO





EFFECTIVIDAD

- **Depende de:**
 - Efectividad respecto al costo
 - Contenido del programa
 - Recursos
 - Preferencias y nivel de aprendizaje de los participantes
 - Preferencias y capacidad del formador
 - Principios de aprendizaje utilizados

Evaluación del Proceso



Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. Las reacciones de los participantes al contenido del programa y al proceso en general.
2. Los conocimientos adquiridos mediante el proceso de capacitación.
3. Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
4. Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo.



EMPRESAS QUE APOYAN CAPACITACION

1. SENA
2. Administradores de Riesgos Profesionales (ARP)
3. Cajas de Compensación
4. Entidades Privadas

PREGUNTAS



1. ¿Qué impacto ha tenido la capacitación en su empresa, qué resultados concretos ha tenido la capacitación?
2. ¿Qué debemos mejorar en el proceso de capacitación se convierta en una inversión que genere retorno a la inversión para la empresa?



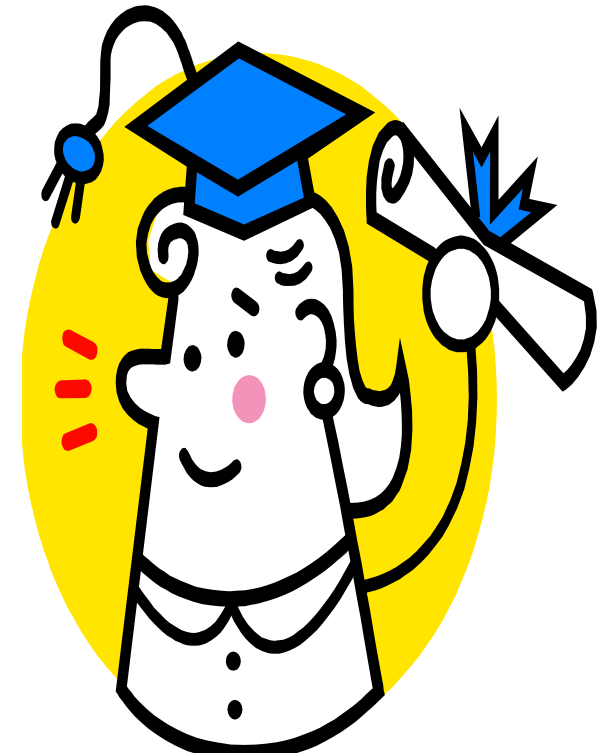
Tema 5

Evaluación del Desempeño

El Desempeño

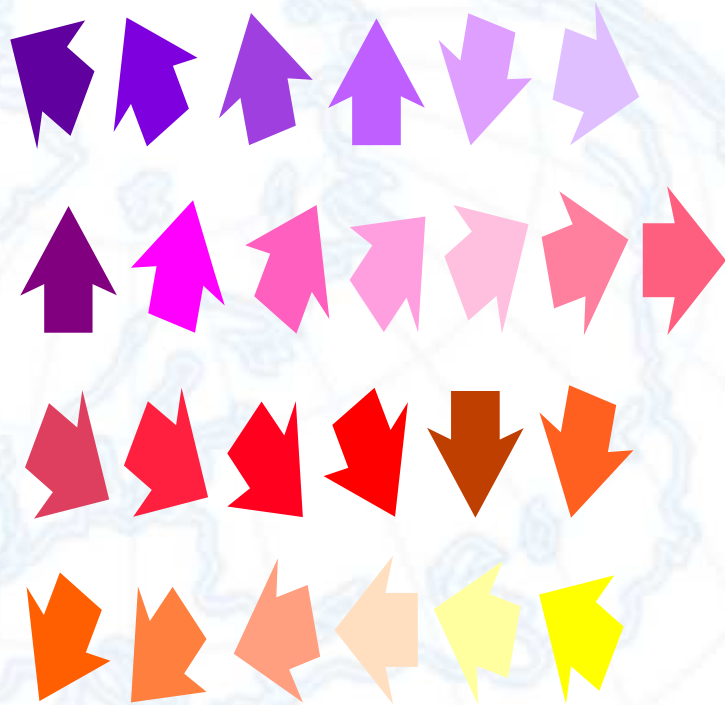


- La Evaluación del Desempeño tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo.
Surge como un sistema mediante el cual, la empresa puede apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar sus actuación futura y, con ello, mejorar los resultados de la empresa.
- Disponer en la empresa de un procedimiento y soporte técnico para la Evaluación del Desempeño permite que el proceso alcance niveles objetividad y homogeneidad.





SISTEMAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO



- LA PREGUNTA FUNDAMENTAL ES :

¿Cómo conoce el desempeño de sus colaboradores y que hace con la información obtenida?



ELEMENTOS CLAVES: visión general

Desempeño Individual

Evaluación del Desempeño

Retroalimentación del empleado

Estándares

Normas

Decisiones Dpto R.H

Registros del empleado



QUE EVALUAR?

- **EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO (LOS PROCESOS Y LOS RESULTADOS) NO LAS PERSONAS**
- **RASGOS PERSONALES DEL EMPLEADO Y SU EFECTO EN LA ORGANIZACIÓN**





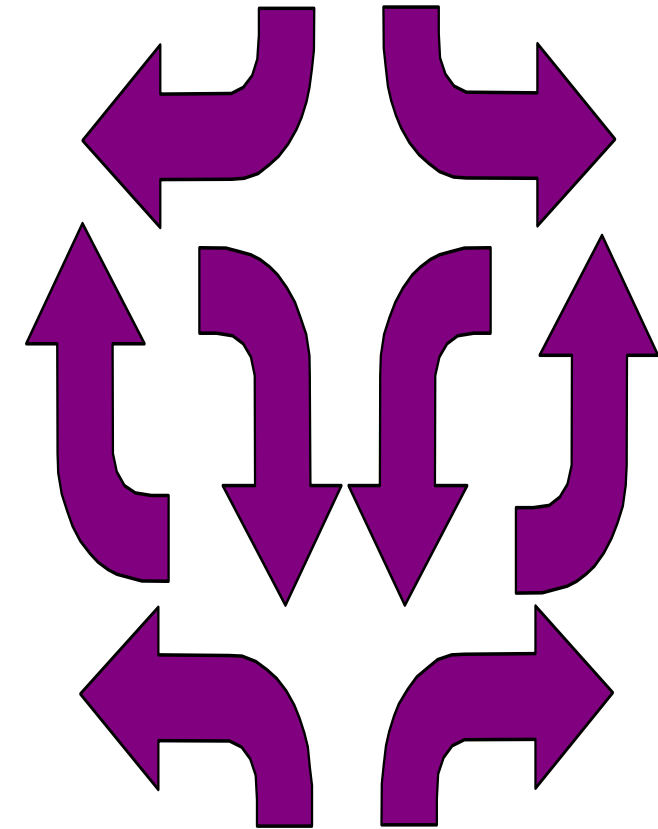
PARA QUE EVALUAR?

- **CONOCER FORTALEZAS Y ASPECTOS POR MEJORAR DE LOS EMPLEADOS.**
- **IDENTIFICAR NECESIDADES DE CAPACITACION Y POTENCIALIDADES.**
- **RECONOCER EL DESEMPEÑO SATISFACTORIO**
- **DETERMINAR POSIBILIDADES DE DESPLAZAMIENTO DE LA GENTE EN LA ORGANIZACIÓN.**

PASOS BASICOS DEL PROCESO DE EVALUACION:



- EL AREA RESPONSABLE DETERMINA LOS ASPECTOS QUE VA A EVALUAR
- DEFINIR EL TIEMPO Y LOS RECURSOS CON LOS QUE EVALUARA
- APLICAR LA EVALUACION
- RETROALIMENTAR Y LLEGAR A ACUERDOS
- ESTABLECER INDICADORES DE EVALUACION.





INSTRUMENTOS DE EVALUACION

- **GUIA DE EVALUACION ESCRITA**
- **ENTREVISTA DIRECTA CON EL EMPLEADO**
- **EVALUACION DEL EQUIPO DE TRABAJO**
- **AUTOEVALUACIÓN**

EVALUACION FUNCIONAL

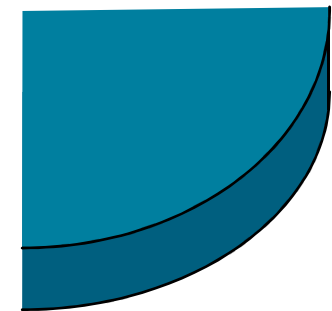
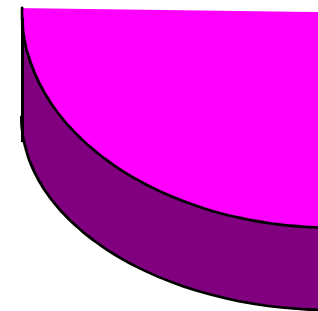
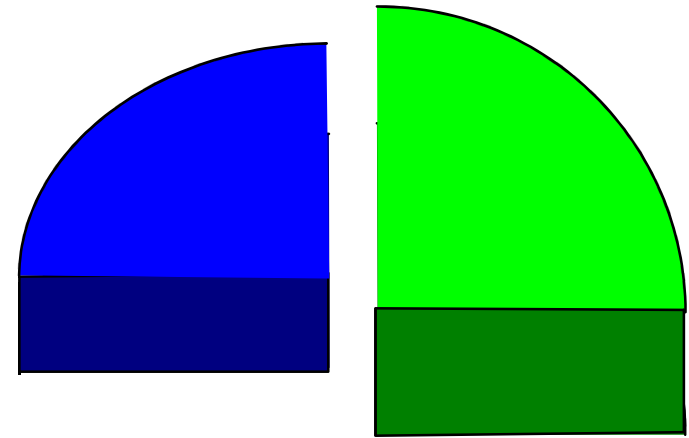


- EL EMPLEADO DEBE CONOCER LO QUE SE ESPERA DE EL
- DEBE CONOCER LAS REGLAS DE JUEGO DE LA EVALUACION CON ANTICIPACIÓN.
- DEBE EXISTIR COHERENCIA ENTRE LO QUE SE LE DICE AL EMPLEADO QUE SE PRETENDE CON LA EVALUACION Y LAS ACCIONES RESULTADO DE LAS MISMAS.
- DEBE PROPICIAR ESPACIO PARA ACLARAR

PORQUE FRACASAN LOS SISTEMAS DE EVALUACION



- DESCONOCIMIENTO DE LAS REGLAS DE JUEGO
- MANEJO SUBJETIVO Y NO ETICO DE PARTE DEL JEFE DERIVADA DE UNA INADECUADA PERCEPCIÓN
- NO EXISTE UNA CULTURA DE EVALUACION
- FALTA DE OBJETIVIDAD





CALIFICACION

- **CUANTITATIVA:**
CUANDO EL EVALUADOR PONDERA CON UNA NOTA NUMERICA EN UNA ESCALA VALIDA PARA TODOS EL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR
- **CUALITATIVA:**
CUANDO LA VALORACION ES EN TERMINOS DE OPINIONES EXPLICATIVAS ACERCA DEL DESEMPEÑO DEL COLABORADOR.



CIERRE DE LA EVALUACION

- RETROALIMENTE A LAS PERSONAS EVALUADAS
- DETERMINE LAS AREAS FUERTES Y DEBILES DE DESEMPEÑO
- DEFINA EL PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO
- ESTABLEZCA RECOMENDACIONES
- COMPARE CON EVALUACIONES ANTERIORES.



PREGUNTAS

1. ¿Hace su empresa evaluación de desempeño?
¿Cómo conoce los resultados del desempeño de sus colaboradores y qué hace con la información obtenida?
2. ¿Establece acuerdos de mejoramiento con sus colaboradores?
3. ¿Cómo mejorar o crear el proceso para conocer lo que hacen sus colaboradores?



Tema 6

Bienestar



DEFINICION

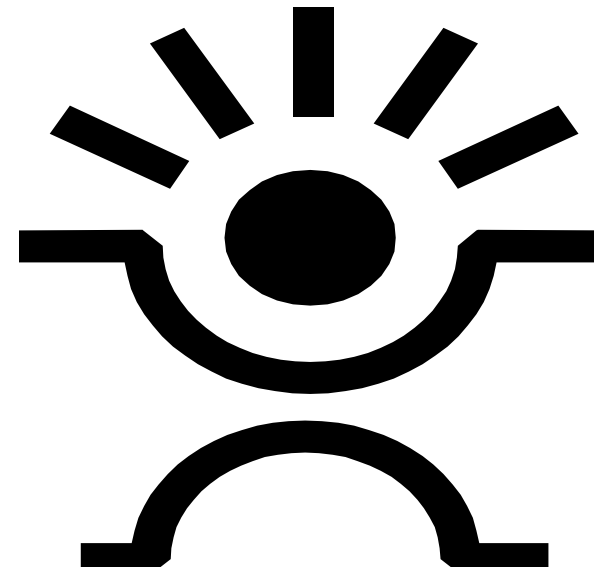
- “El término Bienestar Social Laboral hace referencia al estado de satisfacción que logra el empleado en el ejercicio de sus funciones, producto de un ambiente laboral agradable y del reconocimiento de su trabajo, lo cual repercute en un bienestar familiar y social.” Hermes Alfredo Ruiz Rincón,

<http://www.gestiopolis.com/otro/bienestar-social-laboral.htm>

Bienestar



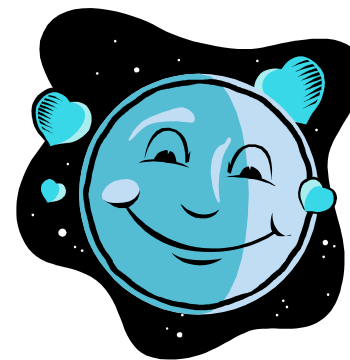
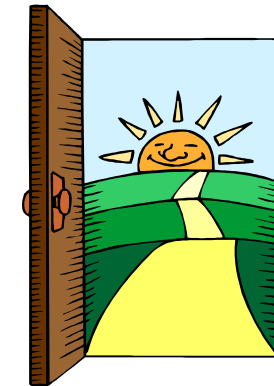
- Desarrollo de lineamientos para asegurar el bienestar de sus empleados
- Es una forma de motivar a los empleados para que valoren lo que la empresa puede aportar personal y laboralmente.



Bienestar



- Los beneficios pueden ser enfocados a acciones generales que cubren necesidades de todos los empleados.
- También pueden ser Beneficios que solo se otorgan en situaciones específicas: Licencias de maternidad, paternidad, seguros familiares... y que mejoran la calidad de vida de los empleados.



Bienestar



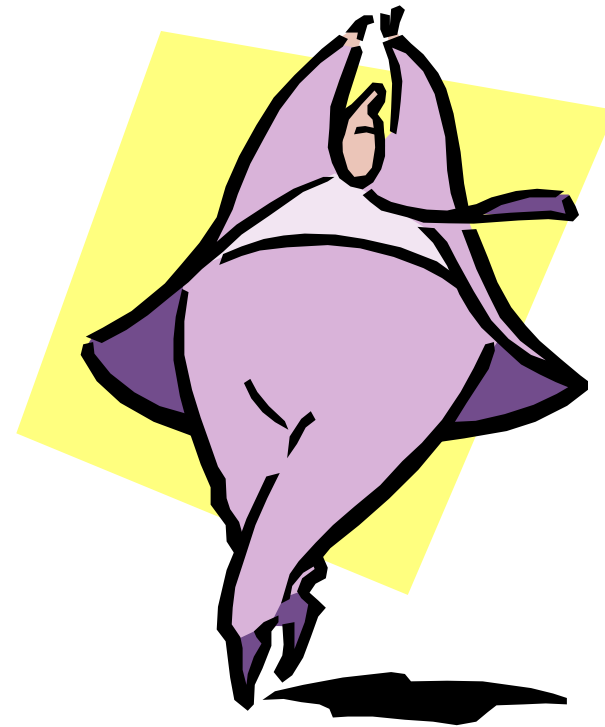
- Los planes de Bienestar deben ser conocidos por los empleados además de los criterios de aplicación de los mismos, para que sean percibidos como estrategias equitativas.
- Adicionalmente deben plantearse actividades flexibles que puedan adaptarse a las diversas situaciones de los empleados.





Bienestar

- Los planes de bienestar serán realmente efectivos cuando responden a las necesidades y expectativas de los empleados



Recomendaciones



- Debe reflejar los valores y principios de cada organización, de haber una coherencia tanto interna como externa, si existen políticas de beneficios para los clientes y/o usuarios deben existir de igual forma para los empleados, que el trabajador sienta que es tan importante para la compañía como sus mismos clientes.
- El programa debe partir de las necesidades reales de los trabajadores y no de lo que crean conveniente determinado número de personas, y para ello es necesario hacer un diagnóstico, esto no quiere decir que todo lo deseado sea procurado, la empresa decide como y cuando de acuerdo a los recursos tanto económicos, de infraestructura como humanos.

Recomendaciones



- Todo programa requiere de una inversión en dinero, una vez se obtienen los resultados del diagnóstico se evalúan los posibles costos, el reconocimiento informal, no requiere de mayor inversión, sólo del compromiso de los directivos con personal a cargo.
- La divulgación del programa a todos los niveles de la empresa, es fundamental para su real aprovechamiento y lograr un verdadero bienestar, satisfacción y compromiso en el trabajo.



Recomendaciones

- Es necesario un seguimiento, control y permanente evaluación de resultados, para así medir el impacto en la organización y evitar caer en la rutina de simples actividades aisladas.

Recomendaciones



- No siempre el programa que mayor número de beneficios y dinero invierta es el mejor, comúnmente actividades de reconocimiento informal pueden tener mayor valor para los miembros del equipo de trabajo, que un pago extra en su salario.
- Los beneficios no siempre deben ser iguales para todos los trabajadores, los incentivos que tenga establecidos la compañía deben ser consecuentes con el plan de beneficios general.



Recomendaciones

- La estructuración de un programa de esta importancia debe estar correctamente orientado a satisfacer las necesidades del personal y generar un valor adicional a la compañía, ya sea por la responsabilidad social que esto implica y por los rendimientos financieros que genera.
- El personal encargado de la ejecución, control y seguimiento del programa debe estar capacitado para tal fin, ya que las actividades de soporte social del programa requieren de un manejo profesional. Hermes Alfredo Ruiz Rincón. <http://www.gestiopolis.com/otro/bienestar-social-laboral.htm>

ACTIVIDADES QUE SE PUEDEN IMPLEMENTAR



- Celebrar día de la madre
- Celebrar día del padre
- Día de la Familia
- Día del Niño
- Celebración cumpleaños
- Actividad de amor y amistad
- Navidad
- Despedida de año
- Jornadas de integración
- Jornadas deportivas, entre otras



PREGUNTAS

1. ¿Hace actividades orientadas al bienestar del personal?
2. De lo aprendido, ¿qué puedo implementar para mejorar en mi empresa el bienestar laboral?
3. ¿Cómo hace extensivo el programa de bienestar a los familiares de los empleados?



Muchas gracias por su atención

Multicontacto Bancóldex
Tel. (1) 649 71 00 Bogotá
Línea nacional gratuita 018000 915 300
gestion.empresarial@bancoldex.com
www.bancoldex.com