

Orientación, Desarrollo, y Evaluación de personas.



Incluye los primeros pasos de la **Integración** de los nuevos miembros en la **Organización**, la **Evaluación del Desempeño** y el **Desarrollo de personas** dentro de la **Organización**.



ADMINISTRACIÓN DE R.H



```
graph TD; A[ADMINISTRACIÓN DE R.H] --- B[ADMISIÓN DE PERSONAS]; A --- C[DESARROLLO Y EVALUACION DE PERSONAS]; A --- D[COMPENSACIÓN Y RELACIONES DE PERSONAS]; A --- E[MONITOREO O CONTROL DEL SISTEMA]; C --- F[Introducción y socialización]; C --- G[Evaluación del desempeño]; C --- H[Desarrollo del personal];
```

The diagram is a hierarchical organizational chart. At the top is a blue box labeled 'ADMINISTRACIÓN DE R.H'. A red horizontal line extends from this box to the left and right, with four vertical lines connecting it to four sub-boxes below: 'ADMISIÓN DE PERSONAS', 'DESARROLLO Y EVALUACION DE PERSONAS', 'COMPENSACIÓN Y RELACIONES DE PERSONAS', and 'MONITOREO O CONTROL DEL SISTEMA'. The 'DESARROLLO Y EVALUACION DE PERSONAS' box is highlighted with a red border. A red arrow points from the bottom of this box to a larger, light green box containing three lines of purple text: 'Introducción y socialización', 'Evaluación del desempeño', and 'Desarrollo del personal'.

**ADMISIÓN
DE PERSONAS**

**DESARROLLO Y
EVALUACION
DE PERSONAS**

**COMPENSACIÓN Y
RELACIONES DE
PERSONAS**

**MONITOREO O
CONTROL DEL
SISTEMA**

Introducción y socialización
Evaluación del desempeño
Desarrollo del personal

INDUCCIÓN DE PERSONAL



Inducción

Es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la Organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.



Tipos de Inducción:

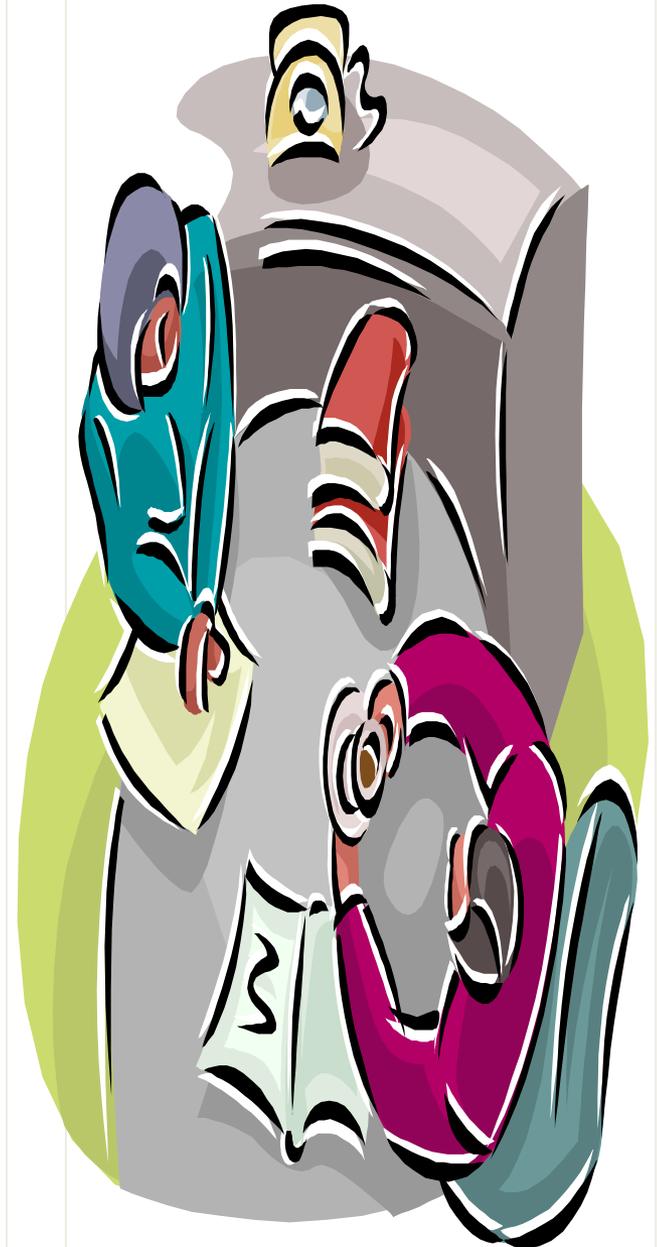
La **primera** a nivel Institucional, comprende toda la información general, que permite al empleado conocer la Misión, el Proyecto organizacional, la Historia, Estructura, Normatividad y Beneficios que ofrece la organización a sus empleados.



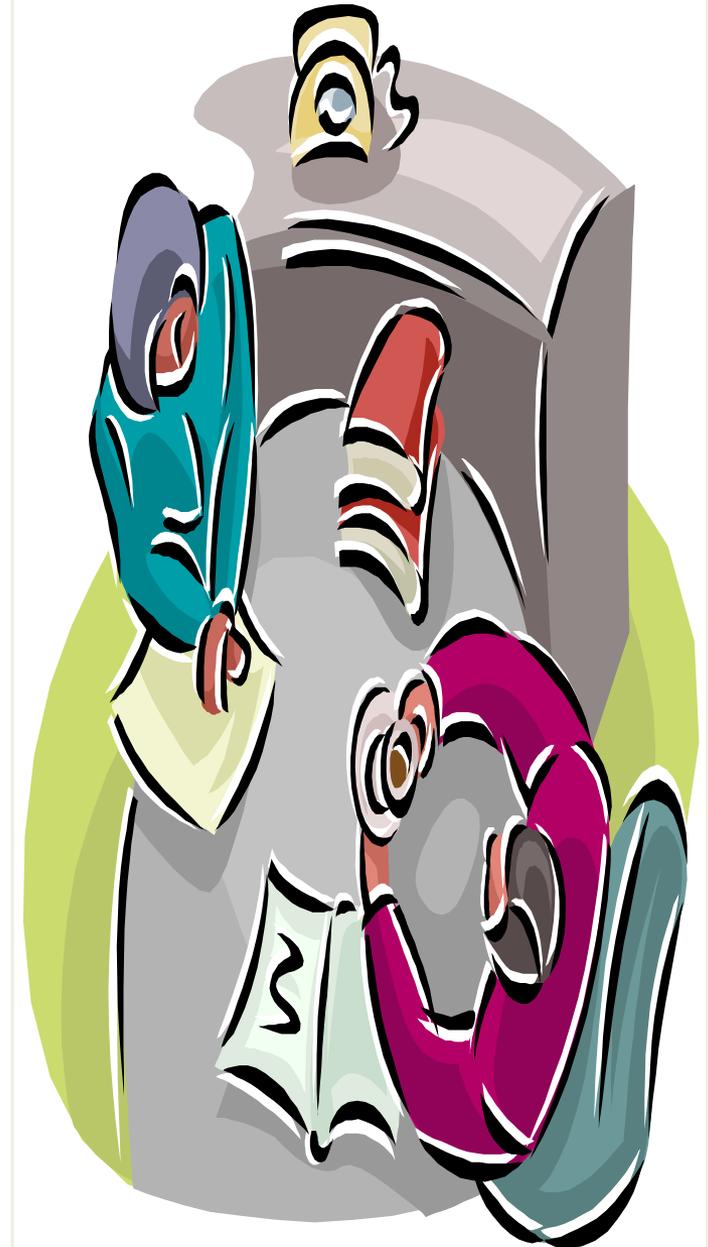
La **segunda**, Inducción en el Puesto de Trabajo, referente al proceso de acomodación y adaptación, ubicación física, manejo de información específica de la dependencia, su misión y el manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la organización.

La inducción a la empresa

Suele llevarse a cabo en el Dpto. de Personal, se hace firmar al solicitante el Contrato de Trabajo respectivo, se toma su Filiación, etc.



Se le da la bienvenida entregándole el **Manual del empleado** donde se tienen resumidas las Políticas de la Empresa en materia de Personal, Historia de la Organización, quiénes la integran, qué produce, cuál es su Organización, etc.



Inducción en su unidad de trabajo.

Se hará la explicación detallada de su trabajo a base de la descripción de puestos correspondiente, y la presentación a sus compañeros de trabajo.



Inducción en su unidad de trabajo.

Se le hará recorrer los sitios en donde habrá de aprovisionarse de materia, entregar los productos terminados, rendir informes, cobrar su sueldo, etc.

Beneficio de la inducción

- **Reforzar el contrato psicológico permitiendo que el empleado forme y tenga parte tanto de la tarea como del logro de resultados.**
- **Reducir la rotación.**
- **Ahorrar tiempo a los jefes y compañeros.**
- **Mejorar el compromiso del colaborador.**
- **Costos más bajos de reclutamiento y capacitación.**
- **Facilitar el aprendizaje.**
- **Reducir el estrés y la ansiedad en los nuevos empleados.**
- **Reducir los costos de la puesta en marcha.**

**Carpeta de
documentación
para la
Socialización**



SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

Constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresan.

Socialización u Orientación

:

**Busca Integrar a la persona
aclimatándola y
condicionándola a la forma
de trabajo de la misma.**



La **Socializacion Organizacional** es un proceso bidireccional. La adaptacion debe ser mutua y reciproca.

Debe ser oficial y se debe preparar un **Programa de Orientacion**, este constituye la informacion a los nuevos miembros, sobre la Organizacion, sobre su Unidad de trabajo y sobre su Puesto.



Para el Programa de Orientacion se prepara una **Carpeta de Documentacion para Orientacion.**

Se inicia el Programa dandu un Saludo de Bienvenida y dando una gira por las instalaciones presentando al nuevo miembro.



Es preparada por RH los documentos que incluye son:

- Organigrama,**
- Manual de Funciones de su puesto**
- Politicas y Procedimientos.**
- Reglamento interno.**
- Copias de Formularios necesarios.**
- Procedimientos de emergencia y prevencion de accidentes.**
- Números de teléfonos e internos.**

Etapas
de la
Socialización

:

👍 **ETAPA PREVIA:** La persona llega motivada y con expectativas para desenvolverse en el cargo al que postula.

👍 **ETAPA DE ENCUENTRO:** Se enfrenta a las posibles diferencias que puedan existir entre sus expectativas y la realidad.

👍 **ETAPA DE METAMORFOSIS:** Los nuevos miembros se interrelacionan con sus Compañeros y asimilan las normas de la Organización.

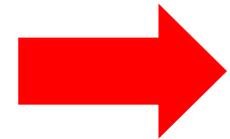
Cultura organizacional...

Representa las percepciones de los Dirigentes y Empleados de la Organización y refleja la mentalidad predominante en la organización; por ésta razón, la Cultura condiciona la administración de personas”.



Cultura organizacional

Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la Organización de las demas.

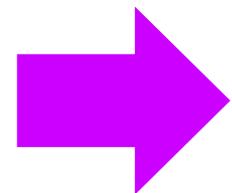


Componentes de la Cultura organizacional



ARTEFACTOS: Productos, servicios, vestimenta de las personas, modo de hablar.

VALORES COMPARTIDOS:
Filosofías, estrategias, y objetivos, justificacines compartidas son valores y razones para que las personas hagan lo que hacen.

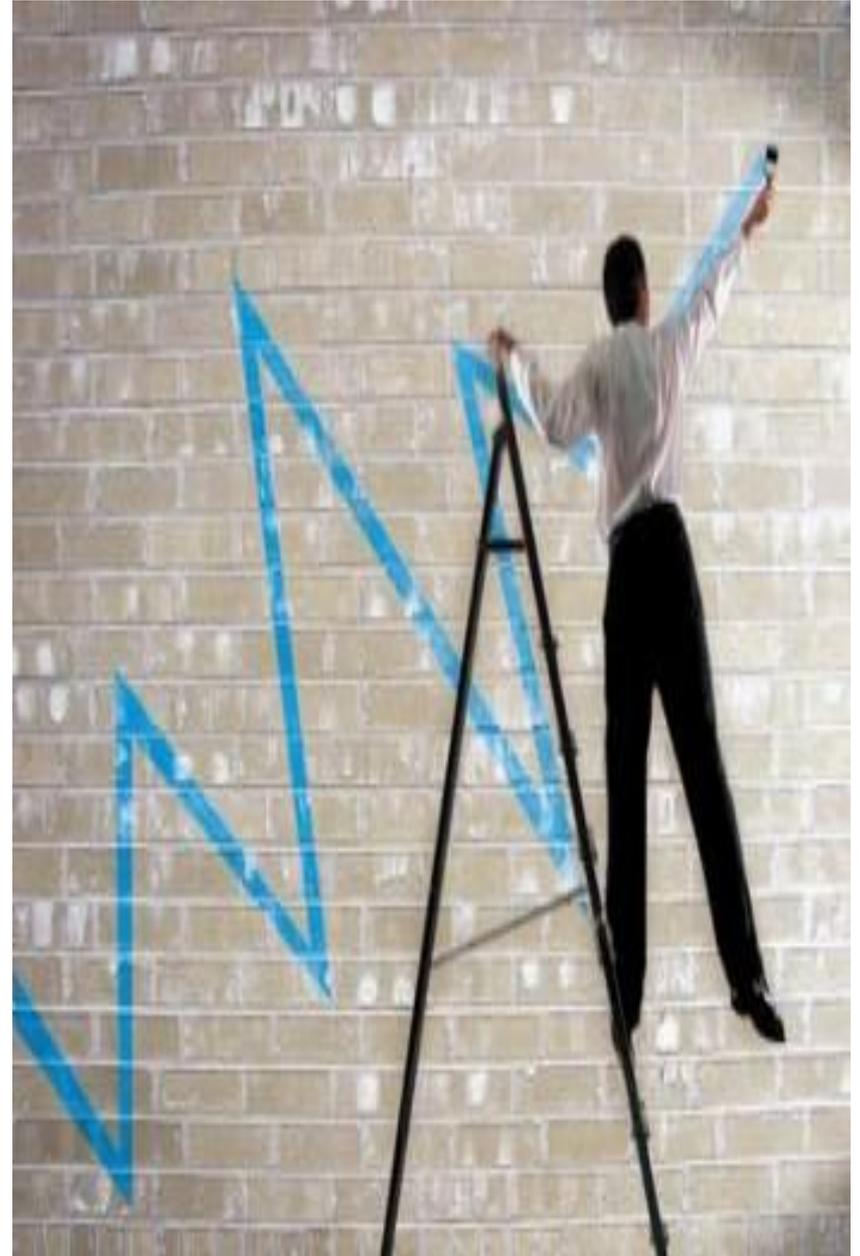


Supuestos basicos:
Creencias, percepciones,
pensamientos y sentimientos,
constituyen el nivel mas
intimo, y profundo de la
Cultura Organizacional.



La Cultura se transmite
a los empleados de
diferentes maneras
a través de:

- **Historias,**
- **Rituales y,**
- **Símbolos materiales.**



Los Métodos de Socialización Organizacional más utilizados son los siguientes:

- **Proceso selectivo.**
- **Contenido del cargo.**
- **Supervisor como tutor.**
- **Grupo de trabajo.**





La EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO es una apreciación sistemática del comportamiento de cada persona, en función de:



- ◆ Las actividades que cumple.
- ◆ Las metas y resultados que debe alcanzar.
- ◆ Su potencial de desarrollo.
- ◆ El desarrollo de sus competencias.

Por qué evaluar?

Las principales razones son:

1.- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de empleados.

2.- Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, habilidades o los conocimientos.

3.- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos.

La **evaluación** es utilizada por los Gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

4.- En base a la Evaluación, se puede mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficiencia y eficacia.

Quién debe evaluar?



Quién debe evaluar?

Se utilizan diferentes alternativas para Evaluar el Desempeño del empleado.

- ◆ - Autoevaluación del desempeño.
- ◆ - El Gerente.
- ◆ - El Empleado y el Gerente
- ◆ - El Departamento de RH
- ◆ - Evaluación 360.





Criterios para Evaluación del Desempeño

Habilidades – Capacidades – Necesidades - Rasgos

- **Conocimiento del Cargo**
- **Conocimiento del Negocio**
- **Puntualidad**
- **Lealtad**

Comportamientos

- **Desempeño de la tarea**
- **Espíritu de Equipo**
- **Liderazgo**
- **Responsabilidad**

Metas y Resultados

- **Cantidad de Trabajo**
- **Reducción de Costos**
- **Reducción de Desperdicios**

Metodos de evaluacion

Método Escala Gráfica

Evalúa el desempeño de los integrantes mediante Factores de Evaluación previamente definidos y graduados, los Factores de Evaluación son las cualidades que posee el integrante que se desean evaluar.

Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones.



En este método se utilizan instrumentos matemáticos y estadísticos.

EJ. METODO DE ESCALAS GRAFICAS

FACTORES	OPTIMO	BUENO	REGULAR	APENAS ACEPTABLE	DEFICIENTE
PRODUCCION (CANTIDAD DE TRABAJO REALIZADO	SIEMPRE SUPERA LOS ESTANDARES	A VECES SUPERA LOS ESTANDARES	SATISFACE LOS ESTANDARES	A VECES ESTA POR DEBAJO DE LOS ESTANDARES	SIEMPRE ESTA POR DEBAJO DE LOS ESTANDARES

B) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Desarrollado con base en Entrevistas de un Especialista en Evaluación (RRHH - STAFF) y los Gerentes (línea) o con el Superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de los integrantes del grupo.



B) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO



Puede tener gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con el líder los medios para su desarrollo y acompañar al integrante del grupo de manera mucho más dinámica.



B) Método de investigación de campo

Se desarrolla en **4** etapas:

- 1. Entrevista de evaluación inicial.**
- 2. Entrevista de análisis complementario.**
- 3. Planeación de las medidas a tomar.**
- 4. Y, acompañamiento posterior de los resultados obtenidos.**



C) MÉTODO DE AUTO - EVALUACIÓN

Se le pide al integrante del grupo hacer un **análisis** sincero de sus propias características de desempeño.



d) Método de comparación de pares

Clasificación de los subordinados mediante una tabla de todos los pares posibles de individuos, para cada característica, para indicar cual es el mejor empleado de ese par.

d) Método de comparación de pares

**Para cada característica se debe indicar: + o –
Posteriormente, se suma el número de veces
que un empleado resultó mejor.**

- + significa: mejor que.**
- significa: peor que.**

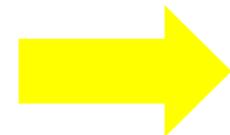


Metodo de evaluacion de 360°

o Evaluacion integral

Es un Sistema de Evaluacion al Desempeno sofisticado utilizado por grandes Companias Multinacionales.

La persona es evaluada por todo su entorno: Jefes, Pares y Subordinados.



Ej. A una persona la evalúa su Jefe y además el Jefe del Jefe, 2 o 3 pares y 2 o 3 Supervisores. Puede incluir a proveedores y clientes.

Cuanto mayor sea el No. de Evaluadores, mayor será la fiabilidad del Sistema.



La herramienta de Evaluation 360 es un Formulario o Cuestionario de caracter anonimo en el que el Evaluador realiza dos apreciaciones:



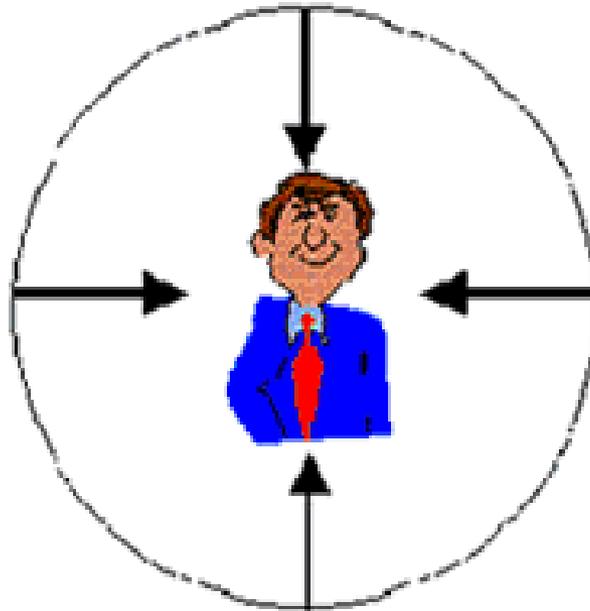
- 1. Valora la efectividad del Evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo.**
- 2. Esta se realiza sobre las mismas competencias, pero con condiciones especiales: stress – plazos cortos – tareas complejas – y frecuencias.**



Jefe



Compañeros (PARES)



**Cientes
Internos/Externos**



Subordinados

Evaluación 90º

Lo que nuestro **responsable** opina de nuestro trabajo es fundamental para el desempeño de las tareas que éste nos ha encomendado. Él es el encargado de articular los mecanismos que guiarán nuestro desarrollo profesional y, además, él es la persona que nos dará el feedback necesario para conocer nuestras fortalezas y debilidades. Su visión es importantísima, pero...¿es la única?

Evaluación 180º

Muchas veces nuestro Jefe nos conoce en función de cómo nos comportamos con él o en función del resultado final de nuestro trabajo, pero en el día a día compartimos responsabilidades, opiniones, información y modos de hacer las cosas con nuestros **colegas**. Ellos, que comparten tareas y objetivos similares, también pueden aportarnos opiniones de gran valor sobre aquello que hacemos muy bien y sobre aquello en que debemos poner de nuestra parte para mejorar.

Evaluación 270º

Dar la opinión sobre nuestro **Jefe** es algo que, de manera informal, hacemos continuamente e incluso, compartimos con numerosos miembros de nuestra organización, ¿no es así? Pero si, mediante un mecanismo formal ofrecemos una visión constructiva y respetuosa, es algo que no sólo ayudará a nuestro Supervisor, sino que también nos puede ayudar a mejorar nuestra relación profesional.

Por supuesto, también podemos facilitar que este proceso sea anónimo, de manera que el equipo pueda expresar su valoración de forma cómoda.

Para la alta dirección conocer qué opinión tienen los empleados de nuestros mandos intermedios nos ayudará a potenciar aquellos estilos de liderazgo que más éxito tienen y detectar problemas sin que éstos queden estancados en el nivel de supervisión.

Usos de la Evaluación del Desempeño

Tiene varias aplicaciones y propósitos:

1.- Es la base de información para el reclutamiento y selección, al indicar las características y actitudes adecuadas de los nuevos empleados que serán exigidas en el futuro.



__ Usos de la Evaluación del Desempeño

2.- Proporcionan información sobre cómo se integran e identifican las personas con sus cargos y tareas.



Usos de la Evaluación del Desempeño

3.- Indica si las personas son motivadas y recompensadas por la organización. Ayuda a decidir quién debe recibir compensaciones (aumentos salariales o ascensos) o quién debe ser desvinculado de la organización.



Usos de la Evaluación del Desempeño

4.- Indica las fortalezas y debilidades de cada empleado, cuáles son los empleados que necesitan entrenamiento y cuáles son los resultados de los programas de entrenamiento.

Usos de la Evaluación del Desempeño

5.- Proporciona retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo; además la evaluación puede servir de herramienta para evaluar el programa de RH.

Formacion y desarrollo de personas

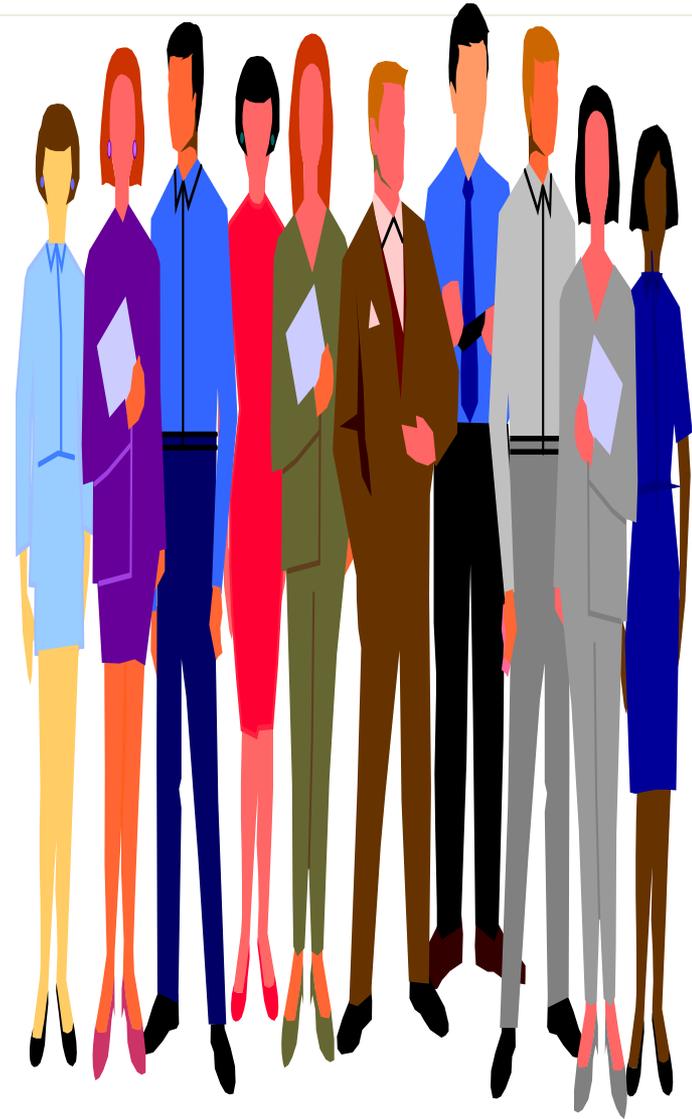
Cada Organización necesita tener gente bien adaptada, capacitada y con experiencia para que desempeñe las actividades que deben realizarse y a la vez logren su Desarrollo personal de forma individual.



Formacion y desarrollo de personas

La Administración de Recursos Humanos dentro del Desarrollo de personal contempla los siguientes aspectos para lograr sus objetivos:

- El Proceso y los Métodos de Desarrollo.



**Formación,
Entrenamiento
Capacitación**

Desarrollo del personal

**Llamamos al conjunto de:
Experiencias organizadas de aprendizaje
(con un propósito),y,
proporcionadas a veces por la
Organización dentro de un periodo para
ofrecer la oportunidad de mejorar el
Desempeño o el Crecimiento humano,
estas incluyen tres áreas:**

- Entrenamiento,**
- Formación**
- Capacitación**

Formación profesional, es la educación profesional que prepara y forma al individuo para una Profesión en determinado mercado.

Sus **objetivos** son a largo plazo, porque busca preparar al individuo para una determinada profesión, es recibida por medio de la Educación Superior.



La Capacitación y el Desarrollo del empleado se estudian como conceptos distintos por una razón particular.

- Aunque ambos son similares en los Métodos utilizados para el aprendizaje, sus Marcos Temporales son diferentes.

■



ENTRENAMIENTO, está más orientada hacia el presente, se centra en:

Los Puestos actuales de los individuos, estimulando las Habilidades y Capacidades específicas para desempeñar inmediatamente su trabajo.



Entrenamiento

Busca adaptar al hombre en determinada empresa. Sus objetivos son a corto plazo e inmediatos. Debe aumentar la posibilidad del empleado para desempeñar mejor sus responsabilidades actuales.

Formación

Es la Educación profesional que prepara al individuo para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios.

Diferencias

Entrenamiento

Se orienta al presente, se enfoca hacia el Cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el Desempeño del cargo.

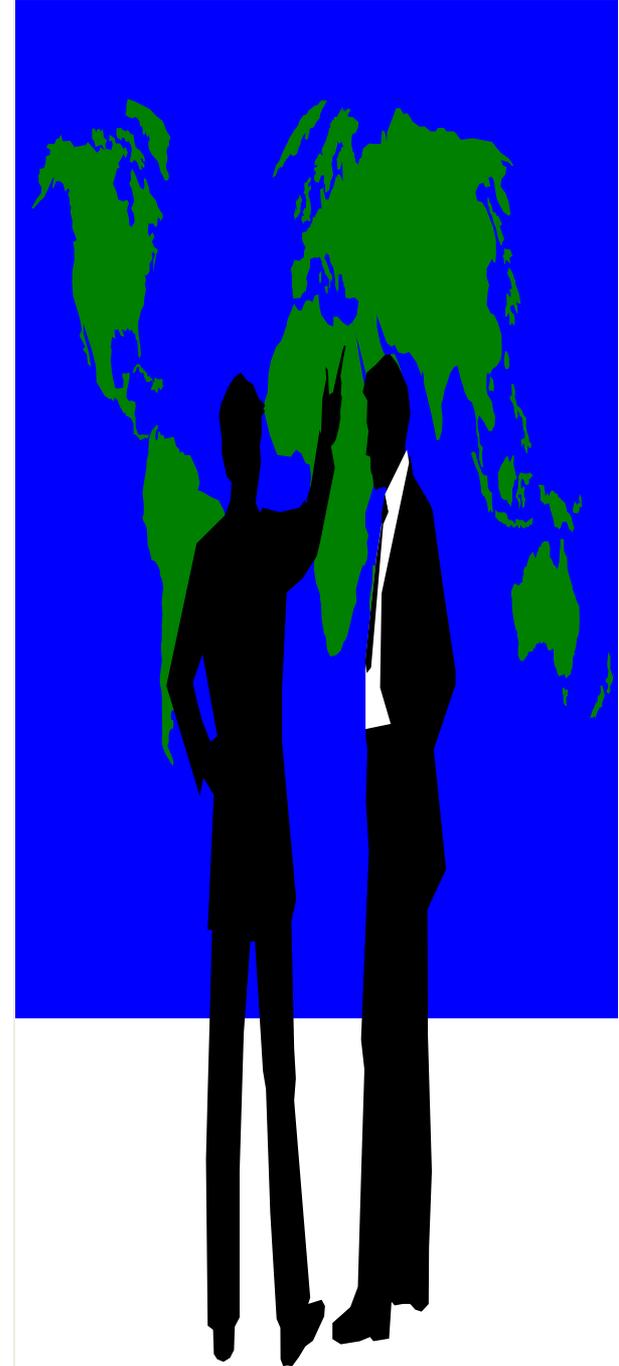
Desarrollo de personas

Se centra en los Cargos de la Organización y en las nuevas Habilidades y Capacidades exigidas.

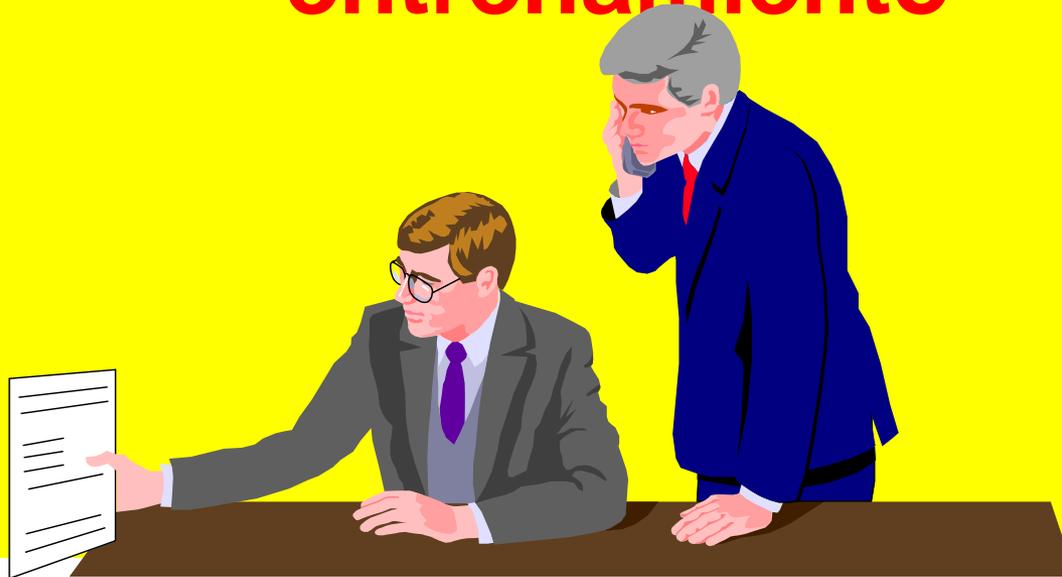
El Desarrollo del empleado, se centra en los futuros puestos en la Organización.

En crecimiento de la persona.

Conforme su trabajo y su carrera avanzan, requerirá nuevas Habilidades y aptitudes.

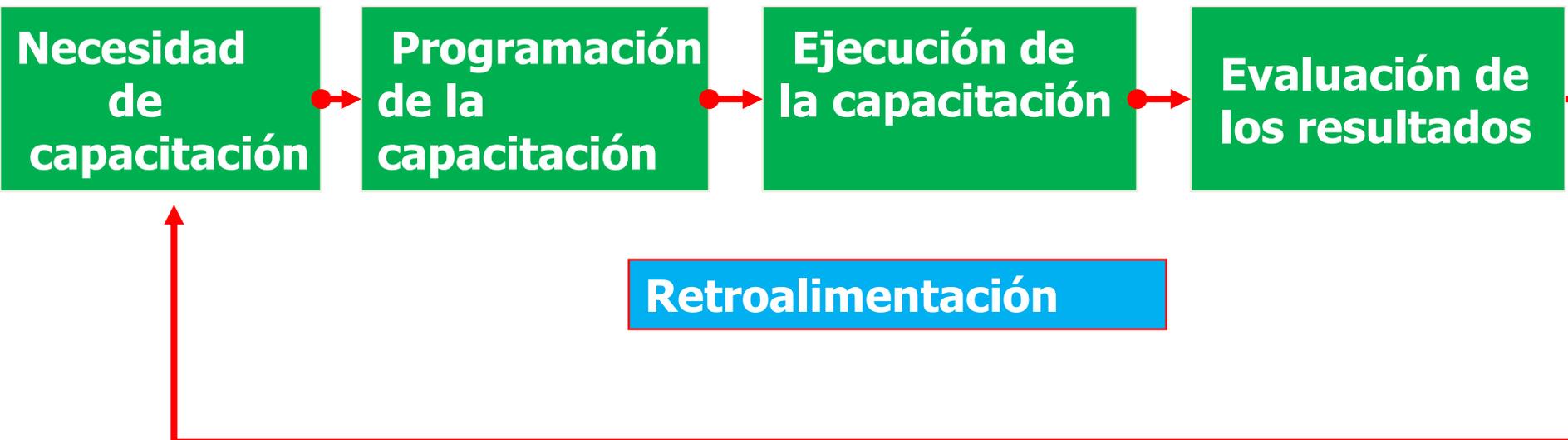


El proceso del entrenamiento



El Proceso del Entrenamiento se lleva a cabo por medio de la Capacitación y el aprendizaje, es un cambio del comportamiento que ocurre día tras día en todos los individuos.

El Desarrollo del personal implica un proceso de cuatro etapas:

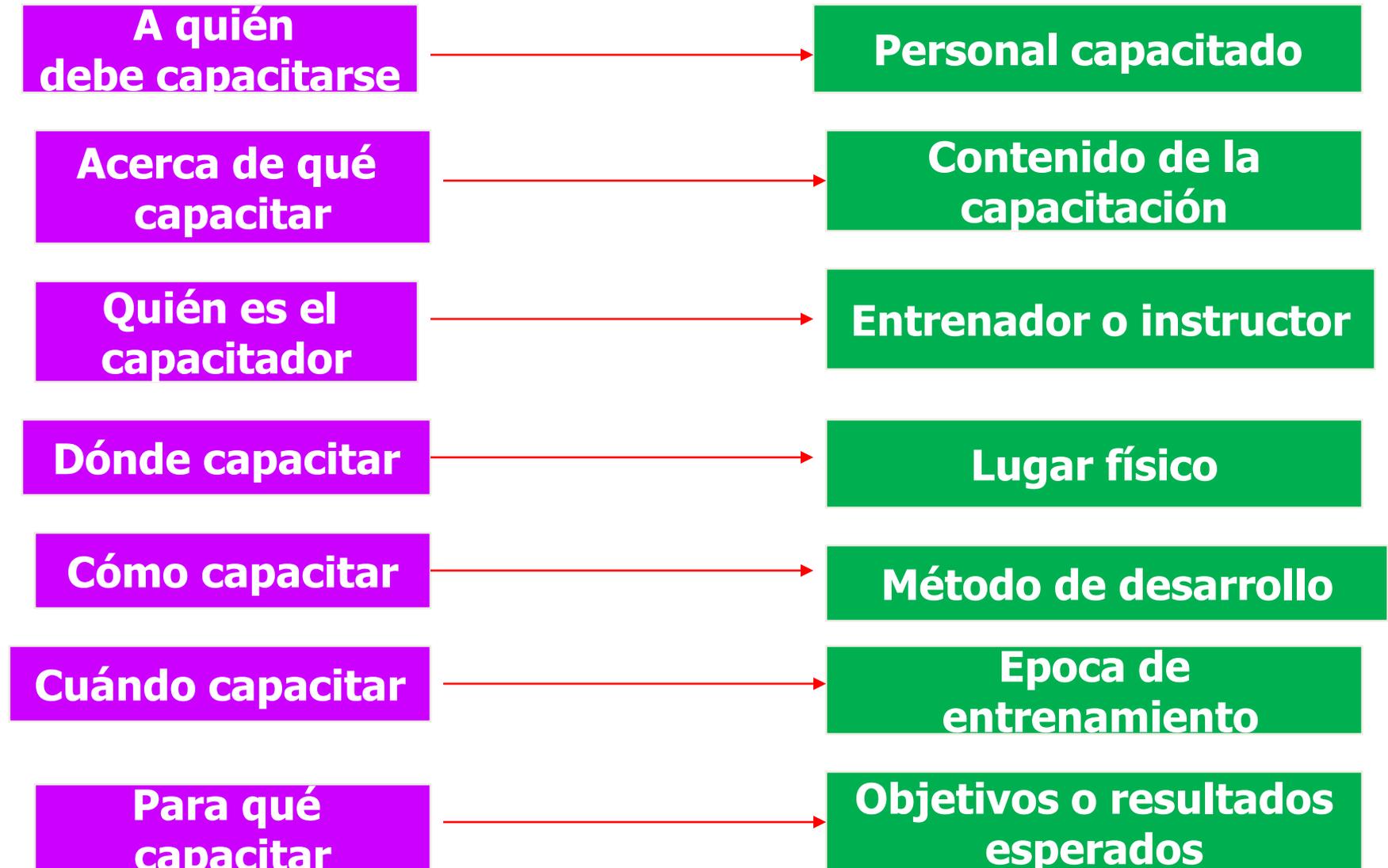


Necesidad de Entrenamiento

Es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación.

A él le competen todas las decisiones referentes al entrenamiento, bien sea que se utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Programación de la entrenamiento



Técnicas de Entrenamiento

Uno de los elementos de la Programación de la Capacitación, dentro del Desarrollo del empleado, es la elección del método que va a utilizarse para la capacitación, con el fin de optimizar el aprendizaje.

- En el puesto de trabajo
- Conferencias
- Técnicas audiovisuales
- Simulacro
- Fuera de la empresa
-

Desarrollo del empleado.

CONFERENCIAS

TECNICAS AUDIOVISUALES

SIMULACRO

**PERSONAL FUERA DE
LA EMPRESA**

DESARROLLO DE CARRERAS
Asesoría, asignación de proyecto,
Cursos y seminarios



Evaluación de los resultados

Luego de realizar la capacitación es importante evaluar los resultados.

- 1.- Se deben evaluar las reacciones de los empleados ante el programa. ¿les gustó?, ¿piensan que es valioso?
- 2.- Es posible someter a pruebas a los empleados para determinar el grado de aprendizaje.
- 3.- Se debe evaluar si la conducta de los empleados cambió luego de la capacitación.
- 4.- Se debe preguntar: ¿qué resultados finales se lograron de acuerdo a los objetivos de la capacitación?, ¿descendió el costo de los desperdicios?, ¿se cumple ahora con las metas de producción?, etc.

Gracias...!!!!