

PROTOCOLO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS

Diana Galindo pinzon

Universidad de la Sabana

Chía, Octubre de 2005

Resumen

Este artículo revisa algunos aportes hechos al tema de auditoria al departamento de Recursos Humanos. Primero se repasan las transformaciones en sus funciones, recogiendo así los principales objetivos para luego analizar la evaluación de la gestión del talento humano en el departamento. Acto seguido se analiza quién debe evaluar, y cuáles son los criterios, principales temas, tipos y etapas de evaluación. Adicionalmente se hace una revisión sobre los mecanismos de control aplicables a las organizaciones; se resume lo que era una evaluación por competencias y sus niveles y categorías. Además se genera una breve explicación sobre el tema de Assessment Center y la razón de porque utilizar un enfoque basado en competencias. Finalmente, se contextualiza y se concreta toda la información en el desarrollo de una propuesta de un protocolo de evaluación por competencias para el personal de Recursos Humanos y sus procesos en cualquier organización.

Palabras clave: Auditoria, Departamento de Recursos Humanos, Competencias, Evaluación, Protocolo, Funciones.

Abstract

This article goes over some of the input made on the subject of the applied consulting on the Human Resources department. First it reviews the transformation on its functions gathering the main objects in order to analyze the evaluation of the department's human talent management. After that who should evaluate, what are the criteria, main subjects and stages of the evaluation are analyzed. Additionally a revision is done on the organization's applicable control mechanisms; the evaluation over competences and its levels and categories are summarized. Besides that, a brief explanation is made on the topic of Assessment Center and the main reason of why to use a competence based focus. Finally a context is drawn and the information is defined on the development of a evaluation over competences protocol proposal for the Human Resources personnel and the process within the company.

Key words: Consulting, Human Resources Department, Competences, Evaluation, Protocol, Functions.

PROTOCOLO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS AL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Departamento De Recursos Humanos

Dicha división tiene como responsabilidad diseñar y ejecutar políticas y procedimientos acordes con los planes estratégicos de la organización, racionalizando y asesorando las áreas de las diferentes subsidiarias del Grupo, con la finalidad de buscar equidad y un clima laboral satisfactorio para el buen desempeño y óptima utilización del potencial humano.

Transformaciones En Las Funciones De Recursos Humanos

Las tres eras del siglo XX aportaron diversos enfoques sobre cómo tratar a las personas en las organizaciones. Por lo tanto el departamento de recursos humanos atravesó tres etapas distintas, en primer lugar las relaciones industriales, en seguida recursos humanos y ahora gestión de personas, lo que hace que se apliquen enfoques y comportamientos diferentes en cada una de estas; Por lo tanto en la actualidad se le exige al departamento de recursos humanos que proporcione una consultaría interna para que cada área cumpla los objetivos de acorde a la organización, también crear una mejor empresa con la mejor calidad en el trabajo, con trabajadores bien seleccionados, capacitados, entrenados y motivados. Porque tratar a las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución, dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva .para las organizaciones exitosas.

Funciones

Según lo anterior y la opinión de Chiavenato basada en el resultado de una investigación se puede concluir que las actividades más importantes del área de recursos humanos son

1. Ayudar a impulsar la estrategia organizacional.

2. Ofrecer una base de servicios para que sea eficiente y eficaz para la organización.

3. Involucrar a los empleados transformándolos en agentes emprendedores y proveedores de la organización.

4. Ayudar a crear una organización creativa, renovadora e innovadora.

5. Proporcionar asesoría y consejería a la administración en la identificación y solución de problemas individuales de los empleados (ausentismo, situaciones personales difíciles, etc.)

6. Comunicar a la administración la filosofía, las implicaciones legales y las estrategias de las relaciones con los empleados

7. Asegurar tratamiento coherente y equitativo a los empleados.

8. Administrar situaciones de huelga o quejas (identificar, analizar y resolver problemas)

9. Proporcionar asesoría y consejería a la administración acerca de las políticas de personal y problemas relacionados.

10. Coordinar los procedimientos de admisión (definir salarios, reclutar y seleccionar candidatos, solicitar documentación y exámenes médicos)

11. Comunicar los programas de remuneración y beneficios a la administración (interpretar y explicar políticas y procedimientos salariales, informar sobre problemas legales e implicaciones de las prácticas de remuneración).

12. Procesar quejas con respecto a los beneficios (salud, etc.)

13. Asesorar a la administración en la solución de problemas salariales que impliquen asuntos de coherencia y nivelación de salarios.

14. Asegurar el cumplimiento de la legislación laboral en las prácticas de empleo.

15. Comunicar filosofías, objetivos y políticas del área de recursos humanos a toda la organización.

16. Desarrollar programas del área de recursos humanos con los departamentos de la organización.

Importancia De Las Funciones

Se espera que el departamento de recursos humanos contribuya efectivamente a la ventaja competitiva de la compañía, ya que el personal es un factor de creciente importancia en el proceso de diferenciar a una compañía de otra.

Evaluación De La Función De La Gestión Del Talento Humano En El Departamento De

Recursos Humanos

Auditoria De Recursos Humanos

La auditoria de recursos humanos es una revisión sistemática y formal diseñada para medir costos y beneficios del programa global de recursos humanos y comparar su eficiencia y eficacia actual con el desempeño pasado, y su contribución a los objetivos de la organización. La auditoria es un sistema de control y se basa en la determinación de estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo, los cuales permiten evaluar y controlar mediante la comparación del desempeño con los resultados de lo que se pretende controlar. Este tiene como finalidad el mejoramiento gradual de la calidad de los programas y servicios ofrecidos por el departamento de recursos humanos.

Los propósitos de la evaluación de estas actividades son

1. Justificar la existencia de recursos humanos y fijar su presupuesto.
2. Mejorar continuamente la función de recursos humanos.
3. Proporcionar retroalimentación en cuanto a la eficacia del área de recursos humanos.

4. Ayudar al área de recursos humanos a dar una contribución significativa a los objetivos de la organización y a las necesidades de los clientes y empleados. (Chiavenato, 2002).

Existen diversos métodos para efectuar auditorias, incluidos entrevistas, cuestionarios, observaciones o una combinación de estos.

La evaluación del área de recursos humanos debe considerar los siguientes aspectos

1. Las funciones del departamento
2. La importancia de estas funciones
3. Como se desempeñan esas funciones.
4. Cuales son las necesidades de mejoramiento.
5. Es muy importante que se identifique lo que es importante para la organización y para el cliente para que la evaluación y el departamento se guíe hacia ellos.

Quien Debe Evaluar El Área De Recursos Humanos

Para verificar el cumplimiento del área de recursos humanos debe ser evaluada por los clientes y participantes; la organización, los gerentes, los demás órganos de la empresa, los empleados y los clientes. El agente de auditoria puede ser un especialista, un consultor externo o un grupo interno. En cualquier caso, la auditoria de recursos humanos ocasiona siempre un fuerte impacto educativo sobre la organización y sus miembros. (Chiavenato, 2002).

Criterios De Evaluación

Para que sea objetiva la evaluación debe basarse en criterios preestablecidos, y estos deben evaluar al departamento de recursos humanos de una forma sistémica, teniendo en cuenta todo el conjunto de procesos y programas.

Una vez tomada la decisión de que es importante y necesario evaluar la eficacia de la función de recursos humanos, el paso inicial consiste en definir que medidas o criterios se deben aplicar. Según Chiavenato en su libro la gestión del talento humano estos criterios se agrupan de la siguiente manera

1, Medidas de desempeño

1.1 Desempeño global de el área de recursos humanos.

1.2 Costos y desempeño, costos de los programas de recursos humanos por empleado.

2. Medidas de adecuación

2.1 Adecuación a los requisitos legales como salario mínimo etc.

2.2 Adecuación a la misión y a los objetivos organizacionales.

3. Medidas de satisfacción de los empleados

3.1 Satisfacción de los empleados según su actitud.

3.2 Satisfacción de los empleados con las actividades de recursos humanos.

3.3 Motivos que conducen a los empleados a desvincularse de la empresa.

4. Medidas indirectas del desempeño

1.1 Rotación del personal.

1.2 Ausentismo del personal.

1.3 Índice de despilfarro, baja calidad del resultado.

1.4 Índice de calidad.

1.5 Número de empleados que solicitan transferencia o desvinculación.

1.6 Números de huelgas y reclamaciones.

1.7 Índices de seguridad y accidentes.

1.8 Número de sugerencias.

Cada una de estas medidas o su combinación expresan la eficiencia o la eficacia de las actividades de recursos humanos; además, la organización también debe medir sus realizaciones frente otros objetivos que son:

1. Reducir el índice de rotación en un 3 % al año aproximadamente.
2. Reducir el índice de ausentismo en un 2 % al año aproximadamente.
3. Aumentar el índice de satisfacción en un 5 % al año aprox.

Tipos De Evaluación

Evaluación por lista de verificación (chek list); Consiste en analizar las políticas y prácticas de recursos humanos a través de una lista de verificación de las actividades desarrolladas. Estas listas son muy utilizadas por los consultores para analizar las funciones de recursos humanos de las organizaciones, el consultor externo prepara una lista de actividades y los gerentes o empleados indican al lado de cada ítem la calificación que se le asigna en estas actividades.

Los métodos estadísticos de evaluación permiten comparar más objetivamente y tener así una apreciación más profunda, porque permite comparar cada resultado con el desempeño pasado. A partir de los registros existentes, el comité de evaluación genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades. Suele complementarse con comparaciones hechas respecto a información externa, que puede obtenerse por intercambio con otras compañías o por referencia a estudios publicados en fuentes especializadas. Esta información frecuentemente se expresa en forma de tasas.(Chiavenato, 2002)

La investigación interna constituye un excelente instrumento para evaluar la función de recursos humanos, pues permite recolectar datos, información, opiniones y

actitudes de todas las personas involucrada, así como tabular los datos con criterio estadístico.

Enfoque comparativo, es cuando el equipo de evaluación compara la división, sección o departamento con otra entidad análoga, a fin de identificar áreas de desempeño insuficiente. Este enfoque se emplea para la evaluación del ausentismo, la tasa de rotación y los niveles salariales. También cuando se está poniendo a prueba un nuevo sistema. (Mantilla, 2003)

Consultoría externa, Los estándares establecidos por el consultor (o los derivados de las estadísticas que publican las revistas especializadas) sirven como parámetro para el comité de evaluación.

Enfoque retrospectivo de logros. Este método verifica las prácticas del pasado, para determinar si las acciones se apegaron a los requisitos legales y las políticas y procedimientos de la compañía. El comité de evaluación examina documentos sobre contratación, compensación, disciplina y evaluación del desempeño. El objetivo es garantizar la existencia de iguales normas y procedimientos para toda la organización, así como el cumplimiento de las disposiciones legales. (Koontz, 2000)

Evaluación por objetivos, Se crean objetivos específicos, respecto a los cuales puede medirse el desempeño. El comité de evaluación verifica los niveles reales de desempeño y los compara con los objetivos fijados con anterioridad.

Ninguno de estos enfoques puede aplicarse a todas las actividades de administración de personal. Lo más común es que los comités de evaluación empleen varias de estas estrategias. El equipo de evaluación proporciona al departamento de recursos humanos retroalimentación sobre los temas examinados y lo mismo hace con los gerentes de línea y el personal en general. La retroalimentación desfavorable

conduce a emprender una acción correctiva que mejora la contribución a todas las actividades de personal. (Koontz, 2000).

Etapas Para La Realización De La Auditoria

Según Mantilla en su capítulo de auditoria propone que toda auditoria de recursos humanos cuenta con una serie de etapas las cuales son importantes ya que esto facilita la realización de esta, sobre todo para llegar a un mejor resultado. Dichas etapas son las siguientes

1. Obtención de los datos e informes:

Los dos principales aspectos previos de la auditoria son:

1.1 El diseño de formas y cuestionarios apropiados, que hagan mas fácil la investigación, la recolección y la precisión de los datos.

1.2 El adiestramiento de las personas que habrán de recoger estos datos.

Existe un tipo de preguntas claves para que la auditoria sea más eficaz y eficiente y estas son: ¿Qué?, ¿Porqué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién?, etc. Este tipo de preguntas son más efectivas, y sobre todo más utilizadas ayudan a dar un mejor enfoque sobre lo que se desea auditar.

2. Análisis de los datos recabados:

La parte mas importante de la auditoria, se centra en el análisis de los datos recabados; el señalamiento de las fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos en materia de personal; la investigación de sus causas la determinación de si los programas y procedimientos pueden mejorarse, ya sea para obtención de las políticas fijadas, ya para la modificación supresión, adición o cambio de otros objetivos y políticas, a la luz de las nuevas necesidades surgidas, las nuevas técnicas que vayan apareciendo, etc.

3. El informe de la auditoria:

El resultado final debe contener los siguientes puntos, para lograr que sea precisa, técnica y concisa:

- 3.1 La indicación de aquellas fallas a los programas y procedimientos que se hayan encontrado, con la indicación de los daños que se estima ha causado o pudieron causar.
- 3.2 La adecuación o inadecuación de los programas, en relación con los objetivos y políticas señalados en materia de personal.
- 3.3 La recomendación de aquellos casos en los que convenga elevar, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas, por considerarse inalcanzables, inadecuados, obsoletos, etc, indicando la razón y demostraciones objetivas en que se funde lo anterior.
- 3.4 La información de lo que no pudo auditarse, y las razones que lo impidieron.

Principales Temas A Evaluar En Un Departamento De Recursos Humanos

Según Chiavenato, en su libro Gestión del talento Humano hay ocho temas principales a evaluar en un departamento de recursos humanos y estos son:

1. Objetivos y políticas: Para saber si se están cumpliendo y si están guiados hacia los que busca la organización.
2. Funciones: saber si existe jerarquía, una estructura organizacional dentro del departamento.
3. Conocimiento del desempeño de los trabajadores.
4. Evaluar el proceso de reclutamiento y selección.
5. Evaluar el proceso de capacitación y adiestramiento que se da a los empleados: esto con el fin de contar con una capacitación especializada para cada área y no con cursos que no sean útiles.

6. Examinar las tablas de sueldos y salarios: para verificar si se esta dentro de los estándares de la competencia.
7. Que tanta rotación de personal existe: esto con el fin de detener y saber que es lo que mueve a los empleados a dejar su trabajo.
8. Moral del personal: para ver que tanta motivación tienen.

Evaluación por competencias

¿Qué Es Una Competencia?

El célebre psicólogo de la Universidad de Harvard, Davis McClelland, en su artículo que publicó en 1973 titulado "Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia" propuso encontrar una alternativa a las pruebas tradicionales de aptitud e inteligencia que conllevara a una medición más profunda que calificó como "competencias". Una competencia se define como una característica subyacente de una persona que le permite tener un desempeño superior en un empleo, puesto o situación dada ó también como dice Leboyer es “un saber hacer o un saber actuar en forma responsable y validada en un contexto profesional particular, combinando y movilizar los recursos necesarios (conocimientos, habilidades, actitudes) para lograr un resultado (producto o servicio), cumpliendo estándares o criterios de calidad esperados por un destinatario o cliente”.

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.

5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

En síntesis, la gran “novedad” del enfoque por competencias es que se deja de colocar el énfasis en la mayor o menor adquisición de títulos o conocimientos no necesariamente aplicados, y se pasa a una mirada global y real, observando cómo esos conocimientos, el titular de ellos, los asocia a habilidades específicas y a un comportamiento motivacional (actitudes) para alcanzar resultados de alto nivel. Es importante saber. Pero no basta. Se necesita saber qué hacer con esos conocimientos en distintos escenarios, para fines concretos. Por lo mismo, la importancia de destacar “de qué es capaz” la persona, al margen de cómo adquirió sus conocimientos o habilidades.

Las competencias deben ser conductas apreciables, observables, ya que estas siempre son unas capacidades puestas en acción. Por lo tanto es importante para su identificación tener varias conductas de manera que estos sean una guía adecuada para orientar los aspectos que permitan apreciar el nivel de la respectiva competencia que se despliega en el ejercicio de cada cargo. (Levy-Leboyer,1996)

Niveles De Las Competencias

En su libro Boyatzis, plantea varios niveles de competencias que son:

1. Las destrezas son las actividades que la gente puede realizar bien, como por ejemplo, la programación de computadoras.
2. El conocimiento es lo que la persona sabe sobre un tema específico.
3. El rol social es la imagen que un individuo muestra en público; representa que lo que él o ella piensa es importante. Representa los valores de la persona, como por ejemplo ser un empleado diligente o un líder.
4. La Imagen de Si Mismo es la visión que la gente tiene de si misma. Refleja su identidad, como por ejemplo verse como un experto.

5. Los rasgos son características permanentes de las personas. Reflejan la forma en que se tiende a describir a las personas (por ejemplo, "ella es una persona fiable" o "él es una persona adaptable"). Estas características son las conductas habituales por medio de las cuales reconocemos a las personas.
6. Los motivos son los pensamientos y preferencias inconscientes que conducen la conducta, porque las conductas son una fuente de satisfacción (por ejemplo, ímpetu de éxito y deseo de hacer las cosas mejor).

Es importante distinguir los diferentes niveles porque tienen implicaciones significativas en la planificación de los Recursos Humanos. Los niveles superiores (destrezas y conocimientos), por lo general, son más fáciles de formar y desarrollar, mientras que los que se encuentran debajo de la superficie son más difíciles. Como resultado, tiene mucho más sentido contratar o seleccionar personas por las competencias más arraigadas, que entrenarlas en ellas en corto tiempo.

Categorías De Las Competencias

Al definir las competencias, es importante distinguir entre dos categorías principales que define McClelland, en su libro *Competence at Work*, y estas son:

1. Competencias Clave, que son las características que todo empleado tiene que tener para realizar el trabajo de manera efectiva (pero éstas no distinguen al empleado promedio del superior). Por ejemplo, un buen corredor de seguros debe tener un conocimiento adecuado de sus productos, pero esto no necesariamente es suficiente para asegurar un desempeño destacado.
2. Competencias Diferenciadoras, que son las características que poseen los empleados superiores, pero de las que carecen los empleados promedio. Por ejemplo, un corredor de seguros simpático y que se enfoque en los clientes y

que pueda ponerlos en el lugar de clientes potenciales para comprender realmente cuáles productos son importantes para ellos y cuáles no.

¿Cuántas Competencias Existen Y Qué Son?

El número de Competencias “existentes” puede muy amplio. Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas. Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales. Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas. El Diccionario de Competencias de Hay McBer (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas. Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías.

En todas esas listas hay Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes (Solución de Problemas vs Toma de Decisiones). Igualmente, algunas competencias son agrupadas de maneras diferentes. Esto hace que el número de Competencias a definir pueda llegar a ser muy grande, precisamente por el hecho de que las Competencias están ligadas al contexto específico en que se pone de manifiesto en el trabajo, lo que sugiere, que cada organización puede tener conjuntos de Competencias diferentes y que ninguna organización puede tomar una lista de Competencias preparada por otra organización para su uso, asumiendo que existen similitudes entre ellas.

¿Por Qué Utilizar Un Enfoque Basado En Competencias?

Un enfoque basado en competencias tiene como marco de referencia el desempeño del mejor personal de la empresa por lo tanto pueden diseñar programas muy bien orientados para desarrollar las competencias esenciales que ayudarán a los empleados promedio a alcanzar el próximo nivel; además este genera un aprendizaje de procesos formales y no formales que conducen a que la persona sea capaz de demostrar

un desempeño, un resultado concreto y un conocimiento asociado, genera un cambio en la conducta de la persona que le lleva a nuevos desempeños en el trabajo. (McClelland, 1993)

Assessment Center

Según Ramírez (2003), el Assessment Center (AC) consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e inputs. Varios observadores, consultores y técnicos, especialmente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Los juicios que formulan los observadores/consultores los realizan principalmente a partir de actividades de simulación desarrolladas para ese fin.

Luego los resultados y notas de los evaluadores son analizados, discutidos e integrados en un Comité de Evaluación, realizado habitualmente los días siguientes al AC. Durante este Comité se discute la presencia (o no) de determinados comportamientos, y si los mismos están presentes, en qué dosaje (rating). Este proceso de integración da como resultado final la evaluación del comportamiento de los participantes en las dimensiones, competencias u otras variables que el AC se haya propuesto medir.

Existe una importante diferencia entre el método de Assessment Center y la Metodología de Assessment Center. Varios elementos de la metodología de AC son utilizados en procedimientos que no se corresponden con las pautas y características propias del AC, como por ejemplo cuando un psicólogo o profesional de Recursos Humanos, actuando solo, utiliza ejercicios de simulación como una etapa de un proceso de evaluación de un candidato.

Los siguientes aspectos son, al juicio del autor, los elementos y pasos esenciales para que un proceso de evaluación sea considerado un AC, son Análisis del puesto, clasificación de los comportamientos, utilización de técnicas específicas, utilización de múltiples técnicas, simulaciones, Grupo de Evaluadores/Consultores/Técnicos, capacitación de los Evaluadores, recolección y registro de los datos, informes, integración de los datos.

Es el procedimiento o método utilizado (habitualmente un mix de: entrevistas, observación, job check lists) para determinar las competencias vinculadas con el desempeño exitoso en un puesto, rol o familia de puestos. Un análisis de los comportamientos relevantes debe ser efectuado para determinar qué dimensiones, competencias y atributos son importantes para lograr una performance superior y así poder identificar qué es lo que debe ser evaluado por el AC. (Ramírez, 2003)

Los comportamientos expuestos por los participantes deben ser clasificados en categorías relevantes y significativas, tales como: dimensiones, competencias, aptitudes, habilidades y conocimientos.

Las técnicas utilizadas en el AC deben ser diseñadas específicamente para obtener información acerca de las dimensiones o competencias previamente determinadas durante la etapa de análisis del puesto.

Deberán utilizarse múltiples técnicas de evaluación. Estas pueden incluir: tests, entrevistas, simulaciones, cuestionarios. Las mismas son específicamente seleccionadas para permitir la emergencia de una amplia variedad de comportamientos e información relevante/significativa en relación con las competencias seleccionadas.

Deben utilizarse varios consultores para observar y evaluar a cada participante. El ratio máximo de evaluadores está en función de múltiples variables que incluyen el tipo de ejercicio utilizado, las dimensiones y competencias a evaluar, la capacitación de los evaluadores-observadores, la experiencia del team y el propósito del AC, aunque un ratio adecuado es dos observadores por evaluado.

Importancia De La Creación Y Aplicación Del Protocolo

Según Chiavenato, los beneficios de la evaluación de la función de la gestión de talento humano son

1. La adquisición de una visión global por parte de los directivos y gerentes de línea ya que muchos problemas de recursos humanos están interrelacionados con la estrategia y direccionamiento de la compañía, por tanto su observación permite establecer estrategias.
2. Promover la idea de que todos los gerentes son gestores de personas.
3. Permite que el área de recursos humanos sea una fuente de orientación y apoyo para los gerentes.
4. Programar oportunidades para examinar el valor de las practicas de recursos humanos vigentes, esto estimula al personal de RH a centrar su atención en lo que se debe mejorar y verificar porque se hace lo que se hace.
5. Estimular el cambio y esto le genera aprendizaje a la organización.
6. Apoyar las actividades que buscan conseguir la calidad total de la organización, ya que este departamento es el apoyo de los demás.
7. Evaluar la contribución de las prácticas de recursos humanos a la estrategia de la organización.

Según William B., los beneficios que aporta la auditoria de la administración de recursos humanos es

1. Identifican las contribuciones que hace el departamento de Recursos humanos a la organización.
2. Se mejora la imagen profesional del departamento de recursos humanos.
3. Se alienta al administrador del personal a asumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel más alto de profesionalismo.
4. Se esclarecen las responsabilidades y los deberes del departamento.
5. Se facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas.
6. Se detectan problemas latentes potencialmente explosivos.
7. Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.
8. Se reducen los costos en recursos humanos mediante prácticas mejoradas.
9. Se promueven los cambios necesarios en la organización.

Mecanismos De Control Aplicables A Las Organizaciones

El control es la medición y corrección del desempeño para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos (Chiavenato, 2001). El control es la función última de la administración porque se aplica cuando las otras funciones se han cumplido. Está muy ligado a la planeación porque ésta establece las metas y los métodos para conseguirlo. Esta función mide el éxito de la planeación, permite a los administradores evaluar si las cuatro funciones principales de la administración (planear, organizar, dirigir, controlar) se han llevado a cabo (Dubrin, A., 2000). Existen diversos tipos de control que permiten llevar a cabo diversas estrategias

1. Control preventivo (control previo): se aplica antes de que se desempeñe una actividad y establece las normas para prevenir problemas que generan una desviación.

2. Controles simultáneos: proceso que vigila las actividades mientras éstas se llevan a cabo.

3. Controles de retroinformación: proceso que evalúa una actividad después de que ésta se ha llevado a cabo (mide la actividad final), es decir, miden la historia y señalan los errores que se cometieron.

Dentro del proceso de control se llevan a cabo dos tipos de seguimiento: el control interno y el control externo.

1. Estrategia de control externo: se basa en la idea de que los empleados están primordialmente motivados por los premios externos y necesitan que sus administradores los controlen. La eficacia de esta estrategia se basa en 3 pasos:

a.) Los objetivos y parámetros de desempeño tienen que ser relativamente difíciles (esfuerzo por parte de los empleados)

b.) Los objetivos y las medidas se deben establecer de manera que no se puedan manipular ni distorsionar.

c.) Los premios deben tener una relación directa y evidente con el desempeño. Las ventajas de este seguimiento son: que los empleados pueden canalizar su energía para alcanzar los objetivos, y que el buen desempeño genera un premio. Por otro lado, las desventajas de esta estrategia de control son que es posible que no desarrollen un compromiso con la empresa, y que no sean verdaderamente productivos (Dubrin, A., 2000).

2. Estrategia de control interno: se basa en el supuesto de que es posible motivar a los empleados si se fortalece su compromiso con las metas de la organización. La eficacia de esta estrategia se basa en 3 pasos:

a.) Los miembros del grupo tienen que participar cuando se fijan las metas, las cuales son utilizadas como normas de desempeño para fines de control.

b.) Los parámetros de desempeño (medidas del control) se deben usar para resolver problemas y no para castigar o culpar.

c.) Aun cuando los premios deben estar vinculados al desempeño, se debe evaluar la contribución total de un empleado.

La ventaja de esta estrategia es que genera un mayor compromiso por alcanzar las metas. Las desventajas es que puede motivar a los empleados a establecer, para sí mismos, normas de desempeño fácilmente alcanzables, y el supervisor pierde control sobre los subordinados y esto lo hace sentir impotente.

El proceso de control está seguido por una serie de pasos que se interrelacionan entre sí:

1. Fijar los parámetros del desempeño: consiste en establecer un conjunto de normas (unidades de medida que se emplean para evaluar resultados; pueden ser cualitativas o cuantitativas) de desempeño realistas y aceptables por las personas involucradas. Los parámetros de desempeño están dictados por consideraciones basadas en las pérdidas y ganancias (Koontz, H., Weihrich, H, 2004).

Medir el desempeño real: El desempeño de los trabajadores es tenido en cuenta para implantar un sistema de control. Existen tres condiciones básicas para medir el desempeño: Estar de acuerdo sobre cuáles aspectos específicos del desempeño se medirán, estar de acuerdo sobre la precisión de las medidas y estar de acuerdo sobre quién usará las medidas. (Koontz, H., Weihrich, H, 2004).

2. Comparar el desempeño real con la norma: Para posibilitar la comparación del desempeño real con los estándares establecidos, es necesario medir la desviación y comunicar información al respecto. Esta desviación se refiere a la magnitud de la discrepancia de los parámetros del desempeño con relación a los resultados

reales. Sólo en caso de encontrar desviaciones significativas, se aplica el principio de excepción.

Es pertinente aclarar que no todas las organizaciones encuentran significativos los mismos valores de desviación, dado que sus ocupaciones y objetivos difieren.

Para que el sistema de control funcione, los resultados de la comparación entre el desempeño real y las normas deben comunicarse a las personas indicadas (es decir, los empleados y sus administradores inmediatos). En algunos casos, también se deben comunicar los resultados a los administradores de niveles superiores y a algunos gerentes administrativos especialistas, los cuales tienen que conocer las desviaciones excepcionales de las normas de seguridad y de salud (Dubrin, A., 2000).

Para ser eficaz, el control implica especial atención a los factores críticos para la evaluación del desempeño. Las normas son de los siguientes tipos: Normas físicas, normas de costos, normas de capital, normas de ingresos, normas de programas, normas intangibles, metas como normas y planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico (Koontz, H., Weihrich, H, 2004).

3. Tomar medidas correctivas (en caso necesario): Existen tres cursos posibles de acción al evaluar la discrepancia entre desempeño real y norma. Estos son: no hacer nada, resolver el problema o modificar la norma. Cada una de estas opciones puede ser correcta, de acuerdo con los resultados de la evaluación.

- No hacer nada: Cuando se observa que los hechos van encaminados a realizar el plan o los objetivos, no es necesario tomar medidas correctivas (no hacer nada también puede implicar felicitar a los trabajadores por su desempeño; no necesariamente ceder

responsabilidades y dejar pasar de largo los eventos que afectan a la organización).

- Resolver el problema: Corregir las desviaciones del desempeño inferiores a la norma (cuando éstas son significativas). En ocasiones esta desviación es tan amplia que se necesita tomar medidas drásticas de cambio.
- Revisar la norma: Dado que algunas veces las desviaciones de la norma se pueden atribuir a errores en la planeación, se evalúa la posibilidad de modificarlas antes de tomar medidas correctivas. Otras veces el contexto de las tareas cambia, por lo cual se deben revisar nuevamente las normas. Revisar las normas implica repetir el ciclo de control (Koontz, H., Weihrich, H, 2004).

Existen también dos tipos de técnicas de control: mediadas por los presupuestos y no presupuestales. Las técnicas no presupuestales se clasifican en dos tipos: las técnicas cualitativas y las técnicas cuantitativas de control:

Técnicas cualitativas (Tabla 1) Métodos que se basan en juicios humanos sobre el desempeño y que dan por resultado una evaluación verbal, más que numérica.

Técnicas cuantitativas: Métodos basados en medidas numéricas del desempeño.

Las técnicas presupuestales se basan en presupuestos (un plan de gasto expresado en términos numéricos para asignar recursos en un período futuro). Un presupuesto normalmente implica los ingresos y egresos de dinero, pero también se refiere a otras variables intangibles (Dubrin, A., 2000).

Existen diferentes clasificaciones para los presupuestos: Presupuesto maestro, presupuesto de caja, presupuesto de ingresos y egresos, presupuesto de producción,

presupuesto de adquisición y uso de materiales, presupuesto de recursos humanos y presupuesto de gastos de capital.

Se usan también las razones financieras como lineamientos del desempeño. El margen bruto de utilidad es la razón que se expresa como la diferencia entre las ventas y el costo de los bienes vendidos, dividida entre las ventas.

A continuación se darán a conocer las características que deben tener los controles eficaces

Primero que todo, un sistema de control eficaz mejora el desempeño en el trabajo y la productividad porque ayuda a los trabajadores a corregir problemas. Un sistema que obtiene estos resultados tiene características particulares. Mientras mayor sea el número de las siguientes características que contenga un sistema de control, tanto mejor será para brindar a la administración información útil y un mejor desempeño:

Los controles tienen que ser aceptados: para que los sistemas de control aumenten la productividad, los empleados tienen que cooperar con el sistema; las medidas de control tienen que ser adecuadas y sensatas: las personas tienden a resistirse a las medidas de control cuando les parece que éstas no se relacionan con el desempeño de manera racional; una medida de control eficaz ofrece información para diagnóstico: si los controles se establecen para mejorar el desempeño, tienen que ayudar a las personas a corregir las desviaciones del desempeño; los controles eficaces permiten la retroinformación y el control de uno mismo: un sistema de control que se administra por sí mismo ahorra un tiempo considerable. Los empleados pueden realizar gran parte de su propio control si el sistema les permite tener acceso a su propia retroinformación; los sistemas de control eficaces ofrecen la información oportunamente: es más probable que los controles provoquen cambios positivos en la conducta cuando la información de los mismos está disponible de manera inmediata; las medidas de control son más eficaces

cuando los empleados tienen control de los resultados que se han medido: las personas se rebelan cuando se las responsabiliza de desviaciones del desempeño que están fuera de su control; las medidas del control eficaz no se contradicen entre sí: en ocasiones, se les pide a los empleados que cumplan con dos series opuestas de normas. En consecuencia, éstos se resisten al sistema de control; los controles eficaces permiten variaciones aleatorias de la norma: si un control permite variaciones aleatorias que no difieren de manera significativa de la norma, es más eficaz. Una forma ineficaz de usar un sistema de control es pasar a la acción ante la primera desviación del desempeño; los controles eficaces tienen costos eficientes: los sistemas de control deben producir buenos rendimientos de la inversión. En muchos casos, no los producen porque los costos del control son demasiados altos; y el sistema de medida de un equipo ínter funcional debe facultar al equipo, en lugar que hacer que la alta dirección acapare el poder: la ascendencia de los equipos en las organizaciones hace que, muchas veces, se requiera otorgar especial importancia a las medidas de control sobre los mismos. Las medidas tradicionales del desempeño pueden inhibir que se otorguen facultades, porque los miembros del equipo no tienen el control total (Dubrin, A., 2000).

Para finalizar es importante afirmar que el control es sumamente importante en el proceso administrativo ya que permite determinar si la planeación, la organización y la dirección se han llevado a cabo de una manera exitosa. Toda organización debe actualizar y establecer de forma rigurosa los mecanismos de control para que ésta sea estable y dinámica, y así sus trabajadores puedan fortalecer sus habilidades y corregir sus errores.

El proceso de control permite llevar a cabo la visión de la organización a través de una estrategia que se pueda ejecutar todos los días y en todos los procesos. Esto se logra a través de la comunicación y el vínculo de los objetivos tanto individuales como

organizacionales. Como resultado se obtiene una ejecución continua de los objetivos organizacionales a largo plazo mediante las acciones de control.

La organización debe manejar un ciclo de aprendizaje donde se puedan superar los obstáculos, y se conviertan en pautas de ejecución a futuro. Esto quiere decir que el aprendizaje es constante y existe retroalimentación del medio.

Protocolo

El protocolo es una propuesta basada en toda la información recolectada anteriormente, que busca suplir la necesidad de evaluar para así desarrollar el departamento de recursos humanos de cualquier organización.

Este protocolo es un proceso de control de retro información, es decir que pretende evaluar el desempeño realizado, además tiene una estrategia de control interno que motiva a los empleados fortaleciendo su compromiso con las metas de la organización.

Hace uso de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas con las que se mide el desempeño de los empleados y las funciones del departamento, basándose principalmente en los parámetros de desempeño de la organización.

Una parte importante del protocolo, es un formato que evalúa la pertinencia de las funciones que los empleados realizan, en donde ellos mismos calificaran la pertinencia de estas, lo que permitirá aumentar la eficacia y calidad de los resultados del departamento, al eliminar y mejorar los procesos para obtener excelentes resultados.

Esta parte se evaluara por medio del siguiente formato en donde se les pedirá a todos los funcionarios del departamento que evalúen la importancia de la función en una escala de 1 a 4 puntos (1= muy importante, 2 = importante, 3 = poco importante y 4 = no importante), y el desempeño de la misma también en una escala de 4 puntos (1 = excelente, 2 = bueno, 3 = razonable y 4 = deficiente) y el formato será el siguiente

Tabla 1. Formato para evaluación de las Funciones

FUNCION	IMPORTANCIA	DESMPEÑO
Ayudar a impulsar la estrategia organizacional		
Ofrecer una base de servicios para que sea eficiente y eficaz para la organización.		
Involucrar a los empleados trasformándolos en agentes emprendedores y proveedores de la organización.		
Ayudar a crear una organización creativa, renovadora e innovadora.		
Proporcionar asesoría y consejería a la administración en la identificación y solución de problemas individuales de los empleados (ausentismo, situaciones personales difíciles, etc.)		
Comunicar a la administración la filosofía, las implicaciones legales y las estrategias de las relaciones con los empleados		
Asegurar tratamiento coherente y equitativo a los empleados.		
Administrar situaciones de huelga o quejas (identificar, analizar y resolver problemas)		
Proporcionar asesoría y conserjería a la administración acerca de las políticas de personal y problemas relacionados.		
Coordinar los procedimientos de admisión (definir salarios, reclutar y seleccionar candidatos, solicitar documentación y exámenes médicos)		
Comunicar los programas de remuneración y beneficios a la administración (interpretar y explicar políticas y procedimientos salariales, informar sobre problemas legales e implicaciones de las practicas de remuneración).		
Procesar quejas con respecto a los beneficios (salud, etc.)		
Asesorar a la administración en la solución de problemas salariales que impliquen asuntos de coherencia y nivelación de salarios.		
Asegurar el cumplimiento de la legislación laboral en las prácticas de empleo.		
Desarrollar programas del área de recursos humanos con los departamentos de la organización.		

Esta evaluación le informa a la organización dónde debe concentrar sus esfuerzos en mejorar lo que es importante en el departamento, buscar lo esencial y brindar indicadores para el mejoramiento.

Este protocolo tiene la característica de ser utilizado por empresas de outsourcing que acomodaran esta herramienta según las necesidades particulares de cada organización, pero con una base sólida que le servirá de brújula en el horizonte de la evaluación de la función de la gestión del talento humano; haciendo así la función de agente externo (auditoria) para la evaluación.

Como se dijo anteriormente las competencias son comportamientos observables y medibles que tienen relación causal entre el comportamiento y un desempeño exitoso. A medida que se desarrollan las competencias, el comportamiento se convierte en superior e inimitable. Esto por lo tanto permite asegurar que la estrategia se pueda implementar, que se mejore tanto el desempeño de las personas como la competitividad de la empresa, permite alinear los procesos de gestión humana con la estrategia y catalizar el desarrollo.

Como se dijo anteriormente no se puede delimitar específica y detalladamente las competencias necesarias en un departamento de recursos humanos ya que estas deben ser contextualizadas y cuidadosamente adecuadas según cada organización, ese trabajo lo debe realizar cautelosamente la empresa de consultoría basándose en la nueva propuesta realizada en este protocolo que contiene las competencias esenciales apoyadas en las funciones generales de este departamento, por esta razón el protocolo solo describirá que incluye cada una de ellas y dejara abierta la definición de las mismas según cada organización y estas son

1. Orientación a resultados: Incluye cumplir los compromisos, dar resultados y tenacidad.

2. Foco externo: Incluye el entendimiento de los clientes internos, responder y comunicarse con ellos y crear soluciones para satisfacer sus necesidades

3. Innovación: Incluye la iniciativa, creatividad, toma de riesgos y solución de problemas.

4. Orientación al cambio: Incluye el desarrollo personal y de los demás, coaching, adaptarse y manejar el cambio.

5. Liderazgo: Incluye ser líder dando el ejemplo, motivar e inspirar a otros, y crear una organización de alto desempeño.

6. Comunicación: Incluye habilidades para escuchar, adaptarse a diferentes estilos de comunicación, negociación y capacidad de influenciar a otros.

7. Colaboración: Incluye trabajo en equipo, construcción de relaciones / redes, creación de alianzas, apoyo a la diversidad y utilización de las habilidades de otros.

8. Gerenciamiento de personas: Incluye gerenciar y motivar individuos y equipo de individuos en actividades, coaching y desarrollo de carrera, premios y reconocimientos.

Las anteriores son las principales competencias requeridas en el departamento de recursos humanos de cualquier organización competitiva y vanguardista; estas deben ser medidas por medio de la metodología de assessment center que al final dará como resultados un informe individual y escrito para cada persona, que refleje sus fortalezas y oportunidades de desarrollo, proporcionara además una retroalimentación personal a todos los participantes en términos de los resultados de la evaluación, con su correspondiente plan de desarrollo y presentara a la organización un plan de desarrollo de las competencias que permita que las personas adquieran o refuercen las competencias necesarias.

La evaluación se realizara a un grupo que oscilara entre 4 y 12 personas acompañadas por la mitad en número de consultores por medio de

1. Entrevista

1.1 Debe ser una entrevista de una hora y media basada en las competencias anteriormente nombradas.

2. Pruebas Psicológicas

2.2 Wais

2.3 Test de orientación (motivación)

2.4 Test de descripción del comportamiento (Conflicto)

2.5 Cuestionario de anclas de Carrera

2.6 FIRO (Formas de interacción)

2.7 DISC (Inventario de discernimiento personal)

3. Juegos de Roles

3.1 Canasta de papeles

3.2 Empleado difícil

4. Trabajos Grupales, cada consultor hace observaciones por competencias del comportamiento de cada participante en cada una de las actividades

4.1 Análisis de las expectativas de la evaluación.

4.2 Trabajo de planeación en los pasos para la realización de un proyecto.

4.3 Realización de un proyecto para una organización específica, presentación del mismo y negociación entre sus compañeros de cual es el mejor.

Al finalizar estas actividades programadas para dos días, se recogerá información suficiente tanto cualitativa, como son las observaciones de los diferentes

consultores, lo que hace más objetiva la evaluación y cuantitativa como son las pruebas, que se convierten en los sustratos de las competencias observadas en las actividades; con esta información se construye un informe que contiene por cada competencia lo positivo y los aspectos a mejorar, lo que le da a la organización la base para construir planes de desarrollo y mejorar el tan importante departamento de recursos humanos.

CONCLUSIONES

Los Psicólogos y todas las religiones saben, creen y han visto lo importante que es mirar adentro de cada uno para reconocer así el potencial y las dificultades siendo este el primer y esencial paso hacia el crecimiento como individuos porque conociendo en que lugar se encuentran se puede generar; en primer lugar, un para que, un sentido o norte, en segundo lugar un plan de cómo llegar a él, lo que les permite volverse más efectivos, sanos y garantiza obtener las metas en el menor tiempo posible; además en tercer lugar y no por eso menos importante, esta la posibilidad de dar a los demás porque si no saben quienes son y se fortalecen ¿qué pueden darles a los otros?. Por tanto si esto es cierto para un ser humano también lo será para una organización, y si el departamento de recursos humanos es el encargado de desarrollar el talento de las personas dentro de la empresa, ¿no debería él desarrollarse y evaluarse de la misma manera? para así conocer sus fortalezas y debilidades, plantearse proyectos y ser más efectivos al aplicarse en primera instancia todo lo que aconsejan a otros departamentos. Por eso se considera que este es un punto esencial y diferenciador para las empresas y los departamentos de recursos humanos y a la vez es notoria la falta de conciencia sobre este tipo de evaluaciones; por lo que se pretende con este protocolo darle así solución a esta necesidad tan importante y tan poco valorada.

Las organizaciones están conformadas por personas, y son ellas con su desempeño quienes deciden el éxito de las mismas. Este protocolo ofrece los enfoques y modelos necesarios para identificar y definir las competencias y encausar las habilidades y capacidades personales y laborales del equipo que hace parte del departamento de recursos humanos de una organización para dirigirlos hacia el cumplimiento del direccionamiento estratégico; por lo tanto, este es un protocolo de evaluación por competencias que facilita la valoración de los comportamientos y habilidades esencialmente diferenciadores de las personas, lo que le permitirá a la

organización tomar decisiones importantes que fortalezcan el departamento para que este apoye el desarrollo de los demás.

Se considera de vital importancia para una organización la aplicación de este protocolo ya que permite observar como mediante una fotografía el como están en ese momento las competencias del corazón de la empresa el encargado de bombear a la organización para así poder alinearlos con la estrategia de la misma y que este sea el vagón guía para los demás departamentos ya que permite que se mejore tanto el desempeño de las personas como la competitividad de la empresa, y catalizar así el desarrollo hacia el cambio constante que propone el universo.

Como conclusión la combinación de una evaluación por competencias, que en la actualidad ha demostrado su plena efectividad ya que es muy acertada y permite trabajar en el desarrollo de la misma, con la auditoría al departamento de recursos humanos se convierte en una fuerte ventaja competitiva para cualquier organización, ya que es un arma poco usada y muy importante para así potencializar al departamento que se encarga del desarrollo de los demás, así que si el da su 1000% empujara a que los demás también lo den.

Referencias

- Ansorena, A. (1996) *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*, Barcelona, Paidós Empresa.
- Boyatzis, R. (1982), *The Competent Manager*, N.Y. Wiley and Sons.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Colombia. Edit. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano*. Colombia. Edit. Mc Graw Hill.
- Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de administración*. México. Edit. Thomson.
- Koontz, H., Weihrich, H. (2004). *Administración. una perspectiva global*. México. Edit. McGraw-Hill.
- Levy-Leboyer, C. (1996) *Gestión de Competencias*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000
- Mantilla, J. (2003). *Una nueva mirada a la psicología organizacional*. Ed. Latinoamericana.
- McClelland, D. (1993) *Introduction en Spencer L.M. y S.M. Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
- McClelland, D.C. (1973) Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia *Harvard Deusto Business Review*, 172, 7-14.
- Ramírez C. (2003) *Assessment Center*. Editoial Panamericana.
- William B. Wrther J, Heith D (2001) *Administración de personal y recursos humanos*. Ed. Mc. Graw Hill.

Tabla 2 Técnicas de Control cualitativas

Técnica	Definición	Características
Auditoría	Análisis de las actividades o registros para verificar su precisión o eficacia.	Lo realiza alguien ajeno al área.
Observación personal	Observaciones del administrador, de primera mano, para determinar el nivel de precisión con que se llevan a cabo los planes.	Es una parte natural del trabajo de un administrador.
Evaluación del desempeño	Método o sistema formal para medir, evaluar y revisar el desempeño de los empleados.	Señala las áreas en las que hay deficiencias y en las que se deben tomar medidas correctivas. El administrador y el miembro del grupo resuelven el problema mancomunadamente.
Política	Lineamiento general para tomar decisiones y medidas.	Indica si un administrador se sujeta a las intenciones de la organización.