

1. El enfoque de Diagnóstico permite a la empresa analizar distintos factores para efectuar la planificación de RRHH. Dichos factores son el entorno, la organización y el persona. Céntrese en este último factor para explicar el diseño de plantillas según dicho enfoque.

Además de las vacantes previstas pueden darse en las organizaciones situaciones que obliguen a tomar decisiones en cuanto a las personas. Todo ello obliga a la empresa a combinar diversos factores y que analizados conjuntamente constituyen el Enfoque de Diagnóstico. Corresponde a la Dirección de la organización analizar estas categorías para establecer los objetivos de la Dirección de RRHH. El factor entorno recoge todos aquellos factores externos a la organización que pueden afectar directa o indirectamente a la gestión de recursos humanos. Algunos son económicos otros sociales, políticos, legales o financieros, así como también la internalización de la economía. Todos pueden tener repercusiones en el personal desde formas muy variadas.

2. Las técnicas de selección de personas que puede utilizar una empresa son muy variadas. Analice las pruebas de conocimiento.

En algunos puestos es posible hacer una simulación que permita saber el grado de conocimiento que tiene el candidato sobre el puesto. Así por ejemplo, si se trata de manejar determinada maquinaria o una máquina de escribir, etc.

En otras ocasiones, es posible seleccionar al candidato con un período de prueba, lo que posibilita que adquiera los conocimientos precisos, si no los posee o que de muestre sus verdaderos conocimientos.

También es posible realizar preguntas relacionadas con el puesto.

Estas pruebas, junto con las de capacidad, constituyen el aporte necesario para establecer la idoneidad del candidato con el puesto aunque resulta más complicado en el caso de que se trate de un puesto directivo.

3. ¿Qué inconvenientes tiene la promoción basada en méritos?

El primero es que es difícil medir el valor de los méritos de las personas objetivamente, tanto por los evaluadores como por quienes se sienten evaluados.

El segundo es que pueda producirse el Principio de Meter. Este principio afirma que la promoción basada en los méritos conduce a la incompetencia de todos.

Las personas son promocionadas por tener méritos (por hacer bien su trabajo) y dejan de promocionarse cuando llegan a un trabajo que no saben o no pueden hacer (un trabajo en el que no acumulan méritos).

4. Entre los métodos de evaluación orientados al futuro se encuentra la Dirección por objetivos. Explique las diferentes ventajas de este método.

Es un programa diseñado para motivar a los empleados mediante su participación en la fijación de sus propios objetivos, y su conocimiento de los factores que se utilizan para valorar periódicamente sus rendimientos. De este modo se trata de motivar a las personas que tienen necesidades de niveles elevados.

Las principales ventajas:

- motiva a las personas mediante su participación en la fijación de sus propios objetivos y el previo conocimiento de la forma en la que van a ser evaluados.

- Las personas no sólo conocen las tareas que han de desarrollar, sino también los objetivos que han de conseguir realizándolas.
- Como consecuencia, es posible dotar a las personas de mayor autonomía, al ser responsables de sus objetivos y poder controlar sus resultados como lo haría su superior.
- Aumenta la comunicación regular entre los subordinados y sus superiores.
- Facilita que las personas comprendan cómo contribuye su esfuerzo a la consecución de los objetivos generales de la organización.
- De su aplicación se deduce información muy útil para las decisiones sobre remuneración y promoción.

5. Explique los tipos de objetivos de la Dirección de RRHH

La DRRHH contribuye a la mejora de la productividad. Directamente, encontrando formas más eficientes de alcanzar los objetivos, e indirectamente mejorando la calidad de vida en el trabajo.

Además de ese objetivo general, la DRRHH ha de contar con unos objetivos concretos como metas en relación a las cuales se puedan evaluar las alternativas de actuación y los resultados obtenidos.

Estos objetivos son los siguientes:

Sociales: tratando de minimizar el impacto negativo que pueden tener las demandas de la sociedad en la organización.

De la organización: como objetivo fundamental contribuir a la consecución de los objetivos de la organización.

Los objetivos de la propia función de la DRRHH para mantener su contribución al nivel de servicio que la organización necesita.

Se debe ayudar a los empleados a conseguir sus propios objetivos personales, al menos en la medida en que estos objetivos mejoren la contribución de las personas a la organización.

6. Analice los elementos que componen el sistema de información de RRHH.

Los elementos a analizar son los siguientes:

Las entradas al sistema son todos los procedimientos utilizados para recopilar datos. Una vez creada la base de datos, ésta ha de ser mantenida y actualizada.

El soporte elegido para procesar los datos constituye el segundo elemento de SIRRHH, esto es la elección de la forma o de las tecnologías elegidas para transformar los datos en información que resulte útil.

Una vez procesados los datos, se producirá la salida de los mismos, lo que constituye el tercer elemento, que adquirirá diferentes formatos en función de quién vaya a ser el receptor de la información: los directivos de línea, empleados, etc. en función de la información que el sistema proporcione, aquella estará a nivel estratégico, táctico u operativo.

7. En la fase de contratación, ¿en qué consiste la Descripción Realista del Puesto?

Es la información que recibe el candidato a un puesto del mismo. El enfoque que intenta proporcionar a los candidatos una visión realista del puesto que se le ofrece, se conoce por Examen Previo Realista del Trabajo (EPRT). Quien finalmente se

quede con el puesto estará en mejor situación de enfrentarse a él que si la información hubiera sido falseada.

8. Explique la persuasión manipuladora y la manipulación en el poder de abajo hacia arriba.

9. Analice los distintos tipos de incentivos individuales.

Dentro de los planes de incentivo, útiles por la posibilidad de relacionar el desempeño con la remuneración, se encuentran los incentivos individuales y los incentivos colectivos.

Respecto a los incentivos individuales destacan el trabajo a destajo y las comisiones.

El trabajo a destajo

Una vez establecido un objetivo de producción, la producción que lo excede será remunerada de acuerdo a los estándares establecidos previamente. Este sistema de incentivos es aplicable en los casos en los que es más importante la cantidad de producción que su calidad o bien cuando está muy automatizada. También puede aplicarse cuando la tarea es atractiva y cuando el incentivo financiero es lo suficientemente atractivo para inducir a una mayor producción.

Las comisiones

Generalmente se trata de un porcentaje sobre el precio del producto. Es de aplicación generalizada en el área comercial. También se abonan comisiones por captación de clientes. Sin embargo, una proporción excesivamente alta puede desvincular al vendedor de la empresa, que puede llegar a sentirse como un trabajador por cuenta propia.

10. David Mac Clelland examinó la necesidad de poder, denominada *n Pod*. explique cómo la definió y cuáles son las características de los gerentes eficaces.

11. En un contexto de colaboración con los sindicatos, ¿qué medidas puede tomar la Dirección de RRHH para fomentar el diálogo con ellos?

12. Explique los factores que afectan al diseño de puestos de trabajos.

No es posible dictar una serie de normas para asegurar el adecuado diseño de un puesto, sin embargo sí pueden darse unas pautas que será imprescindible tener en cuenta:

El entorno: no es posible diseñar un puesto de trabajo sin tener en cuenta las habilidades o disponibilidades de los empleados, así como el entorno social en el que la empresa se desenvuelve.

Aceptación social: existen una serie de trabajos que son muy aceptados socialmente y otros que no lo son tanto, o no lo son en absoluto. Un empleado estará tanto más satisfecho con su trabajo cuanto más considerado esté socialmente.

La práctica laboral: la forma en que tradicionalmente ha venido desempeñándose el trabajo en una organización es un factor de mucho peso. Cuando este aspecto se olvida, puede fracasar el proyecto de diseño de puestos de trabajo.

13. Orígenes de los principales sesgos que se introducen en el procesos de evaluación del desempeño.

La principal dificultad de las mediciones subjetivas es que el evaluador introduce sesgos en la evaluación. Los principales sesgos tienen los siguientes orígenes:

Las relaciones personales que mantiene el evaluador con los evaluados, su personal simpatía o antipatía hacia ellos.

Los prejuicios basados en el sexo, la edad, la raza, etc.

El efecto de los hechos más recientes. Los hechos más recientes tienen a tener más peso de lo que debieran en la medición subjetiva.

La imagen que el evaluador tiene de sí mismo, o la que quiere transmitir a los demás. Algunas personas se tienen por benévolas y quieren demostrarlo, o desean que las demás personas las tengan por generosa, y tienden a evaluar en exceso. Otras se tienen por estrictas y exigentes. Ambos errores se producen fácilmente cuando los estándares de desempeño se han fijado de modo impreciso.

14. Explique los canales de comunicación ascendente

Es tan importante como la comunicación descendente para conseguir un comunicación eficaz en la organización, tanto por las sugerencias que puedan aportar los subordinados a sus superiores, como por la retroalimentación que estos puedan obtener de la información emitida por ellos. La labor del mando intermedio como mediador hacia niveles más altos se manifiesta aquí de forma muy clara.

Sin embargo, aquí resulta mucho más completo alcanzar un nivel de eficacia razonable. En primer lugar, porque los subordinados suelen resistirse a informar a sus superiores, sobre todo si se trata de más las noticias. En segundo lugar, porque no es fácil que un supervisor facilite la labor al subordinado que quiere elevarle alguna sugerencia.

15. Razones para aplicar la auditoría al ámbito de los RRHH.

- La auditoría como mecanismo de control. Las organizaciones cuentan con una serie de objetivos establecidos por departamentos, funciones, áreas o puestos de trabajo. Para comprobar si se están alcanzando o no esos objetivos y si añaden valor a la empresa, se acude a mecanismos de control.
- Las diferentes funciones de la organización exponen sus resultados utilizando métodos cuantitativos. Si la DRRHH quiere ser considerada como una función más, debe emplear como otras funciones algún mecanismo que le permita exponer sus resultados en términos cuantitativos.
- Las organizaciones necesitan que las diferentes partes que la integran aporten valor al conjunto. Los RRHH deben demostrar que están contribuyendo a aumentar el valor de la organización. A través de la auditoría se pide poner de manifiesto si están aportando valor y en caso de no ser así, se recomendarán las medidas oportunas para variar la situación.
- La partida de costes correspondientes a personal tiene una cuantía bastante importante por lo que es necesario establecer algún tipo de control.
- Actualmente las organizaciones se encuentran inmersas en la búsqueda de la calidad. La auditoría DRRHH puede ser una herramienta muy útil al detectar posibles fallos y dar recomendaciones para superarlo.

- Puede ser una fuente de ventajas competitivas. En los mercados de libre competencia, las organizaciones tratarán de sobresalir por encima de sus competidores y para lograrlo, deben tener en su poder alguna ventaja competitiva de imitar y sostenible en el tiempo.

16. Explique qué es un sistema de información de recursos Humanos informatizado y de aquellas áreas de RRHH en las cuáles resulta de más sencilla implantación.

Es una herramienta que permitirá a la DRRR clasificar y reorganizar los elementos necesarios para la organización de las personas y sus actividades así como establecer las características del puesto que ocupan. Hoy en día, por ejemplo, es rara la empresa que por pequeña que sea, no tenga informatizado el procedimiento de gestión de nóminas.

17. ¿Cuáles son los errores más frecuentes en los que pueden incurrir candidato y entrevistador en la entrevista de selección.

Los errores más frecuentes en los candidatos están:

- en mostrar poco interés por el puesto. Ello puede sobrevenir como resultado de creer que no se debe mostrar un excesivo interés.
- Hablar en exceso de temas ajenos al puesto.
- Jactarse de los logros propios puede dar la impresión de ser una persona excesivamente vanidosa o incluso, se puede llegar a mentir sobre el desempeño en trabajos anteriores.
- Contestar muy deprisa o no escuchar debido a la ansiedad que provoca la entrevista en el candidato.

Los errores del entrevistador:

- efectuar preguntas que tiendan a confirmar una primera impresión negativa.
- Acudir a la entrevista con estereotipos
- Falta de información sobre el puesto
- Sobreestimar la comunicación no verbal
- Efectuar juicios precipitados
- Comparar a los candidatos entre sí
- Efectuar preguntas que lleven la respuesta implícita
- Llevar al candidato a un terreno ajeno.

18. Ventajas de la formación desde el punto de vista de la organización

Las principales ventajas son las siguientes:

- Mejora la productividad y la calidad del trabajo
- Mejora el conocimiento de los puestos de trabajo por quienes los desempeñan, en todos los niveles de la organización.
- Dota a la organización de mayor adaptabilidad
- Mejora la moral de sus trabajadores
- Mejora su imagen
- Facilita a las personas que se identifiquen con los objetivos de la organización
- Mejora las relaciones entre los superiores y los subordinados

- Se consigue que mejoren la toma de decisiones y la resolución de los problemas
- Ayuda en el desarrollo de la promoción interna
- Desarrolla la capacidad de liderazgo, la motivación, la lealtad y las actitudes positivas de directores y trabajadores.
- Reduce costes
- Desarrolla el sentido de tratar de mejorar
- Mejora las relaciones laborales
- Reduce costes de consultoría externa
- Reafirma los valores culturales de la organización.

19. Teoría sobre la motivación: teoría ERG del Alderfer.

20. defina qué es un programa de outplacement y analice cuáles son los elementos sustanciales del mismo.

Es la consultoría y apoyo para la reorientación profesional o laboral.

En ocasiones la empresa se ve obligada a despedir personas de larga trayectoria y experiencia, y que son muy valoradas y reconocidas. Para disminuir las consecuencias de este trauma tanto para la organización como para el trabajador, estas situaciones deben preverse.

Frecuentemente el outplacement se traduce como la recolocación externa, pero más correctamente puede definirse como consultoría y apoyo para la reorientación profesional o laboral.

El outplacement es por lo tanto, un programa definido para cada persona que utiliza los siguientes factores:

- un estudio de las capacidades y limitaciones de la persona
- un análisis del mercado laboral adecuado a esas capacidades y limitaciones
- un plan de marketing personal y networking
- formación para una reorientación laboral cuando es necesario
- asesoramiento para la preparación de su currículum y para la realización de entrevistas investigación de las características y necesidades de la empresa a la cual postula ayuda psicológica y orientación profesional
- apoyo logístico.

21. Con el objetivo de reducir costes, las empresas han empezado a contratar determinados servicios fuera de las mismas. Lo que se conoce por outsourcing. Explique el valor estratégico que implica este procedimiento así como sus ventajas e inconvenientes para la empresa.

En una economía tan globalizada como la actual, donde la competitividad y los altos costes laborales están exigiendo a las organizaciones altas dosis de imaginación, se impone la necesidad de flexibilizar la entrada y salida de personal. Últimamente está siendo bastante frecuente la contratación de determinados servicios fuera de la empresa, en lugar de realizarlos dentro de la organización. Es el conocido outsourcing, que está mostrando un alto valor estratégico en su aplicación a procesos críticos del negocio: administración, logística, servicio al cliente, gestión de la tecnología, implantación del sistema de información, etc.

Entre las ventajas se encuentran **la reducción de costes en personal interno de la empresa que puede dedicarse a actividades que añadan valor a la misma y la selección del mejor servicio posible.**

Sin embargo tiene algunos inconvenientes como la **dependencia a terceros que se genera y las dificultades para integrar las funciones o los procesos comprados en el exterior dentro de la planificación de la empresa.**

22. ¿Qué entendemos por motivación y cuál es el comportamiento que suele tener un empleado motivado?

23. En la evaluación subjetiva del mérito y del desempeño se introducen diversos sesgos. Analice los diferentes orígenes de los diversos sesgos.

La principal dificultad de las mediciones subjetivas es que el evaluador introduzca sesgos en la evaluación. Eso sucede cuando el evaluador no es imparcial en la evaluación. Los principales sesgos tienen los siguientes orígenes:

- Las relaciones personales que mantiene el evaluador con los evaluados, su personal simpatía o antipatía hacia ellos.
- Los prejuicios basados en el sexo, la edad, la raza, la religión, etc.
- La tenencia a evitar medidas extremas. Muchos evaluadores tienen subconscientemente a evitar las medidas muy altas y las muy bajas.
- El efecto de los hechos más recientes que tienen a tener más peso de lo que debieran en la medición subjetiva.
- La imagen que el evaluador tiene de sí mismo, o la que quiere transmitir a los demás.

24. Indique cómo se ha producido desde la denominada “Gestión de personal” a la actual DRRHH.

Podría decirse que la denominación clásica de la DRRHH ha sido Gestión de Personal. Pero, en realidad, no sería del todo correcto, porque el término de DRRHH es bastante más amplio. Precisamente, el cambio en la terminología es el resultado de la ampliación cuantitativa y cualitativa de su contenido.

La gestión de personal era una función que, en general, comprendía labores básicamente administrativas referentes a las nóminas, las retenciones de impuestos a los empleados, etc.

A medida que las tareas encomendadas a esta función aumentan, y que crece el tamaño del departamento correspondiente, éste deja de depender de departamentos de asuntos administrativos o de estar integrado en ellos, para situarse más cerca de la alta dirección. Con ello, el principal responsable del departamento pasa a tener la categoría de director. Por ello, se generalizó el término Dirección de Personal.

Los estudios recientes sobre las características de las organizaciones excelentes insisten en que éstas tienen en común el considerar a las personas como tales personas, no como el personal al servicio de la empresa, ni como meros empleados o trabajadores de ella. Las personas no son de la organización, sino que forman la organización misma.

El término Dirección de Recursos Humanos quizá contribuya a recordar que los seres humanos son el recurso sin el cual la organización no existe.

25. Explique en qué consiste la rotación y la ampliación de puestos como técnicas de rediseño de puestos de trabajo.

La rotación de puestos consiste en cambiar al empleado de un puesto a otro, lo que le permitirá realizar un mayor número de tareas. Aunque esta práctica no altera la naturaleza esencial de los puestos, es de esperar que aumente el valor relacionado con la satisfacción del individuo. La percepción que el empleado tiene de su trabajo se habrá enriquecido, eliminando el efecto rutinario.

La ampliación de puestos. Los puestos excesivamente especializados (sobre todo aquellos que se realizan en cadenas de montaje de equipo industriales, automóviles, etc.) crean graves problemas de insatisfacción entre los trabajadores. Un mayor alcance del puesto (consistente en ampliar el número de tareas), reducirá el aburrimiento y favorecerá el desempeño.

26. Dentro de la comunicación que puede darse en una empresa, existe “la asesoría de personal. Analice en qué consiste y establezca las características principales de las mismas.

El Programa de Asesoría al Personal es un acto de comunicación al servicio de los empleados para resolver problemas laborales y emocionales que contribuye a disminuir la despersonalización y es confidencial.

Las características de la asesoría al personal son las siguientes:

- Constituye un acto de comunicación.
- Ayuda a los empleados a resolver sus problemas laborales.
- Ayuda a los empleados a afrontar sus problemas emocionales.
- Contribuye a disminuir la despersonalización.
- Es confidencial.

27. En qué consiste el informe de auditoría de la DRRHH. Establezca sus características así como las estructuras que debe tener.

1. El enfoque de Diagnóstico permite a la empresa analizar distintos factores para efectuar la planificación de RRHH. Dichos factores son el entorno, la organización y el persona. Céntrese en este último factor para explicar el diseño de plantillas según dicho enfoque.

Además de las vacantes previstas pueden darse en las organizaciones situaciones que obliguen a tomar decisiones en cuanto a las personas. Todo ello obliga a la empresa a combinar diversos factores y que analizados conjuntamente constituyen el Enfoque de Diagnóstico. Corresponde a la Dirección de la organización analizar estas categorías para establecer los objetivos de la Dirección de RRHH. El factor entorno recoge todos aquellos factores externos a la organización que pueden afectar directa o indirectamente a la gestión de recursos humanos. Algunos son económicos otros sociales, políticos, legales o financieros, así como también la internalización de la economía. Todos pueden tener repercusiones en el personal desde formas muy variadas.

2. Las técnicas de selección de personas que puede utilizar una empresa son muy variadas. Analice las pruebas de conocimiento.

En algunos puestos es posible hacer una simulación que permita saber el grado de conocimiento que tiene el candidato sobre el puesto. Así por ejemplo, si se trata de manejar determinada maquinaria o una máquina de escribir, etc.

En otras ocasiones, es posible seleccionar al candidato con un período de prueba, lo que posibilita que adquiera los conocimientos precisos, si no los posee o que de muestre sus verdaderos conocimientos.

También es posible realizar preguntas relacionadas con el puesto.

Estas pruebas, junto con las de capacidad, constituyen el aporte necesario para establecer la idoneidad del candidato con el puesto aunque resulta más complicado en el caso de que se trate de un puesto directivo.

3. ¿Qué inconvenientes tiene la promoción basada en méritos?

El primero es que es difícil medir el valor de los méritos de las personas objetivamente, tanto por los evaluadores como por quienes se sienten evaluados.

El segundo es que pueda producirse el Principio de Meter. Este principio afirma que la promoción basada en los méritos conduce a la incompetencia de todos.

Las personas son promocionadas por tener méritos (por hacer bien su trabajo) y dejan de promocionarse cuando llegan a un trabajo que no saben o no pueden hacer (un trabajo en el que no acumulan méritos).

4. Entre los métodos de evaluación orientados al futuro se encuentra la Dirección por objetivos. Explique las diferentes ventajas de este método.

Es un programa diseñado para motivar a los empleados mediante su participación en la fijación de sus propios objetivos, y su conocimiento de los factores que se utilizan para valorar periódicamente sus rendimientos. De este modo se trata de motivar a las personas que tienen necesidades de niveles elevados.

Las principales ventajas:

- motiva a las personas mediante su participación en la fijación de sus propios objetivos y el previo conocimiento de la forma en la que van a ser evaluados.

- Las personas no sólo conocen las tareas que han de desarrollar, sino también los objetivos que han de conseguir realizándolas.
- Como consecuencia, es posible dotar a las personas de mayor autonomía, al ser responsables de sus objetivos y poder controlar sus resultados como lo haría su superior.
- Aumenta la comunicación regular entre los subordinados y sus superiores.
- Facilita que las personas comprendan cómo contribuye su esfuerzo a la consecución de los objetivos generales de la organización.
- De su aplicación se deduce información muy útil para las decisiones sobre remuneración y promoción.

5. Explique los tipos de objetivos de la Dirección de RRHH

La DRRHH contribuye a la mejora de la productividad. Directamente, encontrando formas más eficientes de alcanzar los objetivos, e indirectamente mejorando la calidad de vida en el trabajo.

Además de ese objetivo general, la DRRHH ha de contar con unos objetivos concretos como metas en relación a las cuales se puedan evaluar las alternativas de actuación y los resultados obtenidos.

Estos objetivos son los siguientes:

Sociales: tratando de minimizar el impacto negativo que pueden tener las demandas de la sociedad en la organización.

De la organización: como objetivo fundamental contribuir a la consecución de los objetivos de la organización.

Los objetivos de la propia función de la DRRHH para mantener su contribución al nivel de servicio que la organización necesita.

Se debe ayudar a los empleados a conseguir sus propios objetivos personales, al menos en la medida en que estos objetivos mejoren la contribución de las personas a la organización.

6. Analice los elementos que componen el sistema de información de RRHH.

Los elementos a analizar son los siguientes:

Las entradas al sistema son todos los procedimientos utilizados para recopilar datos. Una vez creada la base de datos, ésta ha de ser mantenida y actualizada.

El soporte elegido para procesar los datos constituye el segundo elemento de SIRRHH, esto es la elección de la forma o de las tecnologías elegidas para transformar los datos en información que resulte útil.

Una vez procesados los datos, se producirá la salida de los mismos, lo que constituye el tercer elemento, que adquirirá diferentes formatos en función de quién vaya a ser el receptor de la información: los directivos de línea, empleados, etc. en función de la información que el sistema proporcione, aquella estará a nivel estratégico, táctico u operativo.

7. En la fase de contratación, ¿en qué consiste la Descripción Realista del Puesto?

Es la información que recibe el candidato a un puesto del mismo. El enfoque que intenta proporcionar a los candidatos una visión realista del puesto que se le ofrece, se conoce por Examen Previo Realista del Trabajo (EPRT). Quien finalmente se

quede con el puesto estará en mejor situación de enfrentarse a él que si la información hubiera sido falseada.

8. Explique la persuasión manipuladora y la manipulación en el poder de abajo hacia arriba.

9. Analice los distintos tipos de incentivos individuales.

Dentro de los planes de incentivo, útiles por la posibilidad de relacionar el desempeño con la remuneración, se encuentran los incentivos individuales y los incentivos colectivos.

Respecto a los incentivos individuales destacan el trabajo a destajo y las comisiones.

El trabajo a destajo

Una vez establecido un objetivo de producción, la producción que lo excede será remunerada de acuerdo a los estándares establecidos previamente. Este sistema de incentivos es aplicable en los casos en los que es más importante la cantidad de producción que su calidad o bien cuando está muy automatizada. También puede aplicarse cuando la tarea es atractiva y cuando el incentivo financiero es lo suficientemente atractivo para inducir a una mayor producción.

Las comisiones

Generalmente se trata de un porcentaje sobre el precio del producto. Es de aplicación generalizada en el área comercial. También se abonan comisiones por captación de clientes. Sin embargo, una proporción excesivamente alta puede desvincular al vendedor de la empresa, que puede llegar a sentirse como un trabajador por cuenta propia.

10. David Mac Clelland examinó la necesidad de poder, denominada *n Pod*. explique cómo la definió y cuáles son las características de los gerentes eficaces.

11. En un contexto de colaboración con los sindicatos, ¿qué medidas puede tomar la Dirección de RRHH para fomentar el diálogo con ellos?

12. Explique los factores que afectan al diseño de puestos de trabajos.

No es posible dictar una serie de normas para asegurar el adecuado diseño de un puesto, sin embargo sí pueden darse unas pautas que será imprescindible tener en cuenta:

El entorno: no es posible diseñar un puesto de trabajo sin tener en cuenta las habilidades o disponibilidades de los empleados, así como el entorno social en el que la empresa se desenvuelve.

Aceptación social: existen una serie de trabajos que son muy aceptados socialmente y otros que no lo son tanto, o no lo son en absoluto. Un empleado estará tanto más satisfecho con su trabajo cuanto más considerado esté socialmente.

La práctica laboral: la forma en que tradicionalmente ha venido desempeñándose el trabajo en una organización es un factor de mucho peso. Cuando este aspecto se olvida, puede fracasar el proyecto de diseño de puestos de trabajo.

13. Orígenes de los principales sesgos que se introducen en el procesos de evaluación del desempeño.

La principal dificultad de las mediciones subjetivas es que el evaluador introduce sesgos en la evaluación. Los principales sesgos tienen los siguientes orígenes:

Las relaciones personales que mantiene el evaluador con los evaluados, su personal simpatía o antipatía hacia ellos.

Los prejuicios basados en el sexo, la edad, la raza, etc.

El efecto de los hechos más recientes. Los hechos más recientes tienen a tener más peso de lo que debieran en la medición subjetiva.

La imagen que el evaluador tiene de sí mismo, o la que quiere transmitir a los demás. Algunas personas se tienen por benévolas y quieren demostrarlo, o desean que las demás personas las tengan por generosa, y tienden a evaluar en exceso. Otras se tienen por estrictas y exigentes. Ambos errores se producen fácilmente cuando los estándares de desempeño se han fijado de modo impreciso.

14. Explique los canales de comunicación ascendente

Es tan importante como la comunicación descendente para conseguir un comunicación eficaz en la organización, tanto por las sugerencias que puedan aportar los subordinados a sus superiores, como por la retroalimentación que estos puedan obtener de la información emitida por ellos. La labor del mando intermedio como mediador hacia niveles más altos se manifiesta aquí de forma muy clara.

Sin embargo, aquí resulta mucho más completo alcanzar un nivel de eficacia razonable. En primer lugar, porque los subordinados suelen resistirse a informar a sus superiores, sobre todo si se trata de más las noticias. En segundo lugar, porque no es fácil que un supervisor facilite la labor al subordinado que quiere elevarle alguna sugerencia.

15. Razones para aplicar la auditoría al ámbito de los RRHH.

- La auditoría como mecanismo de control. Las organizaciones cuentan con una serie de objetivos establecidos por departamentos, funciones, áreas o puestos de trabajo. Para comprobar si se están alcanzando o no esos objetivos y si añaden valor a la empresa, se acude a mecanismos de control.
- Las diferentes funciones de la organización exponen sus resultados utilizando métodos cuantitativos. Si la DRRHH quiere ser considerada como una función más, debe emplear como otras funciones algún mecanismo que le permita exponer sus resultados en términos cuantitativos.
- Las organizaciones necesitan que las diferentes partes que la integran aporten valor al conjunto. Los RRHH deben demostrar que están contribuyendo a aumentar el valor de la organización. A través de la auditoría se pide poner de manifiesto si están aportando valor y en caso de no ser así, se recomendarán las medidas oportunas para variar la situación.
- La partida de costes correspondientes a personal tiene una cuantía bastante importante por lo que es necesario establecer algún tipo de control.
- Actualmente las organizaciones se encuentran inmersas en la búsqueda de la calidad. La auditoría DRRHH puede ser una herramienta muy útil al detectar posibles fallos y dar recomendaciones para superarlo.

- Puede ser una fuente de ventajas competitivas. En los mercados de libre competencia, las organizaciones tratarán de sobresalir por encima de sus competidores y para lograrlo, deben tener en su poder alguna ventaja competitiva de imitar y sostenible en el tiempo.

16. Explique qué es un sistema de información de recursos Humanos informatizado y de aquellas áreas de RRHH en las cuáles resulta de más sencilla implantación.

Es una herramienta que permitirá a la DRRR clasificar y reorganizar los elementos necesarios para la organización de las personas y sus actividades así como establecer las características del puesto que ocupan. Hoy en día, por ejemplo, es rara la empresa que por pequeña que sea, no tenga informatizado el procedimiento de gestión de nóminas.

17. ¿Cuáles son los errores más frecuentes en los que pueden incurrir candidato y entrevistador en la entrevista de selección.

Los errores más frecuentes en los candidatos están:

- en mostrar poco interés por el puesto. Ello puede sobrevenir como resultado de creer que no se debe mostrar un excesivo interés.
- Hablar en exceso de temas ajenos al puesto.
- Jactarse de los logros propios puede dar la impresión de ser una persona excesivamente vanidosa o incluso, se puede llegar a mentir sobre el desempeño en trabajos anteriores.
- Contestar muy deprisa o no escuchar debido a la ansiedad que provoca la entrevista en el candidato.

Los errores del entrevistador:

- efectuar preguntas que tiendan a confirmar una primera impresión negativa.
- Acudir a la entrevista con estereotipos
- Falta de información sobre el puesto
- Sobreestimar la comunicación no verbal
- Efectuar juicios precipitados
- Comparar a los candidatos entre sí
- Efectuar preguntas que lleven la respuesta implícita
- Llevar al candidato a un terreno ajeno.

18. Ventajas de la formación desde el punto de vista de la organización

Las principales ventajas son las siguientes:

- Mejora la productividad y la calidad del trabajo
- Mejora el conocimiento de los puestos de trabajo por quienes los desempeñan, en todos los niveles de la organización.
- Dota a la organización de mayor adaptabilidad
- Mejora la moral de sus trabajadores
- Mejora su imagen
- Facilita a las personas que se identifiquen con los objetivos de la organización
- Mejora las relaciones entre los superiores y los subordinados

- Se consigue que mejoren la toma de decisiones y la resolución de los problemas
- Ayuda en el desarrollo de la promoción interna
- Desarrolla la capacidad de liderazgo, la motivación, la lealtad y las actitudes positivas de directores y trabajadores.
- Reduce costes
- Desarrolla el sentido de tratar de mejorar
- Mejora las relaciones laborales
- Reduce costes de consultoría externa
- Reafirma los valores culturales de la organización.

19. Teoría sobre la motivación: teoría ERG del Alderfer.

20. defina qué es un programa de outplacement y analice cuáles son los elementos sustanciales del mismo.

Es la consultoría y apoyo para la reorientación profesional o laboral.

En ocasiones la empresa se ve obligada a despedir personas de larga trayectoria y experiencia, y que son muy valoradas y reconocidas. Para disminuir las consecuencias de este trauma tanto para la organización como para el trabajador, estas situaciones deben preverse.

Frecuentemente el outplacement se traduce como la recolocación externa, pero más correctamente puede definirse como consultoría y apoyo para la reorientación profesional o laboral.

El outplacement es por lo tanto, un programa definido para cada persona que utiliza los siguientes factores:

- un estudio de las capacidades y limitaciones de la persona
- un análisis del mercado laboral adecuado a esas capacidades y limitaciones
- un plan de marketing personal y networking
- formación para una reorientación laboral cuando es necesario
- asesoramiento para la preparación de su currículum y para la realización de entrevistas investigación de las características y necesidades de la empresa a la cual postula ayuda psicológica y orientación profesional
- apoyo logístico.

21. Con el objetivo de reducir costes, las empresas han empezado a contratar determinados servicios fuera de las mismas. Lo que se conoce por outsourcing. Explique el valor estratégico que implica este procedimiento así como sus ventajas e inconvenientes para la empresa.

En una economía tan globalizada como la actual, donde la competitividad y los altos costes laborales están exigiendo a las organizaciones altas dosis de imaginación, se impone la necesidad de flexibilizar la entrada y salida de personal. Últimamente está siendo bastante frecuente la contratación de determinados servicios fuera de la empresa, en lugar de realizarlos dentro de la organización. Es el conocido outsourcing, que está mostrando un alto valor estratégico en su aplicación a procesos críticos del negocio: administración, logística, servicio al cliente, gestión de la tecnología, implantación del sistema de información, etc.

Entre las ventajas se encuentran **la reducción de costes en personal interno de la empresa que puede dedicarse a actividades que añadan valor a la misma y la selección del mejor servicio posible.**

Sin embargo tiene algunos inconvenientes como la **dependencia a terceros que se genera y las dificultades para integrar las funciones o los procesos comprados en el exterior dentro de la planificación de la empresa.**

22. ¿Qué entendemos por motivación y cuál es el comportamiento que suele tener un empleado motivado?

23. En la evaluación subjetiva del mérito y del desempeño se introducen diversos sesgos. Analice los diferentes orígenes de los diversos sesgos.

La principal dificultad de las mediciones subjetivas es que el evaluador introduzca sesgos en la evaluación. Eso sucede cuando el evaluador no es imparcial en la evaluación. Los principales sesgos tienen los siguientes orígenes:

- Las relaciones personales que mantiene el evaluador con los evaluados, su personal simpatía o antipatía hacia ellos.
- Los prejuicios basados en el sexo, la edad, la raza, la religión, etc.
- La tenencia a evitar medidas extremas. Muchos evaluadores tienen subconscientemente a evitar las medidas muy altas y las muy bajas.
- El efecto de los hechos más recientes que tienen a tener más peso de lo que debieran en la medición subjetiva.
- La imagen que el evaluador tiene de sí mismo, o la que quiere transmitir a los demás.

24. Indique cómo se ha producido desde la denominada “Gestión de personal” a la actual DRRHH.

Podría decirse que la denominación clásica de la DRRHH ha sido Gestión de Personal. Pero, en realidad, no sería del todo correcto, porque el término de DRRHH es bastante más amplio. Precisamente, el cambio en la terminología es el resultado de la ampliación cuantitativa y cualitativa de su contenido.

La gestión de personal era una función que, en general, comprendía labores básicamente administrativas referentes a las nóminas, las retenciones de impuestos a los empleados, etc.

A medida que las tareas encomendadas a esta función aumentan, y que crece el tamaño del departamento correspondiente, éste deja de depender de departamentos de asuntos administrativos o de estar integrado en ellos, para situarse más cerca de la alta dirección. Con ello, el principal responsable del departamento pasa a tener la categoría de director. Por ello, se generalizó el término Dirección de Personal.

Los estudios recientes sobre las características de las organizaciones excelentes insisten en que éstas tienen en común el considerar a las personas como tales personas, no como el personal al servicio de la empresa, ni como meros empleados o trabajadores de ella. Las personas no son de la organización, sino que forman la organización misma.

El termino Dirección de Recursos Humanos quizá contribuya a recordar que los seres humanos son el recurso sin el cual la organización no existe.

25. Explique en qué consiste la rotación y la ampliación de puestos como técnicas de rediseño de puestos de trabajo.

La rotación de puestos consiste en cambiar al empleado de un puesto a otro, lo que le permitirá realizar un mayor número de tareas. Aunque esta práctica no altera la naturaleza esencial de los puestos, es de esperar que aumente el valor relacionado con la satisfacción del individuo. La percepción que el empleado tiene de su trabajo se habrá enriquecido, eliminando el efecto rutinario.

La ampliación de puestos. Los puestos excesivamente especializados (sobre todo aquellos que se realizan en cadenas de montaje de equipo industriales, automóviles, etc.) crean graves problemas de insatisfacción entre los trabajadores. Un mayor alcance del puesto (consistente en ampliar el número de tareas), reducirá el aburrimiento y favorecerá el desempeño.

26. Dentro de la comunicación que puede darse en una empresa, existe “la asesoría de personal. Analice en qué consiste y establezca las características principales de las mismas.

El Programa de Asesoría al Personal es un acto de comunicación al servicio de los empleados para resolver problemas laborales y emocionales que contribuye a disminuir la despersonalización y es confidencial.

Las características de la asesoría al personal son las siguientes:

- Constituye un acto de comunicación.
- Ayuda a los empleados a resolver sus problemas laborales.
- Ayuda a los empleados a afrontar sus problemas emocionales.
- Contribuye a disminuir la despersonalización.
- Es confidencial.

27. En qué consiste el informe de auditoría de la DRRHH. Establezca sus características así como las estructuras que debe tener.