



Mi Universidad

LIBRO

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

Septiembre – diciembre 2021

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de

una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Visión

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo de la materia: El alumno será capaz de valorar la importancia de los recursos humanos en la empresa, y desarrollar e implementar las estrategias, planes y programas para su administración, a fin de lograr el óptimo desempeño de los individuos, los grupos y de la propia organización, además, instrumentará herramientas dirigidas al acrecentamiento y evaluación del capital humano dentro de un ambiente laboral, seguro con énfasis en mejorar la calidad de vida del empleado.

UNIDAD I

INTRODUCCIÓN

- 1.1. Conceptos, procesos y sistemas clave de recursos humanos
- 1.2. Naturaleza de la fuerza de trabajo.
- 1.3. El entorno cultural y social.
- 1.4. Legislación y ambiente laboral.

UNIDAD II

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- 2.1. Diseño organizacional y diseño del puesto de trabajo
- 2.2. Análisis del puesto, descripción y especificación de estándares
- 2.3. Reglamentación y programación del trabajo.
- 2.4. Determinación de requerimientos de personal

UNIDAD III

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- 3.1. Proceso de reclutamiento interno y externo.
- 3.2. Proceso de selección estándares, pruebas y entrevistas.
- 3.3. Implicaciones del manejo de la carrera laboral.

UNIDAD IV

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

- 4.1. Determinación de objetivos y necesidades
- 4.2. Selección de instructores.
- 4.3. Planeación de carrera y vida laboral.
- 4.4. Evaluación de programas de desarrollo de carrera y vida laboral.

UNIDAD V

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 5.1. Importancia de la evaluación del personal.
- 5.2. Desarrollo de programas de evaluación.
- 5.3. Métodos y procesos de evaluación del desempeño.
- 5.4. Entrevistas de evaluación e interacción.

UNIDAD VI

ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES

- 6.1. Programa de sueldos y salarios, evaluación de puestos.
- 6.2. Tasas salariales, estructura salarial.

6.3. Planes de incentivos individuales y grupales.

6.4. Planes relacionados con la contribución a las utilidades.

6.5. Planes de beneficios y prestaciones.

UNIDAD I

INTRODUCCION

El tema central de este material lo constituyen las personas que laboran en las organizaciones, denominadas Recursos Humanos por la Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa; ésta define a la empresa como una colección única de recursos (humanos, financieros, tecnológicos) y capacidades (conocimiento organizacional), donde la capacidad de la empresa para generar utilidades económicas depende de la posesión de recursos y capacidades diferentes a los del resto de las empresas.

Como todos sabemos, las personas (recursos humanos) poseemos objetivos en la vida, la mayoría de ellos los podremos alcanzar en el espacio de las empresas a la vez que también contribuiremos a lograr los objetivos que éstas se hayan propuesto. Pero para conseguir este propósito de una forma planeada y organizada tendremos que recurrir al estudio de la administración de recursos humanos, temática que elucidaremos en estos apuntes.

La administración de Recursos Humanos es un área de especial importancia en las organizaciones, ya que contribuye al logro de los objetivos de éstas y de las personas que la conforman.

Sin duda, un elemento sobresaliente que nos conduce a una mejor comprensión del estudio de la función de administración de recursos humanos lo representa la aclaración conceptual

de distintos términos que son empleados en esta importante disciplina, entre ellos: administración de personal.

Administración de Recursos Humanos, relaciones laborales, relaciones humanas, capital humano, administración estratégica de Recursos Humanos. La relevancia de este aspecto radica en que frecuentemente se emplean de manera indistinta algunos de estos vocablos con lo cual se contribuye a restarle objetividad a este campo de estudio. Por ejemplo: los términos administración de personal y administración de Recursos Humanos, se diferencian entre otras razones por el contexto histórico-económico en el que se han desarrollado como lo puntualizan Miguel Ángel Sastre y Eva María Aguilar:

- Desde la revolución industrial hasta mediados del siglo XX, la organización científica del trabajo dio origen a lo que podríamos considerar la primera etapa de la administración de personal, al entenderla como una función especializada y diferenciada del resto.

Dicha etapa, agregan estos autores, estuvo caracterizada por una concepción mecanicista del trabajador, y un enfoque normativo en la búsqueda de la máxima productividad. Posteriormente, escriben estos autores, en las décadas centrales del siglo XX tienen gran influencia las escuelas de corte humanista, como la de Relaciones Humanas y la de Comportamiento, en la que la empresa es concebida como un sistema social en el que la administración de recursos humanos se centra en el control y evaluación del comportamiento de los individuos en la organización. Y ahondan:

- Ya en los años noventa, se atribuye una gran importancia a la administración de los recursos humanos en la empresa, y en el plano teórico, mayor cantidad de trabajos adoptan alguna teoría de la literatura de las organizaciones para conseguir la necesaria fundamentación de la que tradicionalmente carecía la investigación en recursos humanos.

Motivados por la aspiración de abordar con mayor objetividad el estudio de la administración de Recursos Humanos se ha incluido en este apartado Introdutorio la

definición de distintos términos utilizados en esta disciplina con el propósito de discernir y ampliar su comprensión entre aquéllos que utilizarán este material de estudio.

1.1. Conceptos, procesos y sistemas clave de recursos humanos

En primer lugar, Gary Dessler, al igual que otros autores, afirma que:

La administración de personal se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos a las personas. Entre ellos:

- Realizar análisis de los puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado)
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos
- Seleccionar a los candidatos para los puestos
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados
- Administrar los sueldos y salarios (determinar cómo se compensará a los empleados)
- Brindar incentivos y prestaciones
- Evaluar el desempeño
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar)
- Capacitar y desarrollar
- Fomentar el compromiso de los empleados

Por otro lado, David A. De Cenzo y Stephen P. Robbins señalan que:

La administración de recursos humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión humana, [...] puede verse desde dos enfoques distintos. Primero: la administración de recursos humanos es una función para proporcionar personal o apoyo a

la organización [...] Segundo: la administración de recursos humanos es una función que compete a todos los gerentes.

Al mismo tiempo estos dos autores, proponen un enfoque que comprende cuatro funciones básicas de la administración de recursos humanos:

- Empleo.
- Capacitación y desarrollo.
- Motivación.
- Mantenimiento

En tanto Wayne Mondy y Robert M. Noe muestran que la administración de Recursos Humanos “es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la administración de recursos humanos.”

Para George T. Milkovich y John W. Boudreau dirección de Recursos Humanos “es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.”

Por su parte, Fernando Arias Galicia indica que cualquier interacción de dos o más personas representa una relación humana. El término relaciones humanas desde la óptica de Arias Galicia “se convierte en sinónimo de lo que Strauss denomina cortesía industrial: tratar bien a los subordinados, jefes y compañeros, felicitarlos en su cumpleaños, etc.” El mismo Fernando Arias Galicia señala que el término relaciones laborales “se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.”

En lo que concierne al término capital humano, Gregory G. Dess y G.T.

Lumpkin lo conceptualizan como:

...el conjunto de capacidades individuales, conocimiento, habilidades, y experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Se trata del conocimiento relevante para las tareas en curso, así como de la capacidad para ampliar la reserva de conocimiento, habilidades y experiencia a través del aprendizaje.

Al respecto existe la Teoría del Capital Humano desarrollada por Gary Becker en el año de 1964 y que, de acuerdo a Miguel Ángel Sastre y Eva María Aguilar:

- Se trata de un enfoque frecuentemente utilizado en la actualidad, en investigaciones sobre aspectos relacionados con la formación y el desarrollo, ya que centra su atención en la trascendencia de la formación como política básica para incrementar el valor del activo humano.

Robert M. Noe y R. Wayne Mondy incluyen al inicio de su obra, Administración de recursos humanos, el significado de la administración del capital humano apuntando que “es la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de recursos humanos en el resultado final del análisis financiero de la empresa.”

Por último, desde finales del siglo pasado a la fecha, la función de administración de recursos humanos ha adoptado un carácter estratégico por lo que ha recibido el nombre de: administración estratégica de recursos humanos. Miguel Ángel Sastre y Eva María Aguilar enuncian que la administración estratégica de recursos humanos consiste en reflejar alguno de los siguientes aspectos:

- a. Destacar la importancia del factor humano como fuente generadora de ventajas competitivas.
- b. Considerar la aplicación del modelo de la administración estratégica en el ámbito funcional de los recursos humanos.
- c. Analizar el ajuste necesario que debe existir entre las políticas de recursos humanos y la estrategia desarrollada por la empresa.

Para distintos autores la administración estratégica de recursos humanos:

...es la última y más reciente etapa en el desarrollo de la función de Recursos Humanos. Defiende un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos y presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos anteriores, el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma.

I.2. Naturaleza de la fuerza de trabajo.

Según Marx, la fuerza de trabajo es la capacidad de trabajo del trabajador, empleada en el proceso de trabajo que, junto con la materia objeto de transformación y los medios de producción, forma parte de las llamadas "fuerzas productivas".

La fuerza de trabajo debe distinguirse de su rendimiento, materializado en el objeto de la producción, al que se denomina "trabajo realizado".

En el trabajo realizado hay "algo más" que en la simple fuerza de trabajo (que es lo que se retribuye): hay una plusvalía (que crea el trabajador con su fuerza de trabajo, pero que se apropia el capitalista). "La fuerza de trabajo añade constantemente al producto, sobre su propio valor, una plusvalía que es la encarnación del trabajo no retribuido".

Las estadísticas son impresionantes, durante los próximos 20 años, más de 800 personas pasarán a la tercera edad diariamente y poco después, se jubilarán de su trabajo, si es que lo tienen. Además de implicar problemas de salud y de políticas sociales, este hecho significa un cambio en la naturaleza de la fuerza de trabajo y en la forma de administrarla. Lo anterior no es una situación particular para México, muchos países ya están enfrentando el mismo problema.

En primer lugar existirá -de hecho ya existe-, escasez de personas preparadas para puestos clave, esto puede parecer difícil de creer ante la gran cantidad de desempleados que hay en el país sin embargo, para reemplazar a las personas que ingresan a la tercera edad y dejan su trabajo, hay muy pocas personas jóvenes preparadas disponibles. Simplemente en el área de choferes de camiones pesados, existe un gran déficit de personas preparadas para los

próximos años. Los choferes que reemplazan a quienes se retiran, carecen de la experiencia, y los conocimientos requeridos y necesitan un entrenamiento minucioso para estar listos para el trabajo.

A pesar de la necesidad de expansión y crecimiento económico que experimenta Latinoamérica, algunas empresas han tenido que aplazar proyectos o aumentar la inversión en programas de formación interna y considerar incrementos en los salarios para retener a los empleados, ante la escasez de personal calificado para ocupar puestos gerenciales. La cifra de gerentes disponibles es aún muy pequeña para cubrir la demanda de las industrias.

Cuando me refiero a un cambio en la naturaleza de la fuerza de trabajo y en la forma de administrarla es por el hecho de que los nuevos trabajadores operaran de muy diferente manera que sus predecesores. Entre las demandas de los nuevos trabajadores están por ejemplo, la inmediata retroalimentación y atención, más flexibilidad en los horarios de trabajo, además prefieren vestir ropa informal para ser “ellos mismos”, valoran la naturaleza y la importancia del trabajo por encima del sueldo y las prestaciones y hoy quieren estar involucrados no solo en hacer el trabajo, sino también en participar en la planeación y la estrategia. Aunque quienes hoy están ingresando a la tercera edad también querían trabajos flexibles, encontrar significado en el trabajo, buena comunicación y ropa casual, la nueva generación los busca con más énfasis.

Algunos estudios recientes sugieren que, por la exposición a la intensidad de los medios de comunicación y la tecnología, se ha creado una nueva fuerza de trabajo con un alcance más corto en su capacidad de atención y más superficial, con menos disposición a profundizar en los temas, pero también con un arsenal de nuevas herramientas tecnológicas que facilitan el trabajo y lo hacen más eficiente. Los gerentes deberán tomar las medidas necesarias para saber dirigir a esta nueva fuerza de trabajo y aprovechar sus ventajas.

Para que las empresas puedan hacer frente de manera eficiente a los planes de largo plazo, deben tomar en cuenta que es imprescindible prever el retiro de algunos miembros y su eventual sustitución para que siempre se cuente con personal experimentado para llevar a cabo los planes hasta el final.

Algunas empresas con visión tienen procesos de reclutamiento de talento para preparar planes de sucesión que eviten las urgencias al momento de que alguna persona clave se retira de la organización. Si se toma en cuenta que una gran parte de la habilidad y los conocimientos de la empresa se van junto con quienes se retiran –y ya no regresan-, es preferible prepararse por anticipado para cuando se vaya el personal experto.

Las empresas pueden tener a su disposición el mejor coaching y mentoring aprovechando el caudal de experiencia y conocimientos de quienes se retiran de la empresa por motivos de jubilación y que han pasado por las fases de ejecutores, gerentes, directores o consejeros, estando al frente de proyectos contribuyendo en su desarrollo porque tienen la capacidad para anticiparse y orientarse hacia la ejecución.

1.3. El entorno cultural y social.

Las empresas deben crear un ambiente de trabajo en el que las nuevas generaciones puedan desarrollarse con flexibilidad, transparencia, compromiso y alegría –sí, Alegría- en su trabajo. Debemos de convertir el trabajo en un juego atractivo para que las nuevas generaciones se sientan atraídas por él y quieran quedarse y comprometer la misma alta energía que aplican en otras actividades para desarrollar con eficiencia su trabajo. En la competencia por atraer talento, lo anterior es clave para crear una organización ganadora.

La nueva organización de recursos humanos de IBM (International Business Machines Corporation) refleja el hecho de que las prioridades y responsabilidades de recursos humanos de los empleadores han evolucionado en los tiempos cambiantes. En los albores del siglo XX, el departamento de “personal” tenía a su cargo la contratación y los despidos, dirigía el departamento de nómina y administraba los planes de prestaciones. Conforme surgió la tecnología en áreas como las pruebas y las entrevistas, el departamento de personal empezó a asumir un rol más extenso en la selección, capacitación y promoción de los trabajadores. Durante la década de 1930, la legislación sobre sindicatos ponía mayor énfasis en proteger a la empresa en sus interacciones con las organizaciones sindicales. Las leyes acerca de la discriminación en los años 60 y 70 originaron un gran número de juicios y

multas en contra de los empleadores y, por lo tanto, fomentaron un rol más “protector” para RH.

Lo que eran en el pasado, lo cual da como resultado que empleadores como Ritz Carlton dependan cada vez más de la motivación y el desempeño de sus empleados para obtener una ventaja competitiva. La metamorfosis de personal a administración de recursos humanos refleja el hecho de que, en el contexto empresarial actual, a menudo la principal ventaja competitiva real y sostenible de una organización son sus empleados bien entrenados y altamente comprometidos, y no su maquinaria.

Tendencias importantes

Veamos ahora un resumen de las tendencias que están impulsando a las compañías y a sus gerentes de recursos humanos a enfocarse cada vez más en la competitividad y el desempeño.

- **Globalización**

La globalización es la tendencia de las organizaciones a expandir sus ventas, propiedades y/o manufacturas hacia mercados extranjeros nuevos. Hay muchos ejemplos:

Toyota produce el Camry en Kentucky; en tanto que Dell fabrica y vende computadoras en China. Las áreas de libre comercio —gracias a acuerdos que reducen los aranceles y las barreras entre socios comerciales— fomentan aún más el comercio internacional. El TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) y la UE (Unión Europea) son dos claros ejemplos.

Al referirme a la nueva generación de trabajadores, mi intención es marcar las diferencias con la generación de quienes están ingresando a la tercera edad, sin pretender definir cuál de ellas es la mejor, nuestro reto es pertenecer a distintos grupos generacionales, respetándonos y valorándonos mutuamente. En esta inevitable ola de cambios, la nueva fuerza de trabajo está aquí y debemos estar todos listos para continuar el desarrollo empresarial.

Mayor globalización significa más competencia, y más competencia significa mayor presión para buscar ser “de clase mundial”, tratando de disminuir costos, lograr que los empleados sean más productivos, y hacer las cosas mejor y con un costo inferior. Como ocurre en el hotel Portman de Shangai, esto obliga a los empleadores y a sus equipos de RH para que instituyan prácticas que logren óptimos resultados de sus empleados.

- **Avances tecnológicos**

La tecnología está cambiando la naturaleza de casi todo lo que hace una empresa. Por ejemplo, Zara, el vendedor minorista español, no necesita de los costosos inventarios que abruman a competidores como The Gap. Zara opera su propia red de distribución internacional basada en Internet, vinculada con las cajas registradoras de sus tiendas en todo el mundo. Cuando sus oficinas centrales en España observan que una prenda “vuela” de una tienda, el sistema computarizado de fabricación de Zara entra en acción: tiñe la tela requerida, corta y fabrica el artículo, y lo envía con rapidez a esa tienda en unos cuantos días. Los gerentes de recursos humanos enfrentan algo similar en el desafío de utilizar la tecnología para mejorar sus propias operaciones.

- **La naturaleza del trabajo**

La tecnología también está modificando la naturaleza del trabajo. Incluso los puestos en las fábricas son más demandantes en cuanto a tecnología. En plantas de todo el mundo, puestos de manufactura que requieren un conocimiento sólido de alta tecnología están reemplazando a los puestos tradicionales de las fábricas. El operador calificado Chad Toulouse ilustra al obrero moderno. Después de un curso de capacitación de 18 semanas, este antiguo estudiante universitario trabaja ahora como líder de equipo, en una planta donde aproximadamente 40% de las máquinas son automáticas. En plantas más antiguas, los operadores controlaban de forma manual las máquinas que cortaban trozos de metal para elaborar partes de motores. En la actualidad, Chad y su equipo pasan gran parte de su tiempo tecleando comandos en máquinas computarizadas que fabrican piezas de precisión para artículos como bombas de agua. Empleados con capacidades tecnológicas como éstas

requieren nuevas habilidades y capacitación para tener éxito en puestos cada vez más complejos.

- **Empleos en los servicios**

La tecnología no es la única tendencia que impulsa la ruta del cambio que va desde la fuerza física hasta la inteligencia. Actualmente, más de dos tercios de la fuerza laboral estadounidense se dedican a la producción y al suministro de servicios, en vez de a la elaboración de productos. Entre 2004 y 2014, los casi 19 millones de nuevos empleos que se crearán en Estados Unidos están en el sector de los servicios, no en las industrias productoras de bienes.

- **Subcontratación**

La búsqueda de mayor eficiencia está ocasionando que los empleadores exporten más puestos de trabajo. Merrill Lynch, por ejemplo, afirmó que estaba planeando realizar algunos de sus análisis de seguridad en la India. Entre 2005 y 2015, aproximadamente 3 millones de empleos estadounidenses, desde auxiliares de oficina y operadores de cómputo hasta puestos gerenciales, de ventas e incluso legales, se establecerán en el extranjero. Las empresas están subcontratando incluso las funciones de recursos humanos.

- **Capital humano**

Para los empleadores, todo esto implica una necesidad creciente de “trabajadores del conocimiento” y capital humano. El capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización. Como mencionó un gurú de la administración, “el centro de gravedad del empleo se está moviendo rápidamente desde los trabajadores manuales y de oficina, hasta los empleados del conocimiento, que se resisten al modelo de orden y control que las empresas adoptaron de la milicia hace más de 100 años”. Los gerentes necesitan nuevos sistemas y habilidades administrativas para recursos humanos de clase mundial al

seleccionar, capacitar y motivar a esos empleados, así como para lograr que trabajen como socios comprometidos.

- **Tendencias demográficas y de la fuerza laboral**

Al mismo tiempo, las tendencias demográficas de la fuerza laboral están haciendo que encontrar y contratar buenos empleados se convierta en todo un desafío. No se pronostica que la fuerza laboral crezca al mismo ritmo que los empleos, pues se estima un déficit de alrededor de 14 millones de trabajadores con educación universitaria. Un estudio de 35 gerentes de recursos humanos, pertenecientes a empresas globales grandes, dijeron que la “administración de talentos”, en particular la adquisición, el desarrollo y la conservación de los talentos, es su principal preocupación. Otro aspecto muy importante es que la fuerza laboral estadounidense está envejeciendo. Conforme los baby boomers, nacidos entre 1946 y 1960, vayan saliendo de la población económicamente activa en los próximos años, los empleadores enfrentarán lo que un estudio denomina una escasez “grave” de mano de obra, y tendrán que “reconsiderar sus actitudes hacia los trabajadores mayores y reexaminar una amplia gama de prácticas establecidas, desde las reglas para la jubilación, hasta las prestaciones que gozan los empleados”.

- **La “generación Y”**

Algunos expertos señalan que el siguiente grupo de trabajadores más jóvenes podría tener diferentes valores relacionados con el trabajo, en relación con sus predecesores. Por ejemplo, con base en un estudio, se descubrió que los empleados mayores suelen estar más centrados en el trabajo (más enfocados en el trabajo que en la familia en lo referente a sus decisiones de carrera); mientras que los empleados más jóvenes tienden a centrarse más en la familia o en ambos aspectos (equilibrando así la vida familiar y la vida laboral). De esta manera, los trabajadores más jóvenes no suelen estar de acuerdo con que “es mejor que la mujer se quede en casa” y no trabaje fuera; en tanto que los padres más jóvenes tienden a

pasar más tiempo con sus hijos durante los días laborales. La revista Fortune señala que los empleados de la “generación Y” que en la actualidad se están incorporando a la fuerza laboral representarán desafíos y ofrecerán grandes fortalezas. La revista afirma que tal vez se conviertan en “la fuerza laboral con el nivel de mantenimiento más alto en la historia del mundo”. Sin embargo, como se trata de la primera generación que creció utilizando el correo electrónico, su capacidad para utilizar la tecnología de la información también los convertirá en los individuos con el mejor desempeño, gracias a la información que tienen en su mente y a su excelente disposición.

- **Jubilados**

En una encuesta reciente, profesionales de recursos humanos afirmaron que la fuerza laboral en proceso de envejecimiento es la principal tendencia demográfica que afecta a las organizaciones. Las empresas la están enfrentando de diversas maneras. Una encuesta reveló que 41% de los empleadores estudiados están reintegrando a los jubilados en la fuerza laboral; 34% están realizando estudios para estimar las tasas de jubilación proyectadas en la organización; y 31% están ofreciendo opciones de empleo diseñadas para atraer y conservar a trabajadores semijubilados. Muchos patrones están incluyendo a los jubilados como parte importante de sus estrategias de administración del talento.

I.4. Legislación y ambiente laboral.

- **Marco normativo laboral**

El marco normativo laboral tiene por objeto regular las relaciones de trabajo entre patrones y trabajadores a través del contrato de trabajo, en donde se establecen los procedimientos que son obligatorios de acuerdo a las siguientes leyes:

En México, se da la protección de los trabajadores desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1857, además se estableció la libertad de profesión, la retribución justa y se consideraba al trabajo como una mercancía, de acuerdo con los contratos de servicios que se suscribían.

La transformación más importante en nuestro país fue la entrada en vigor en el año 1917 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, mediante la cual se estableció el artículo 123, que señaló lo siguiente:

- a) Jornada de trabajo de ocho horas.
- b) Protección al trabajo de mujeres y menores.
- c) Protección de menores y mujeres
- d) Retribución justa al trabajo.
- e) Se faculta al Congreso de la Unión el Legislar en materia Laboral.

Posteriormente, en 1931, se creó la Ley Federal del Trabajo, misma que fue reglamentaria del artículo 123 Constitucional, ley que reguló las relaciones entre capital y trabajo y para ello se crearon autoridades como los inspectores del trabajo, juntas municipales de conciliación, juntas centrales de conciliación y las comisiones especiales de salarios mínimos y en 1970 esa misma norma legal introdujo mayores prestaciones como: mejoramiento y protección de los salarios, otorgamiento de habitación para los trabajadores, primas de antigüedad, reparto de utilidades, y mejores procesos para regular la impartición de justicia en las Juntas de Conciliación y Arbitraje.

Con base en estos preceptos, la Ley Federal del Trabajo establece los principios mínimos por los cuales se regirán las relaciones de trabajo. Estos principios se refieren a:

- Relaciones individuales de trabajo
- Duración de las relaciones de trabajo
- Suspensión de los efectos de las relaciones de trabajo
- Rescisión de las relaciones de trabajo
- Terminación de las relaciones de trabajo
- Condiciones de trabajo
- Jornada de trabajo

- Días de descanso
- Vacaciones
- Salario
- Salario mínimo
- Normas protectoras y privilegios del salario
- Participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa
- Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones
- Obligaciones de los patrones
- Obligaciones de los trabajadores
- De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores
- Trabajo de las mujeres
- Trabajo de los menores
- Trabajos especiales
- Trabajadores de confianza
- Relaciones colectivas de trabajo
- Coalicione
- Sindicatos, federaciones y confederaciones
- Contrato colectivo de trabajo
- Contrato-ley
- Reglamento interior de trabajo
- Huelgas
- Riesgos de trabajo
- Autoridades del trabajo y servicios sociales

Esta ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre la persona que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo que, la falta de un contrato por escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, puesto que la ley imputa al patrón la falta de tal formalidad. Por otro lado, si no se determina el servicio o servicios que deba prestar el trabajador, éste quedará obligado sólo a desempeñar el trabajo que sea del mismo género de los que formen el objeto de la

empresa; sin embargo, las condiciones de trabajo ya se encuentran definidas en los contratos colectivos aplicables y por disposición expresa de la ley, ésta predominará sobre el contrato individual de trabajo.

También por disposición expresa de la ley, los empleados de confianza no pueden pertenecer a los sindicatos, siempre y en todo caso, deberá firmarse con éstos un contrato individual de trabajo.

El contrato de trabajo constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la empresa.

Para el trabajador representa un documento que le otorga certeza respecto de:

- Sus obligaciones particulares: lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio.
- La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, entre otras;
- Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la empresa:

- Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo el análisis del puesto o, cuando menos, su descripción.
- Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera concreta de desarrollar el trabajo.
- Porque constituye un elemento indispensable como prueba, al estar firmado por el trabajador, en posibles conflictos laborales.

Las relaciones individuales de trabajo pueden ser:

a) **Obra determinada**, solo se contrata a los trabajadores para el cumplimiento y terminación de una obra específica, por ejemplo: lo que dure la construcción de un edificio, aquí no importa el fijar tiempo para la terminación del edificio, si no que la relación laboral terminará cuando culmine la construcción del proyecto.

b) Tiempo determinado, solo se contrata a los trabajadores por cierto tiempo, por ejemplo, ya sea por quince días, seis meses, etc. El artículo 37 de la Ley Federal del trabajo únicamente se deben de celebrar estos contratos cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar, cuando tenga por objeto el substituir temporalmente otro trabajador y en los demás casos previstos por la ley.

c) Tiempo indeterminado, se contrata a los trabajadores sin saber cuál es la fecha de terminación laboral. La ley prefiere ésta última, toda vez de que uno de los principios laborales, el que todo trabajador tenga estabilidad y permanencia en su fuente laboral.

Las relaciones colectivas de trabajo están establecidas en el Título Séptimo de la Ley Federal del Trabajo, donde se reconoce el derecho de los trabajadores y patronos a asociarse para el mejoramiento y defensa de sus intereses, y señala que: "El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato tendrá la obligación de celebrar con éste, cuando lo solicite, un contrato colectivo".

Por otra parte, el Reglamento interior de trabajo define el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patronos en el desarrollo de los trabajos en una empresa, dentro de las que destacan:

Horas de entrada y salida.

Lugar y momento donde se inicia la jornada.

Días y horas para realizar la limpieza.

Días y lugares de pago.

Normas para el uso de asientos y sillas.

Normas para prevenir los riesgos de trabajo.

Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores.

Permisos y licencias.

Todas las disposiciones disciplinarias y su forma de aplicación.

Todas las normas necesarias por la naturaleza de cada empresa para conseguir la mayor seguridad en el desarrollo del trabajo.

Ley del Seguro Social

Ésta ley establece en su Título Segundo del Régimen Obligatorio, las personas que son sujeto de aseguramiento del régimen obligatorio, mismo que comprende:

Riesgos de trabajo

Enfermedades y maternidad

Invalidez y vida

Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez

Guarderías y prestaciones sociales

También establece las obligaciones de los patrones referentes a su registro como tal, e inscripción de los trabajadores al IMSS, información de sus altas y bajas, modificaciones de salario y demás datos, conforme a las disposiciones de la Ley del Seguro Social y sus reglamentos.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas que se presentan en el capítulo sobre Instalaciones: Ubicación y Servicios Auxiliares, y en los Anexos de este documento.

Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores

Establece en su artículo 29, las obligaciones de los patrones, para inscribirse e inscribir a sus trabajadores en el instituto, a determinar el monto y efectuar el pago de las aportaciones por el cinco por ciento sobre el salario de los trabajadores a su servicio; así como proporcionar la información relativa a cada trabajador conforme lo señala ésta ley, y en los términos de la ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro y su reglamento.

Ley de Sistemas de Ahorro para el Retiro

Con la creación del SAR se estableció una nueva prestación obligatoria para los trabajadores que consiste en el 2% del salario integrado del trabajador, que deberá aportar el patrón para complementar el fondo del IMSS dirigido al retiro de dicho empleado. De igual forma, el patrón deberá realizar la aportación del 5% para la vivienda de los trabajadores (INFONAVIT).

El monto de estas aportaciones se realiza cada bimestre al sistema bancario, mediante los formatos creados específicamente para el SAR. Las aportaciones recibidas se canalizarán en forma individual a una de las administradoras de fondos (AFORE) que seleccione cada trabajador para su administración

- **Ambiente laboral**

En un sentido amplio, la felicidad tiene que ver con lo agradable y en el ámbito del recurso humano no es la excepción. Para que una organización tenga un ambiente laboral adecuado es necesario otorgar prioridad a que el personal en la posición que esté feliz, manifestándose con estabilidad plena en el centro de trabajo e impactando en lo que se expone.

Cuando una organización pasa por inadvertida la situación anterior, muy posiblemente viva situaciones no apremiantes y/o se transforme, siendo necesario buscar el equilibrio en lo laboral e incluso en lo familiar para que la persona aporte, colabore y comprenda lo esencial de trabajar en equipo. El crecimiento de esas actitudes debe ser en forma permanente y recibir confianza a efecto de emprender compromisos mayores. Al existir felicidad laboral

y preparación del personal se facilita la creación de ideas, disponibilidad a los cambios técnicos y administrativos, innovaciones y aportaciones de mejora.

La felicidad del personal se puede impulsar a través de actividades diarias que se pueden reforzar estando dentro de ellas el respaldo a la salud en donde se tienen en ocasiones programas de chequeo anual y/ o periódico, fomento de actividades deportivas y culturales, horarios flexibles y disfrute íntegro de periodos vacacionales ya que alienta la eficacia, eficiencia y productividad. Las personas satisfechas y felices están identificadas con la organización y generalmente no tienen ausentismo, lo que se cometa tiene que ver con la psicología positiva.

En el mundo se considera al trabajador mexicano como hacendoso ya que labora alrededor de 2,750 horas anuales y en otros países se producen 1,750 con diferencia negativa de salario.

La generación de menores de 35 años se pregunta si es feliz con lo que hace, situación que no se presentaba anteriormente, aunado al aspecto de la persona también se reconoce a la organización feliz que es aquella que invierte en el bienestar de sus empleados.

UNIDAD II

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El proceso de planeación de recursos humanos se define como el flujo de actividades interrelacionadas e identificadas que se enfocan hacia un objetivo determinado por una empresa u organización.

El proceso de planeación de recursos humanos, es un flujo de actividades y acciones por el cual, la dirección general asegura el número suficiente del personal idóneo, en el lugar adecuado y en el momento oportuno. Así, que el personal será capaz de realizar con eficiencia y eficacia las tareas que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos de negocios, (fuente: Melinda del Carmen Alfaro).

Por lo tanto, la planeación de personal traduce los objetivos de negocio en término de las necesidades de trabajadores que se necesitan para lograrlo.

2.1. Diseño organizacional y diseño del puesto de trabajo

En estos tiempos, se escucha con frecuencia frases como: “gran parte de la competitividad de la empresa reside en el bienestar del empleado”; “administrar con las personas, en lugar de administrar personas”; pero más allá de ser frases trilladas, la experiencia ha demostrado que una buena parte del éxito del empleado en el desempeño de su trabajo viene dado por su grado de adaptación al puesto y al entorno.

Es por eso que las organizaciones avanzadas buscan equilibrar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio.

Fernández, (2004): “Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización”.

Por lo tanto, la adaptación del puesto de trabajo no responde a fórmulas mágicas sino que es el resultado de la confluencia de multitud de factores que tienen que ver con un buen diseño, análisis y descripción de puestos.

Raventos, (2004): “El mejor diagnóstico es aquel que responda al diseño óptimo de cada plaza ocupacional, analizada individualmente, y que permita al conjunto de la organización alcanzar la armonía y el máximo rendimiento”.

Efectivamente, las nuevas teorías de gestión han demostrado la ineficacia de las ideas tradicionales que el mundo de la empresa tenía equivocadamente asumidas. La productividad

ya no es sinónimo de tiempo que se pasa en el puesto de trabajo, ahora, la tendencia mayoritaria sitúa a la persona por delante de la organización y, por ello, que el trabajador desempeñe su labor óptimamente y, en este afán, la simbiosis entre persona y puesto clave.

Base conceptual

Actualmente, el concepto de puesto o cargo también se ha visto afectado por la globalización y las exigencias del mundo moderno. Esto quiere decir que, no son estables, estáticos ni definitivos; todo lo contrario, están en constante cambio para poder adaptarse a las permanentes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

Chruden y Sherman citado por Chiavenato (1992) definen un cargo como: “una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

Bryan Livi citado por Chiavenato (1992) define un cargo como: “la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”.

Chiavenato (1999), utilizando el término cargo como equivalente de puesto lo define: “un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado”.

De todas estas definiciones, si bien Chiavenato sintetiza en uno el concepto de cargo citado por los otros autores, se evidencia un enfoque todavía tradicional jerárquico, sin embargo otros autores como Mondy y Noe (1997), utilizan un enfoque más transversal y lo presentan como parte de un proceso.

Así, Mondy y Noe (1997) lo definen: “un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”.

En consecuencia y como se pudo apreciar, existen dos enfoques respecto del concepto de puesto o cargo de trabajo, del cual se tomará el propuesto por Mondy y Noe como base conceptual para el presente trabajo.

Diseño de puestos

Considerando que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesaria una planeación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos. Para ello, los directivos de hoy en día debieran invertir más de su tiempo preparando equipos de trabajo responsables del diseño de puestos claves en la empresa.

Muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable para la persona que lo detenta. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos (Malik, 2000).

Es así que Mondy, (1997) señala: “el diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización”.

Chiavenato, (1999): “el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”.

Como se puede apreciar estas definiciones se relacionan en contenido, pero se hallan algo pobres. A continuación, mencionaremos a otros autores que tratan el tema desde una óptica algo más amplia.

Gómez-Mejía (2000), describe el diseño de puestos como: “proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”.

Fernández (2001) opina: “el diseño de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo”.

Así mismo, Chiavenato en su libro *Gestión del Talento* agrega: “el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”.

Analizando el conjunto de concepciones aquí citadas, sacamos como conclusión que, el Diseño de Puestos de Trabajo es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.

2.2. Análisis del puesto, descripción y especificación

Concepto de análisis de puestos

El análisis de puestos es el proceso que permite conocer, estudiar y ordenar las actividades, obligaciones y responsabilidades que desarrolla y asume una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su desempeño eficaz y las condiciones de trabajo a las que se enfrentarán.

Concepto de descripción de puestos

La descripción de puestos es una explicación escrita de las actividades, responsabilidades, condiciones de trabajo y demás aspectos relevantes de un puesto específico. El documento que muestra la información presentada en forma de resumen, compilada, ordenada y

redactada en formularios especiales se denomina descripción de puestos. Cuando se define un puesto de trabajo, se hace una descripción por escrito que sintetiza, en sus aspectos fundamentales, todo lo que se ha observado y comprobado en la ejecución misma del puesto que se estudia.

Utilidad del análisis y la descripción de puestos

En opinión de profesionales que trabajan en el área de la administración de recursos humanos, el análisis y la descripción de puestos son los métodos básicos con los que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación de área. A partir de ahí, es posible continuar con otro tipo de estudios tendientes a consolidar una buena administración de recursos humanos; entre otros, se mencionan los siguientes:

Valuación de puestos.

Reclutamiento y selección.

Capacitación y desarrollo.

Relaciones laborales.

Seguridad e higiene.

Organización y métodos.

Auditoría de recursos humanos.

Auditoría contable y financiera.

Plan de vida y carrera profesional.

Procesos de reingeniería.

Para los directivos de una organización, el análisis y la descripción de puestos representan la posibilidad de conocer con todo detalle, y en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto, ya que, por sus funciones, tienen solo una vista de conjunto

de los trabajos concretos. Los supervisores conocen con certeza las labores encomendadas al personal bajo su cargo, pero requieren de un instrumento que les permita distinguir con cierta precisión y determinado orden, los elementos que integran cada puesto para explicarlo, capacitar a los nuevos empleados y tener elementos para exigir más adecuadamente el cumplimiento de las obligaciones. Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores si conocen con detalle cada una de las operaciones que las conforman y si poseen los requisitos necesarios para efectuarlas bien. Para el departamento de recursos humanos es fundamental el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, ya sea con fines de selección, capacitación o valuación de puestos, entre otras actividades. Como los puestos no existen de forma aislada, es necesario estandarizar un procedimiento conjunto a todos, con una base que permita establecer comparaciones y, a partir de ahí, diferenciaciones, es decir, se requiere un modelo de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí. Debe quedar claro que el análisis de puestos se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quién lo ocupe. La conveniencia de utilizar esta técnica radica en el hecho de que, gracias a ella, se satisfacen diferentes tipos de requisitos, algunos de los cuales se señalan a continuación.

Cómo se escribe una descripción de puestos

La descripción del puesto es un documento resumido y conciso de información objetiva que identifica las tareas y las responsabilidades del puesto. Los requisitos que cualquier ocupante debe reunir para cumplir con el trabajo y el ámbito de ejecución, así como su frecuencia. Es importante mencionar que para elaborar el documento de la descripción, el analista tiene que basarse en la naturaleza del trabajo, no en el individuo que lo desempeña en la actualidad. Escribir la descripción de un puesto no es tarea difícil. Las descripciones de puestos buscan dar una clara idea a los empleados del trabajo a realizar, lo que se espera de ellos, mientras cada una de esas descripciones define todas las posiciones o plazas que existen en la empresa. Se deben mantener actualizadas las descripciones de puestos, considerando que la naturaleza de los negocios cambia con el paso del tiempo, al igual que las características de la organización y la conformación de cada departamento, lo cual con mucha frecuencia ocurre a una gran velocidad. La descripción de puestos de trabajo es ideal

para evitar la duplicidad de tareas en una empresa, además de que ayuda a que cada empleado concentre su energía en puntos críticos de esas tareas. La descripción de puestos tiene muchas aplicaciones, sobre todo durante los periodos de evaluación del desempeño, para realizar distintas comparaciones entre áreas.

El título del puesto

La forma más breve y clara para describir un puesto es iniciar con su título. Si un puesto es relativamente sencillo y muy conocido, como “telefonista”, y en particular si todo el trabajo puede definirse con actividades y entornos físicos observables, como “cavador de zanjas”, el título del puesto nos puede dar una comunicación clara y sólida entre personas que deben entender lo que es el trabajo. En algunos casos, cuando el título es un enunciado extenso porque incluye los elementos del trabajo, sus tareas, actividades, funciones, resultados, evaluaciones y especificaciones, tal vez confunda en vez de aclarar. En caso contrario, el mero título del puesto quizá no sea muy informativo. Consideremos el caso de “telefonista”. El diccionario de empleos publicado en 1980 por la oficina de estadística laboral del Departamento del Trabajo de Estados Unidos incluyó estos dos: Operador de oficina central: opera un conmutador telefónico para establecer o ayudar a establecer comunicaciones locales o a larga distancia entre los usuarios. Telefonista recepcionista: además de realizar las tareas de telefonista, actúa como recepcionista y también puede mecanografiar o hacer tareas rutinarias de oficina como parte de sus labores regulares. El trabajo de oficina de mecanografía puede absorber parte del tiempo de este empleado mientras está ante el conmutador. Identificar un puesto con un buen nombre es importante, pues reduce imprecisiones y orienta a quien desee conocer su contenido.

Componentes del puesto

Además de los títulos de los puestos, las descripciones pueden abarcar algunos o todos los componentes del trabajo, desarrollados y clasificados por Ira T. Kay, que a continuación reproducimos:

- Elemento. Componente básico de un proceso de trabajo que puede incluir el inicio, la realización y la terminación de unidades de trabajo. Los elementos son las unidades individuales más pequeñas de un trabajo físico y mental, identificable y definible, con el que se provoca un resultado.
- Tarea. Serie coordinada de elementos de trabajo que sirven para obtener un resultado identificable y definible, el cual puede consumirse o usarse en forma independiente.
- Actividad. Conjunto de tareas que forman parte de los requerimientos del puesto de un empleado.
- Deber u obligación. Una o más actividades desempeñadas durante el cumplimiento de la responsabilidad de un puesto.
- Responsabilidad. Deber o grupo de deberes que identifican y describen el propósito o la razón primordiales de la existencia de un puesto.
- Resultado. Producto esperado del desempeño del trabajo, desde el punto de vista de una empresa, con un propósito definido.

Requerimientos del puesto

Para que las descripciones estándar resulten más completas o comprendan tipos de trabajo más complejos, es posible que incluyan también los aspectos que siguen:

- Aptitudes. Características personales específicas y asociadas con la probabilidad de éxito en el desempeño del puesto. Cada aptitud debe definirse en relación con cierto estándar o determinada norma para alcanzar el éxito, como tener un desempeño mínimo aceptable, que es el desempeño requerido por las normas de la organización, o desempeño excepcional.
- Especificaciones. Características y experiencias personales que suelen asociarse a determinados niveles de aptitudes y, por lo tanto, se asocian en forma indirecta a las probabilidades de éxito en el desempeño de un puesto. Al hablar de “especificaciones”, algunas veces estas abarcan las “aptitudes” o se emplean las dos expresiones como si fueran sinónimos.

Una descripción estándar

Para redactar la descripción de un puesto determinado, es posible elegir aquellos de sus componentes o las características que sobresalen. En el ejemplo siguiente mostramos estos conceptos:

Título: chofer de automóvil.

Actividad: conducir automóviles de pasajeros.

Deber: transportar en automóvil a los visitantes de la empresa.

Resultado: transporte oportuno, seguro y fluido para los visitantes, mientras se encuentren en el complejo.

Aptitudes: psicosenoriales, organizativas.

Dimensiones: aproximadamente 25 visitantes y unos 100 km recorridos al día.

Cómo se obtiene la información

En la práctica, los datos del análisis y la descripción de puestos generalmente se obtienen a partir de personal experto (en su mayoría quienes tienen que ver con el puesto) mediante cuestionarios y entrevistas.

Para elaborar el análisis y la descripción de puestos, hay cinco métodos básicos de obtención de la información:

1. Observación.
2. Entrevistas.
3. Cuestionarios.

4. Comités.

5. Métodos mixtos.

Observación

Este método consiste en que un analista debe observar y anotar las actividades de un trabajador durante el desempeño de su puesto. Se toman notas de lo observado y posteriormente se redacta un informe que servirá para dar cuerpo a la descripción. La observación directa es especialmente útil cuando los puestos consisten en actividades físicas visibles como, por ejemplo, aquellos que se encuentran en las líneas de ensamble y producción. Por otro lado, la observación no es muy adecuada para puestos que se basan en una actividad intelectual ni en aquellas actividades que se presentan de una forma ocasional, como las realizadas por una enfermera en el área de urgencias de un hospital.

Entrevistas

Las entrevistas son usuales para obtener datos en el análisis de puestos. Pueden ser entrevistas individuales con cada trabajador; entrevistas grupales con varios empleados que ocupan el mismo puesto, o entrevistas con la supervisión, con uno o más de los supervisores, cuyo conocimiento acerca del puesto que se analiza es amplio.

Cuestionarios

Los cuestionarios se aplican a los empleados para que ellos describan las actividades y responsabilidades relacionadas con sus puestos de trabajo. Es importante decidir cómo debe estructurarse el cuestionario y qué preguntas deben incluirse. Algunos cuestionarios son listas de verificación muy estructuradas. A cada empleado se le presenta un inventario que contiene cientos de actividades o responsabilidades específicas; se le solicita que indique si ejecuta una determinada tarea y, si lo hace, cuánto tiempo dedica normalmente a ello. En el

extremo opuesto, existe el cuestionario abierto donde tan solo se pide al empleado que describa las responsabilidades más importantes de su puesto.

Cuándo usar el cuestionario

La principal fuente de información sobre cualquier puesto la tiene casi siempre su propio ocupante, es decir, el individuo que realiza el trabajo sabe lo que este requiere y demanda. Por lo general, el titular de un puesto es quien mejor puede explicar y demostrar lo que hace o trata de lograr. Es cierto que algunas personas enfrentan dificultades para explicar sus actividades, en tanto que otras intentan sobrevaluar la importancia de lo que hacen; no obstante, la mayoría describe con gran cuidado en qué consiste su trabajo, con la finalidad de ofrecer una idea precisa y equilibrada del mismo. El uso de un cuestionario presenta problemas que deben tomarse en cuenta, antes de tomar la decisión de emplear este método para obtener la información. Una crítica al método del cuestionario es que las personas al responder presentan dificultades para describir con exactitud en qué consiste todo su trabajo; quizá no entiendan totalmente las preguntas, o bien, no pueden expresarse correctamente por escrito. Otro inconveniente consiste en que el titular del puesto suele exagerar su función o que el analista de puestos, por desconocer muchos términos técnicos, a veces no entiende las explicaciones que recibe. Recordemos que todos los métodos utilizados para obtener la información del puesto presentan desventajas que se deben solventar con cuidado.

Otra dificultad que encontramos al usar los cuestionarios se relaciona con la inseguridad y el temor que provocaría, en los empleados, el propósito del estudio, pues ellos podrían relacionarlos con proyectos de reducción de personal, reingeniería, etc. A diferencia de la entrevista o de la observación directa, el cuestionario reduce el contacto entre el titular y el analista, además de que limita las oportunidades de que el primero se exprese o defienda la importancia de su puesto. Hay razones de peso para proponer el uso de cuestionarios. Entre ellas está el deseo de reducir el costo y el tiempo que emplea un analista en las

observaciones o en las entrevistas personales. Una segunda razón es informar que se participa en un gran proyecto. Una tercera es que todos los empleados participan, no tan solo el pequeño grupo que se selecciona para ser entrevistado. El cuestionario es similar a una entrevista estructurada, con una importante excepción: el analista no puede explicar las preguntas ni entender las respuestas incompletas; en ocasiones, el estilo personal de redactar del analista crea diferencias en la forma en que se describe un puesto. A pesar que el cuestionario no sustituye la riqueza de información que se deriva de una buena entrevista, el titular de un puesto puede llegar a ofrecer excelente información cuando el cuestionario se prepara con cuidado y administra su aplicación. Este método es aún más eficiente y eficaz si se observan algunas reglas muy simples.

Diseño del cuestionario

El responsable del diseño debe redactar un documento que el ocupante del puesto pueda leer, entender y contestar con facilidad. Si deseamos alcanzar el objetivo del estudio, las preguntas tienen que dar la suficiente información sobre el contenido del puesto. Aunque esto parece muy sencillo, el diseño de un cuestionario podría resultar en una tarea compleja que, además, quizá consuma mucho tiempo, por lo que siempre recomendamos que se realicen pruebas piloto que nos permitan reducir las posibilidades de errores. El “cuestionario de información sobre el puesto” elaborado por el autor se presenta en los apéndices de este libro. El documento, de varias páginas, incluye las instrucciones, una serie de preguntas y el espacio adecuado para anotar las respuestas normales; este instrumento genera una valuación tentativa del puesto, lo cual reduce el tiempo que un comité de valuación emplearía en llevar a cabo este proceso al utilizar la información primaria del ocupante.

Comités

Este método se utiliza principalmente cuando aún no se tienen empleados que realicen el trabajo, pues la empresa apenas está en la fase de diseño. En tal caso, se reúnen expertos en el centro laboral; quienes, con base en sus conocimientos, describen y redactan el deber ser del puesto.

Métodos mixtos

Es común utilizar cualquiera de los métodos descritos y combinarlos con fines de verificación; por ejemplo, se aplican cuestionarios y, posteriormente, se entrevista a los trabajadores para aclarar dudas o profundizar en algún punto importantes.

Tipos de descripciones

Cabe distinguir dos tipos de descripciones:

Genérica o global.

Específica.

Las descripciones son genéricas o globales cuando definen el contenido de un puesto a grandes rasgos, sin identificar detalladamente las tareas y competencias comprendidas. Proporcionan una visión global de una categoría de puestos mediante denominadores comunes que comprenden todos estos dentro de aquella.

Las descripciones específicas señalan los deberes y las tareas precisas de un puesto. Indican claramente los aspectos en que este se relaciona con otros puestos y los métodos de trabajo utilizados, los deberes y los límites de esa responsabilidad.

Especificaciones del puesto

En la especificación o el perfil del puesto se consignan los requisitos mínimos para desempeñar con eficiencia el puesto. Se trata de requisitos que si bien se refieren a un trabajador, no están vinculados a un individuo determinado, sino que deben exigirse a cualquiera que ocupe el puesto. Dentro de los modelos de valuación de puestos, sobre todo en el de puntos, tales requisitos se conocen con el nombre de “factores”. Los requisitos más comunes caben dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. En el grupo del factor habilidad suelen identificarse factores tales como: conocimientos; experiencia; conocimiento de equipo, de operaciones, de herramientas y de métodos; destreza manual; exactitud de cálculo, en mediciones, en

selección, en lecturas y en registro, etcétera. En el factor esfuerzo se incluyen, entre otros, atención continua; esfuerzos físico, mental, auditivo y visual, y tensión nerviosa. El factor responsabilidad se refiere a calidad y cantidad de trabajo; manejo de datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informes y procesos; supervisión del trabajo de subalternos y de la seguridad de otros. El factor de las condiciones de trabajo comprende factores como medio ambiente (temperatura, humedad, iluminación, exposición a polvos, ruido, y demás), deterioro de ropas, peligro de accidentes de trabajo, riesgo de enfermedades profesionales y postura incómoda.

Beneficios de la descripción de puestos

Para la empresa Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo. Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de los trabajos.

En general, mejora la coordinación y organización de las actividades de la empresa. Permite identificar los factores críticos de éxito en cada puesto. Ayuda a establecer el sistema de escalafón. Es una herramienta indispensable para la valuación de puestos.

-Para los supervisores

Da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.

Ayuda a explicar al trabajador la labor que debe desarrollar.

Puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como tiene que hacerlo.

Permite buscar al trabajador más apto para alguna labor que se necesite de manera ocasional, así como opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etcétera.

Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos. Impide que, al cambiar el supervisor, el sustituto encuentre dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

Permite identificar los conocimientos en que se debe capacitar al empleado.

-Para el trabajador

Permite conocer con precisión lo que debe hacer.

Señala con claridad sus responsabilidades.

Ayuda a conocer si está laborando bien.

Impide que sus funciones invadan el campo de otros.

Señala sus fallas y aciertos, a la vez que hace que resalte su desempeño y colaboración.

Ayuda a identificar sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

-Para el departamento de recursos humanos

Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal. Permite colocar al trabajador en el puesto más acorde con sus aptitudes.

Ayuda a determinar con precisión las necesidades de capacitación y entrenamiento, así como a cubrirlas.

Permite calificar adecuadamente el desempeño de los trabajadores.

Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.

Facilita la conducción de entrevistas.

Lineamientos generales para redactar una descripción de puestos

Requisitos de estilo.

Algunos autores opinan que la descripción de puestos debe redactarse iniciando cada oración con un verbo en infinitivo que indique acción; después, se anota el sujeto y luego el complemento. Sin embargo, esta estructura difiere de la que se acostumbra en español. Las costumbres suelen ser más poderosas que las reglas.

Lo importante es que las palabras transmitan con claridad el mensaje que se desea enviar. En general, los requisitos de estilo para redactar una descripción de puesto son los siguientes:

Claridad. El uso de términos ambiguos, esto es, que pueden entenderse en dos o más sentidos, da lugar a confusiones. Por ello, deben excluirse términos tales como “asistir”, “verificar”, etcétera.

Sencillez. También debe emplearse un lenguaje accesible, lo cual no excluye el empleo de tecnicismos necesarios que sean de uso común en la empresa.

Concisión. Debe emplearse el menor número posible de palabras, pues así se favorece también la claridad, pero hay que cuidarse de no caer en el extremo y utilizar mensajes tipo telegrama, que no son adecuados para describir un puesto de trabajo.

Precisión. Es quizá la cualidad principal. Deben excluirse en lo posible los términos vagos que puedan ser entendidos con diversa amplitud por quienes usen las descripciones tales como “poco”, “mucho”, “frecuente”, “largo”, “de gran responsabilidad”, entre otras.

Viveza. Tiene que procurarse, en lo posible, hacer una descripción viva, no una lista de tonos grises. Por ello, la observación es muy conveniente. El empleo de verbos funcionales tales como “corta”, “taladra”, “perfora”, etc., ayuda a obtener esta cualidad. Conviene iniciar con ellos cada párrafo y usarlos en presente de indicativo. Formas escritas Existen dos principales: a) La descripción libre, b) la lista verificable

En la descripción libre, como lo indica su nombre, el analista no tiene que sujetarse a un modelo predeterminado para consignar los hechos; cuenta con la ventaja de que puede adaptarse mejor a las condiciones de cada puesto. Por su parte, la lista verificable consiste en una forma impresa que tiene ya especificada la información que se desea investigar y en cada punto se deja el espacio necesario para poner una marca cuando lo incluya el puesto. Tiene el inconveniente de que no siempre se adapta a todos los puestos de trabajo de la empresa. Lo más frecuente es combinar ambas formas, mediante la descripción libre para la descripción de puestos y la lista verificable para la especificación.

Conservación y revisión. Para cada análisis y descripción de puestos debe existir una forma con la finalidad de llevar el control de las personas que hagan uso y tengan en su poder esta documentación, así como también el control de los cambios y las revisiones que se realicen

en ella, ya sea de manera periódica, para mantenerla al corriente o excepcionalmente, por cambio de maquinaria, métodos, etcétera.

Contenido de una descripción de puestos

Cada modelo tiene características diferentes. Sin embargo, en términos generales la mayoría de las descripciones de puestos se ajustan a los siguientes apartados:

- Fecha: permite conocer si la información del puesto se encuentra actualizada.
- Nombre del ocupante: la persona que describió o proporcionó la información para describir el puesto.
- Título del puesto: nombre por el cual se conoce el puesto.
- Localización: en las organizaciones de mayor tamaño, es necesario informar dónde se encuentra físicamente el puesto. Este dato es especialmente útil cuando hay diversos domicilios y edificios.
- Pertinencia: incluye departamento, división, turno, etc. donde se ubica el puesto.
- Dependencia del puesto: se refiere al puesto de trabajo del que depende.
- Organigrama: se presenta el tramo de control, la dependencia y a los colegas del puesto.
- Descripción genérica o misión del puesto:** debe ser una oración lo suficientemente concisa que narre la razón de ser del puesto, por qué está inmerso en la organización, qué hace y para qué, así como cuál es la finalidad que se persigue al tener un puesto así. Es muy importante redactar este apartado adecuadamente, ya que una persona, mediante una lectura rápida, podrá tener una idea clara de la razón de ser del puesto.
- Descripción específica o actividades principales o responsabilidades:** es una narración de las responsabilidades y actividades que tiene el puesto, razón por lo que cada una de ellas debe redactarse indicando qué y para qué se hace. Este apartado explica y justifica la descripción genérica o misión del puesto. Algunos autores recomiendan que las

responsabilidades se redacten iniciando la oración con un verbo en infinitivo, dando la idea de acción, aunque sabemos que eso es diferente de la sintaxis que el castellano demanda.

-Relaciones internas: son los contactos que el puesto tiene que desarrollar con personas ajenas al departamento o la división donde se encuentre adscrito.

-Relaciones externas: son los contactos con personas ajenas a la organización y que el ocupante del puesto tiene que fomentar, mantener y desarrollar.

-Requisitos: esta sección pertenece a la especificación del puesto; sin embargo, algunos autores la incluyen en el mismo formato de la descripción de puestos, dependiendo fundamentalmente del tipo de descripción que se requiera en cada caso.

Sobre todo cuando se selecciona un formato, debe estar en concordancia con el modelo de valuación de puestos que se vaya a utilizar, con la finalidad de que la descripción contenga toda la información que permita valorar el puesto. Existe una diferencia entre una descripción de puestos y una especificación de puestos, ya que en esta última se describe el tipo de requerimientos y demandas que debe cumplir el empleado, así como las habilidades que debe poseer quien ocupe el puesto.

2.3. Reglamentación y programación del trabajo.

Con demasiada frecuencia se percibe que la reglamentación está atrapada dentro de la dicotomía liberalización/regulación. Este modelo presenta una visión restringida de la regulación del mercado laboral, una visión que presupone que la limitación o supresión de los derechos establecidos por la ley es el único camino hacia la prosperidad económica. Esto es falso. Se ha demostrado que los regímenes de legislación laboral bien diseñados pueden tener un impacto muy positivo sobre el bienestar de los trabajadores, sus familias y las comunidades en general, y que los sistemas desregularizados no siempre producen los resultados esperados. Por ejemplo, en Brasil la desregularización del trabajo ha generado un aumento de la informalización del mercado laboral, y el “modelo de flexibilidad” de

Estados Unidos ha fracasado en alcanzar uno de sus objetivos centrales durante la crisis: la creación de empleo.

No decimos que todas las formas de regulación son siempre buenas y que la liberalización es de por sí mala. El objetivo es lograr un equilibrio entre crecimiento, creación de empleo y protección de los trabajadores, lo cual implica encontrar los marcos reglamentarios más eficientes. Los elementos fundamentales de una reglamentación laboral eficiente son por lo menos tres. Primero, es necesario comprender y evaluar correctamente los efectos de los marcos reglamentarios. Esto requiere de datos sólidos. Segundo, una vez elaborados los marcos sofisticados, deben ser aplicados en la práctica. Por ejemplo, deben establecerse mecanismos de inspección laboral eficaces y dotados de recursos suficientes. El caso de Brasil es un buen ejemplo. La experiencia de los últimos años demuestra que los modelos de gestión y la organización del trabajo de reglamentación en el terreno por los inspectores laborales han sido crucial para garantizar la eficacia de las inspectorías del trabajo. Los trabajadores y sus organizaciones también deben estar informados sobre las normas legales que se les aplica, de manera que puedan emprender acciones si son infringidas. Este es el único medio para que los trabajadores puedan asegurarse que las condiciones de trabajo decente sean alcanzadas y mantenidas.

La reglamentación laboral parece una cuestión muy compleja, ¿es así?

Lo es, y es por esta razón que es necesario desarrollar modelos que reflejen su complejidad. ¿Cómo se logra? En primer lugar, son necesarias nuevas metodologías para analizar la eficacia de las intervenciones en el mercado laboral. Estas metodologías deberían, por ejemplo, identificar la función de todos los actores del mercado laboral para determinar los efectos de las reglamentaciones jurídicas, sobre todo sobre los empleadores. Segundo, debería reconocerse que las regulaciones del mercado laboral pueden producir efectos diferentes en función de los grupos a los que están dirigidos. Por lo tanto es fundamental determinar la manera en que los marcos normativos gobiernan los diversos componentes del mercado laboral, como mujeres, migrantes, trabajadores, y las diferentes formas de

trabajo “no convencional”, como el trabajo a tiempo parcial, por tiempo determinado y el trabajo temporal.

2.4. Determinación de requerimientos de personal

La mayoría de los gerentes tienen en cuenta varios factores cuando proyectan los requerimientos de personal. Por lo tanto, en una empresa de manufactura lo primero que se proyecta son las ventas. Después, se determina el volumen de producción requerido para responder a estas ventas. Por último, se estima el personal necesario para mantener este volumen de producción. Sin embargo, además de éste "Requerimiento básico" de personal, habrá que considerar algunos otros factores:

La rotación proyectada (como el resultado de renunciaciones o despidos)

La calidad de naturaleza de sus empleados (en relación con lo que se aprecia, las necesidades cambiantes).

Las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en los mercados.

Los cambios tecnológicos y administrativos que produzcan una mayor productividad.

Los recursos financieros disponibles para su departamento.

Técnicas para la determinación de requerimientos de personal

“Las técnicas específicas para determinar los requerimientos de personal incluyen el análisis de tendencia, el análisis de margen, el análisis de correlación y las proyecciones computarizadas”

- Análisis de tendencia

Una manera lógica de empezar el pronóstico es estudiando las tendencias de empleo de la empresa, en los últimos 5 años aproximadamente, para predecir las necesidades futuras.

El análisis de tendencia es muy valioso como un ejercicio inicial y exploratorio ya que los niveles de empleo pocas veces dependen solo del paso del tiempo. Más bien otros factores afectaran también las necesidades futuras en cuanto a planta de personal.

- Análisis de margen

Es posible utilizar el análisis de margen para proyectar los requerimientos futuros de personal utilizando los márgenes entre el ingreso de las ventas y el neto de empleados requeridos.

- Análisis de correlación

Es la determinación de las reacciones estadísticas entre dos variables. En el caso de la proyección de requerimientos de personal, requeriría determinar si dos factores están relacionados. El análisis de correlación puede ofrecer una base más precisa que la que ofrece el análisis de tendencia o de margen sobre la cual se pueden proyectar las necesidades de personal.

- Proyecciones computarizadas

Algunas organizaciones utilizan sistemas computarizados para desarrollar proyecciones de requerimiento de personal. La proyección computarizada determina las necesidades futuras de personal mediante la proyección de las ventas, volúmenes de producción y personal requerido por la empresa para mantener los volúmenes de producción.

PROYECCIÓN DEL SUMINISTRO DE CANDIDATOS INTERNOS

Para aprovechar este suministro interno de candidatos se necesitará primero alguna manera de reunir la información sobre sus calificaciones. Estos inventarios de calificaciones

contendrán información sobre elementos como el historial de desempeño del empleado, sus antecedentes educativos y sus posibilidades de ser promovido.

PROYECCIÓN DEL SUMINISTRO DE CANDIDATOS EXTERNOS

Suponiendo que no hay suficiente candidatos internos para cubrir los puestos, lo más probable es que la atención se centre en los candidatos externos; aquellos que actualmente no están empleados en la organización. La proyección de suministro de candidatos externos requerirá una proyección de las condiciones económicas generales, las condiciones del mercado local y las condiciones del mercado ocupacional.

*Condiciones Económicas Generales: Lo primero es proyectar las condiciones económicas generales y la tasa esperada de desempleo; cuánto más baja sea la tasa de desempleo, menor será el suministro de fuerza de trabajo y más difícil será reclutar personal

* Condiciones de Mercado Local: También es importante la proyección de las condiciones laborales locales debido a que el empleo podría descender o aumentar en una ciudad o región específica, por ejemplo como resultado de cierre de fábricas o de nuevas industrias.

*Condiciones de Mercado Ocupacional: Por último, quizás se desee pronosticar la disponibilidad de candidatos potenciales al empleo en ocupaciones específicas que se vayan a reclutar.

UNIDAD III

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Definición de Reclutamiento

Idalberto Chiavenato apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información,

mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Definición de selección

Fernando Aras Galicia define la selección como el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Importancia del proceso de reclutamiento y selección para la organización

El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor. A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, por personal capacitado, toda la actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y ejecutivos por igual como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático.

3.1. Proceso de reclutamiento interno y externo.

Reclutamiento interno

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores de la siguiente manera:

- Transferidos
- Transferidos con promoción
- Ascendidos

Sin embargo, para que el departamento de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz se deben tomar en cuenta lo siguiente:

-Colocación de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la empresa.

-Revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la empresa y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.

-Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado trabajador por su rendimiento podría ocupar la vacante.

-Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados. El departamento de recursos humanos debe revisar las capacitaciones que un trabajador ha recibido y que puede contribuir a cubrir la posición.

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Entre las ventajas del reclutamiento interno tenemos:

- Es una gran fuente de motivación El empleado se siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.
- Es más conveniente para la empresa. La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así las “sorpresas”.

- Es más económico. La empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- Es más rápido. Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.
- Desarrolla una sana competencia. Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias
- Entre las desventajas del reclutamiento interno se puede señalar lo siguiente:
- Limita a la empresa en cuanto al talento disponible. Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
- Pérdida de autoridad. Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.
- Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad. Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.

El principio de Peter puede aparecer, es necesario realizar una evaluación cuidadosa antes de promover a personas internamente (sobre todo a posiciones de mando), ya que podría ocurrir el principio de Peter.

Imposibilidad de regreso al puesto anterior. Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente existe, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.

La depresión y rotación. La depresión puede aparecer entre el personal de la empresa que fue considerado para una posición vacante y es elegido un candidato externo. Este personal incluso puede considerar presentar renuncia e irse hacia a otra empresa al concluir que no tienen oportunidad de crecer allí.

Reclutamiento Externo

Entre las fuentes de reclutamiento externo tenemos los siguientes:

- Candidatos espontáneos. Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su “curriculum vitae”.
- Recomendaciones de los empleados de la empresa. En ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas. Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.
- Anuncios de prensa. Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar. Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:
 - Indicar el título de la posición y el área
 - No mencionar la edad o decir “Preferiblemente”
 - Detallar requerimientos en: (Experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación)
 - Enviar hoja de vida a correo electrónico, fax o apartado postal (no indicar dirección física de la empresa)
 - Establecer fecha límite para enviar hoja de vida.

- Agencias de empleos tradicionales / agencias de empleo online. Son empresas que actúan como un puente entre las vacantes y los candidatos. Las agencias de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden obtener grandes cantidades de currículum en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.

- Compañías de identificación de nivel ejecutivo o empresas de cazadores de cabeza (Llamados así por la traducción del inglés manhunter) Son empresas que se dedican a la búsqueda de candidatos a posiciones gerenciales o ejecutivas a cambio de un pago el cual es proporcionado por la empresa contratante.

Es importante que al trabajar con una agencia de cazadores de cabeza, el departamento de recursos humanos de la empresa contratante:

- Investigar si la empresa es buena

- Conocer a la persona que se encarga de la búsqueda

- Preguntar cuánto le cobrará

- Instituciones educativas. Las universidades, los institutos, las academias técnicas y centros educativos, son también una buena fuente de candidatos.

Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Entre las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo tenemos:

- Enriquece la empresa con ideas nuevas y experiencias. Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y a la vez, la empresa se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior.
- Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos.
- Entre las desventajas tenemos los siguientes:
- Es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencias de colocación de empleo, cazadores de cabeza, etc.)

- Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.
- Frustración del personal interno que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se ha pasado por encima de ellos.

3.2. Proceso de selección estándares, pruebas y entrevistas.

Importancia de la selección de empleados

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección.

Proceso de selección

Por lo regular, se inicia con una entrevista preliminar. A continuación, los aspirantes llenan una solicitud de empleo de la compañía o entregan un currículum. Posteriormente, pasan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas de empleo y un proceso de investigación previa al empleo, la cual incluye la verificación de antecedentes y referencias. Entonces, el administrador encargado de hacer la contratación ofrece el puesto de trabajo respectivo al candidato que obtuvo éxito, quien aún deberá someterse a un examen médico. Observe que un candidato puede ser rechazado en cualquier momento durante el proceso de selección. Hasta cierto punto, cuantas más herramientas de investigación se usen para evaluar la posibilidad de que un candidato se adapte al puesto de trabajo, mayores serán las probabilidades de tomar una buena decisión de selección.

Entrevista preliminar

El proceso de selección a menudo comienza con una entrevista preliminar. El objetivo básico de la selección preliminar es eliminar a aquellos aspirantes que obviamente no reúnan los requisitos para el puesto. En esta etapa, el entrevistador hace algunas preguntas directas.

Además de eliminar rápidamente a los candidatos que obviamente no están capacitados, una entrevista preliminar genera otros beneficios positivos para la empresa. Es posible que la posición que solicite un candidato no sea la única que esté disponible. Un entrevistador bien informado sabrá de otras vacantes dentro de la empresa y podrá dirigir al empleado en prospecto a otra posición.

Revisión de solicitudes de empleo

Hacer que el candidato llene una solicitud de empleo es otro paso inicial en el proceso de selección. Esto precede o sigue a la entrevista preliminar. El empleador evalúa entonces la solicitud para ver si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto de trabajo. Una solicitud de empleo bien diseñada y administrada adecuadamente será de gran utilidad, ya que se incluye información esencial y se presenta en un formato estandarizado.

En el caso de muchas posiciones administrativas y profesionales, no se requiere el llenado de solicitudes de manera inicial.

Revisión de currículos

Un currículum es un resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo; es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal.

Los aspirantes a puestos profesionales y gerenciales a menudo comienzan el proceso de selección enviando su currículum.

Pruebas de selección: Ventajas y problemas potenciales

Luego de reconocer las limitaciones de otras herramientas de selección, muchas empresas han añadido pruebas específicas a sus procesos de contratación. Estas pruebas evalúan factores tales como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados

potenciales, y permiten a los administradores elegir candidatos de acuerdo con la manera en la que éstos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa. Las pruebas por sí mismas son insuficientes para hacer una evaluación satisfactoria de un candidato porque no son infalibles.

Las empresas necesitan usarlas en conjunción con otras herramientas de selección.

Ventajas de las pruebas de selección

La investigación indica que las pruebas personalizadas constituyen un medio confiable y exacto de predecir el desempeño en un puesto de trabajo. Además, el costo de las pruebas de selección es insignificante en comparación con los costos finales de una contratación, y un programa exitoso se reflejará en el renglón de utilidades de una empresa. La razón por la cual las empresas utilizan las pruebas es para identificar aquellas actitudes y habilidades relacionadas con el puesto que las entrevistas no logran reconocer. Son una forma más eficiente de conseguir ese tipo de información y ayudan a que se contrate personal mejor capacitado.

Tipos de pruebas de empleo

Los individuos difieren en cuanto a las características relacionadas con el desempeño de un puesto. Estas diferencias, las cuales son mensurables, se relacionan con las habilidades cognitivas, las habilidades psicomotrices, el conocimiento del puesto, la muestra de trabajo, los intereses vocacionales y con la personalidad.

Las pruebas de aptitudes cognitivas son aquellas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numéricas.

Las pruebas de habilidades psicomotrices son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza.

Las pruebas de conocimiento del puesto son aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar.

Las pruebas de muestras de trabajo son aquellas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto.

Las pruebas de interés vocacional son aquellas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha.

Las pruebas de personalidad son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo.

Las pruebas genéticas se aplican para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias, incluyendo el cáncer, las enfermedades cardíacas, los trastornos neurológicos y las enfermedades congénitas.

Entrevistas de trabajo

La entrevista de trabajo es una conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información. Tradicionalmente, las entrevistas no han sido un instrumento de predicción válido en relación con el éxito en un trabajo.

Tipos generales de entrevistas

Una entrevista no estructurada es aquella en la cual el entrevistador hace preguntas abiertas y de sondeo. Esta entrevista es amplia, y el entrevistador motiva al candidato para que se exprese en la conversación.

En una entrevista estructurada, el entrevistador hace la misma serie de preguntas relacionadas con el trabajo a todos los candidatos a un puesto en particular.

Conclusión de la entrevista

Cuando el entrevistador ha obtenido la información necesaria y ha contestado las preguntas del candidato, entonces es momento de concluir la entrevista. La administración debe

determinar entonces si el candidato es adecuado para el puesto y para la organización. Si la conclusión es positiva, el proceso continúa; si no parece haber acoplamiento, el candidato deja de ser considerado. Al concluir la entrevista, el entrevistador debe decir al candidato que pronto será notificado de la decisión de selección. El cumplimiento de esta promesa ayuda a mantener una relación positiva con el candidato.

Investigación previa al empleo: Verificación de los antecedentes

La principal razón para investigar los antecedentes de los candidatos es contratar a mejores empleados. Para esta etapa del proceso de selección, un candidato ha llenado una forma de solicitud de empleo o ha entregado un currículum, se ha sometido a las pruebas de selección requeridas y ha tenido una entrevista de empleo. Superficialmente, los candidatos que pasan a esta etapa parecen capacitados.

Decisión de selección

En este punto, el foco de atención es el administrador, quien debe dar el paso más importante de todos: la decisión real de contratación. Si una empresa va a invertir miles de dólares al reclutar, seleccionar y capacitar a un empleado, es importante que el administrador contrate al candidato disponible más capacitado de acuerdo con los criterios de la empresa.

La elección final se hace a partir de aquellos que todavía estén en la contienda después de evaluar la verificación de las referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de entrevistas. Por lo regular, la persona seleccionada tiene las cualidades que se ajustan más a los requisitos del puesto vacante y de la organización. Sin embargo, algunas empresas consideran que el potencial de desarrollo de un candidato es tan importante como su capacidad para ocupar la posición actual.

3.3. Implicaciones del manejo de la carrera laboral.

La idea de carrera laboral que adoptamos se enmarca en la perspectiva teórico-metodológica del curso de vida, pues se analiza la vida laboral de las personas en el interior de la firma como una articulación de disímiles transiciones a lo largo del tiempo (Elder, 1985). Esas transiciones se producen en un contexto histórico-social determinado que puede propiciar o condicionar las decisiones que toman los actores sociales en sus itinerarios. Esta perspectiva permite así comprender la realidad social como el resultado de una articulación entre los procesos macro-sociales con los procesos micro-sociales de manera longitudinal.

En particular, la noción de carrera que seguimos aquí es la sostenida por Seymour Spilerman (1977), quien en el marco de la perspectiva del curso de vida señala que "la configuración de la carrera está moldeada por la naturaleza de las estructuras empresariales: la distribución de ocupaciones, la forma de reclutamiento, la promoción interna o la contratación en el mercado externo, etcétera" (Spilerman, 1977: 567). La carrera depende en este enfoque de las pautas de movimientos establecidas por las firmas y sirve a nivel empresarial como procedimiento fundamental para la asignación de posiciones y salarios.

Sin embargo, nosotros vamos más allá de la delimitación específica que hace la empresa de las carreras, pues analizamos las mismas articulando lo acontecido a nivel empresarial con las representaciones y las acciones que delinear los trabajadores en su itinerario laboral en la firma a lo largo de los años.

Por otro lado, la idea de generación que adoptamos se enmarca en la articulación de conceptualizaciones desarrollada por Enrique Martín Criado (1993) con base en las ideas de Karl Mannheim y Pierre Bourdieu. De acuerdo con Martín Criado, pensar la idea de generación supone pensar que la misma se define más allá de compartir un año de nacimiento. Es decir, su conformación parte de la similitud de la edad biológica de los sujetos pero es a la vez más amplia, y es necesario que los sujetos compartan la posición generacional (de clase). En este sentido, la idea de generación alude a un grupo delimitado caracterizado por compartir una misma situación en el espacio social (condiciones materiales y sociales de producción). Esta coincidencia social y temporal -hallarse en la

misma situación del espacio social en la misma época- supone una producción similar de habitus. De esta forma, las diferencias en el modo de generación no afectan, en un momento determinado del tiempo, a toda la sociedad, sino que se limitan en cada momento a grupos y campos concretos.

UNIDAD IV

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Analizar la Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos despierta siempre un interés especial para aquel que se dispone a emprender la tarea, ya que desde el momento de la investigación y elaboración de todos sus procesos es inevitable sentirse especialmente atraído por todos los beneficios que el establecimiento y ejecución adecuados de programas de capacitación puede traer a las Organizaciones.

Serán objeto de este trabajo presentar todos aquellos aspectos que deberán ser tenidos en cuenta en cada etapa del ciclo de la Capacitación, como así también las diferencias respecto al Desarrollo.

La competitividad y la eficiencia son requisitos fundamentales dentro de un contexto tan exigente como los actuales. Es por ello que las Organizaciones verifican que el Capital Humano representan los pilares que marcan la ventaja competitiva de la Empresa.

Considerar a los empleados como el capital más valiosos con el que dispone la Organización es un factor estratégico, administrar oportunidades para mejorar sus habilidades, capacitándolos para ampliar sus responsabilidades, mejorando su desempeño fortalece y estimula su confianza elemento que incentiva a dar lo mejor de sí para el logro de sus objetivos y por ende los de la organización.

La Empresa carga con una responsabilidad determinante, saber detectar y reconocer el potencial del empleado ofreciéndoles nuevos desafíos, de no hacerlo corre el riesgo de que la persona busque otros horizontes laborales donde el desarrollo de los Recursos Humanos sea un elemento prioritario y relevante.

Brindar a través de políticas y programas eficientes de Capacitación las herramientas necesarias para adaptar o perfeccionar el trabajo actual de la persona o sembrar conocimientos, habilidades y responsabilidades nuevas por intermedio del Desarrollo determina muchas veces el éxito o el estancamiento de las Organizaciones.

Formación, Capacitación y Desarrollo

Capacitación

La capacitación es el conjunto de actividades tendientes a transmitir conocimientos, desarrollar habilidades integrando a los Recursos humanos a los diferentes procesos de la organización.

Es una actividad permanente y sistemática que muchas veces busca cambiar actitudes del personal para que puedan desempeñar y enfrentar en las mejores condiciones su trabajo.

La capacitación busca adaptar a la persona a una determinada empresa, perfeccionar sus capacidades técnicas con el objetivo de obtener resultados de calidad en su rendimiento presente y futuro.

Con la aplicación de un plan de capacitación adecuado logramos que el trabajador se adapte a las exigencias cambiantes del entorno y que el perfil de conocimientos, actitudes y habilidades sean aquellos que el puesto requiere.

Desarrollo

Se refiere a la educación que recibe el individuo para perfeccionar e incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes, con el objetivo de ampliar sus responsabilidades en el futuro.

4.1. Determinación de objetivos y necesidades

El primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo es determinar las necesidades específicas en esas áreas. En el altamente competitivo ambiente de las empresas de la actualidad, iniciar un programa tan sólo porque otras compañías lo están haciendo es buscar problemas. Se debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas.

La capacitación y el desarrollo deben determinarse realizando análisis a diferentes niveles:

- **Análisis organizacional:** Desde una perspectiva general de la organización, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.
- **Análisis de tareas:** El siguiente nivel de análisis se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.
- **Análisis de las personas:** La determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las preguntas relevantes son: “¿quién necesita capacitación?” y “¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados?”. Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.

Actualmente, las compañías brindan capacitación con base en las necesidades, y los encargados de impartirla preguntan: “¿qué conocimientos desea usted que tenga su personal?”, “¿qué habilidades se requieren?”, “¿qué necesitan hacer de una manera diferente con respecto a lo que hacen en la actualidad?”. Los capacitadores desean descubrir qué conocimientos y habilidades de trabajo necesita tener un individuo para desempeñar su trabajo.

4.2. Selección de instructores.

La capacitación y adiestramiento se realiza para preparar al personal a que desarrolle bien su trabajo.

La principal responsabilidad del instructor es asegurar que las personas puedan hacer bien el trabajo para el cual se les capacita y adiestra. El papel del instructor es el de ser capaz de enseñar. Para hacer esto, tiene que aprender varios métodos, tales como: redactar los objetivos de la lección (ser un facilitador del aprendizaje y otros roles en el proceso del aprendizaje), como delinear y escribir temas guías, debe poder diseñar y a menudo hacer sus propias ayudas didácticas así como motivar a los participantes con su ejemplo.

Registros y preparación de instructores:

Numerosas batallas de la capacitación se ganan en la medida que preparemos a todos los actores del proceso y tengamos cada vez más colaboradores en todos los niveles.

Registros y preparación de Tutores

Los mismos temas de los instructores, a los cuales debe añadirse:

- Análisis de la legislación relacionada con los adiestrados.
- Modelos a trabajar por el tutor en especial el plan de adiestramiento.
- Evaluación específica de los planes de adiestramiento.
- La preparación metodológica persigue la finalidad de preparar a ambos actores (Instructores y tutores) para su desempeño, por lo que debe hacerse de forma práctica, con ejemplificaciones y modelado de las acciones por parte del metodólogo o especialista y en forma de entrenamiento directo, aprovechando las experiencias existentes y generalizando ideas, formas de trabajo e iniciativas.

4.3. Planeación de carrera y vida laboral.

La planeación de carrera y vida es una herramienta organizacional que se está implementando con mayor frecuencia en las organizaciones ya que las personas desean algo

más que un trabajo, necesitan una guía de apoyo que les ayude a alcanzar sus metas para realizarse tanto en su carrera personal como en la profesional. En el siguiente trabajo se explica a detalle esta herramienta y su importancia tanto para las personas como para las organizaciones.

Introducción

En el transcurso de los años la percepción sobre el significado de trabajo ha ido cambiando. Salarios altos, buenas condiciones de trabajo, seguros, planes de retiro, programas de compras de acciones, horas de trabajo accesibles, avances tecnológicos, programas de educación y capacitación, entre otros, parecían ser algunos de los ingredientes necesarios para que una persona se sintiera feliz y completa en la organización y su puesto. Pero aún con todos estos beneficios existen muchas personas dentro de las empresas en todos los niveles que no se encuentran satisfechas y están desilusionadas con ellas mismas, su trabajo y su futuro.

Hoy en día muchas personas buscan más que un trabajo. Persiguen una oportunidad laboral que se aproxime a sus intereses, personalidad y habilidades (Barkhaus y Bolyard, 1982).

En el pasado la palabra trabajo implicaba algo que se tenía que hacer forzosamente para ganar dinero y poder sobrevivir, no se esperaba que las personas tuvieran que disfrutarlo. Hoy en día mucha gente busca tener una “carrera”, eso significa que busca tener algo más que el realizar un simple conjunto de actividades diarias que no agregan ningún valor personal.

Alicia: Gato ¿me dirías por favor que camino debo tomar?

Gato: Eso depende en gran parte de a dónde quieres llegar

Alicia: No me importa mucho

Gato: Entonces no importa que camino tomes.

Carroll, L. (1934). Alice in wonderland. Pág. 49

El trabajo es la actividad diaria que los seres humanos realizan para poder percibir un salario y de esta manera subsistir y adquirir todos los bienes necesarios que desean, por lo mismo debe ser una actividad que ayude a enriquecer la vida cotidiana y sobre todo la vida profesional. Es por eso que surge la inquietud de empezar a planear la vida de los colaboradores dentro de las organizaciones, para que exista un empuje y motivación de realizar las actividades diarias con ganas y de una forma agradable.

El equilibrio entre la vida personal y el trabajo es uno de los signos de autorrealización y salud mental. El trabajo y la creatividad en la transformación del mundo que nos rodea es una fuente profunda de satisfacción y plenitud, pero sin embargo no lo es todo.

Aquellos que hacen de su vida laboral su totalidad, es decir, su única fuente de energía, atención y valorización, suelen desarrollar síntomas de neurosis y desadaptación (Cásares, 1993).

Por ello algunas organizaciones llegan al punto de considerar el implementar sistemas de planeación que ayuden a las personas a direccionar su camino y facilite el alcance de sus metas.

La planeación de carrera es un proceso individual deliberado que ayuda a identificar oportunidades, opciones y consecuencias; sirve para establecer metas relacionadas al trabajo y para mantener una programación de educación y desarrollo con la que se pueda obtener dirección, sincronización y una secuencia de pasos que ayuden a alcanzar una meta que se tenga de carrera dentro de la organización en la que la persona trabaja (Carnevale, et al., 2010).

Una carrera es más que un trabajo, actualmente es un camino de maduración, de crecimiento en conocimientos, habilidades y responsabilidades sobre la propia vida, aprovechando y respondiendo a las continuas oportunidades que emergen alrededor (Cásares, 1993).

Las personas dentro de las organizaciones siempre van a tener la preocupación acerca de su vida laboral, de su establecimiento, transición y desarrollo profesional. Para poder

enfrentar estas preocupaciones las personas deben de tomar la responsabilidad de obtener educación y desarrollo para facilitar la adaptación a los cambios (Zheng y Kleiner, 2001).

Para que pueda existir un desarrollo de carrera dentro de las organizaciones, se debe ayudar a los colaboradores a planear su carrera o vida laboral con un significado importante dentro de la organización. El desarrollo de carrera es una actividad estructurada que ofrece una organización para su personal con el propósito de incrementar sus conocimientos, capacidades y habilidades que afectan directamente al desarrollo de sus carreras (Glueck, 2007).

El desarrollo en una organización provee una orientación futura en el avance de los recursos humanos. La persona es guiada para poder mejorar sus habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes, valores y situación de vida (Zheng y Kleiner, 2001).

Para una persona que ha estado en el mismo trabajo durante un largo periodo de tiempo, la planeación de carrera puede significar muchas cosas; para algunos puede ser el tener la oportunidad de asistir a algún congreso por parte de la empresa, para otros el poder tomarse un año sabático, pero para la mayoría de las personas significa el tener una escalera ascendente en su carrera (Foulkes, 1993).

Muchos gerentes temen a una implementación de planeación de carrera pues piensan que ésta puede generar expectativas irreales de promoción en las personas; sin embargo una planeación de carrera es más que un camino a la promoción. La gente quiere crecer, aprender, tener tareas interesantes, disfrutar el trabajo y ser más valiosos tanto para ellos mismos como para la organización (Christie, 1983). La planeación de carrera se enfoca mucho en el diseño de trabajo, rotación de puestos, promociones, actividades fuera de la empresa, entrenamientos y desarrollo, entre otras cosas.

Una planeación de carrera no se utiliza solamente para hacer un pronóstico de oportunidades de puestos de trabajo, también sirve para identificar candidatos potenciales internos y saber el entrenamiento que necesitan llevar a cabo para poder cubrir los puestos vacantes dentro de una organización (Dessler, 2001).

La planeación de carrera se ha vuelto cada vez más importante ya que las personas exitosas serán aquellas que tengan la habilidad de realizar una gran variedad de cosas y actividades que les ayuden a seguir avanzando hacia adelante (Zheng y Kleiner, 2001).

Cada vez más organizaciones se están dando cuenta de que la supervivencia y el éxito de ellas dependen en gran parte, de la habilidad de atraer y desarrollar gente que pueda ayudar a incrementar su productividad, brindándoles oportunidades para que puedan alcanzar mayor satisfacción y efectividad en el trabajo; es por eso que se están desarrollando e implementando con mucho mayor frecuencia sistemas de planeación de carrera en las empresas (Miller, 1978).

Una planeación de carrera provee un proceso de identificación, desarrollo y utilización de potencial del empleado. Cuando la compañía maximiza el uso de sus recursos humanos, tanto la compañía como el personal salen beneficiados; la organización incrementa la producción y de mejor calidad, mientras que los colaboradores se sienten más apreciados y satisfechos (Christie, 1983).

En el proceso de una planeación de carrera el primer paso es aprender tanto como sea posible acerca de los intereses, aptitudes y capacidades de la persona. Se debe empezar por identificar la orientación ocupacional: realista, de investigación, social, convencional, empresarial y artística. Después se deben identificar las habilidades y clasificarlas de la más alta a la más baja; también se debe identificar en qué etapa de vida se encuentra la persona (Dessler, 2001).

Para la persona el proceso de una planeación de carrera consiste en: una autoevaluación periódica y búsqueda de un auto entendimiento, incluyendo la identificación del concepto de una carrera, identificar oportunidades, fijación de metas, preparación de planes (con el apoyo de la organización) y la implementación de los planes. (Beach, 2007). La mayoría de los programas de desarrollo buscan un acercamiento sistemático que permita a los colaboradores participar por completo en el proceso de su propio crecimiento y desarrollo.

Un programa de planeación de carrera satisfactorio primero debe alcanzar o conseguir dos objetivos: debe ayudar a los empleados a conocerse a ellos mismos, y los debe ayudar a

incrementar sus conocimientos acerca del mundo laboral. Para poder llevar esto a cabo las personas deben: entenderse a ellos mismos y entender su desempeño en el trabajo o puesto actual; fijarse metas razonables para un desarrollo personal y poder tener un crecimiento en su carrera y así determinar su propio plan; desarrollar métodos para adquirir habilidades e información de un trabajo y planear posibles caminos de carrera (Benson y Thornton, 2004).

Para que un programa de desarrollo de carrera pueda ser efectivo, la organización debe dar gran soporte y necesita estar dispuesta a proveer tiempo, dinero y otros tipos de apoyo. Este apoyo debe venir desde los altos administrativos y supervisores de la organización; si quieren que el programa sobreviva y sea efectivo, el brindar apoyo a los colaboradores es esencial. La participación de la gente en todos los niveles de la organización en el desarrollo de un programa de planeación de carrera ayudará a que el compromiso sea aún mayor (Carnevale, et al., 2010).

Grandes y medianas empresas pueden desarrollar un sistema de planeación de carrera como parte de una estrategia para el personal. En organizaciones pequeñas el administrador del personal trata de conocer a todos los trabajadores, tener contacto directo con ellos y así los motiva para que platiquen de sus aspiraciones de carrera dentro de la organización. Con la información obtenida, el administrador de personal puede ayudar a las personas a desarrollar un plan de carrera realista (Glueck, 2007).

La comprensión de los intereses ocupacionales, anclas y habilidades del colaborador y su posterior colocación en un área de carrera a la que se ajuste más es una forma de ayudar al personal a que optimice su crecimiento y desarrollo de manera individual (Dessler, 2001).

No cabe la menor duda de que el interés de implementar sistemas de planeación de carrera y vida en las organizaciones se hace cada vez mayor pues son muchas las ventajas que ofrece tanto para la organización y el personas y da muy buenos resultados.

Mientras las personas se sientan mejor en la organización y se encuentren satisfechas con las actividades que realizan aumenta su actitud positiva, la productividad en el trabajo y la motivación.

Un sistema de planeación de carrera y vida incluye no sólo la experiencia laboral sino todos los aspectos de la vida del empleado. Con este sistema los colaboradores no solo se fijan metas a corto y largo plazo, sino que aprenden a seguir un procedimiento de fijación de metas que les permite o enseña a desarrollar su propio plan de forma individual. Aunque este sistema enseña a la persona a planear por ella misma, para que pueda desarrollar una carrera flexiva, necesita la contribución y ayuda de la organización.

El hecho de que los colaboradores desarrollen una carrera dentro de la compañía, muchas veces requiere o implica tener un cambio organizacional, por lo mismo muchas empresas concluyen que no es necesario implementar un programa así y no se encuentra dentro de sus intereses. Sin embargo, el dejar que las personas intenten resolver las cosas por ellos mismos y deseen tomar diferentes direcciones dentro de la organización, hace que estos tomen más tiempo desarrollando sus propias metas que ayudando a la empresa a alcanzar las suyas.

La planeación de carrera es un elemento importante en la búsqueda de caminos en la organización que puedan responder a las necesidades y metas personales, al mismo tiempo que se pueda desarrollar una compañía más efectiva, lo cual es de suma relevancia ya que las personas son el recurso más importante para las organizaciones.

4.4. Evaluación de programas de desarrollo de carrera y vida laboral.

Un programa de planeación de carrera efectivo debe estar ligado a las necesidades de la organización para que se puedan tener opciones razonables. Las habilidades de los empleados deben ser evaluadas de manera objetiva, deben considerarse sus aspiraciones, y deben ser alentados a crear sus propios planes. El programa de planeación de carrera debe ser apropiado para todos los niveles del personal de la organización, no sólo para las altas posiciones o posiciones gerenciales. Las personas que necesiten ayuda de otras deben de poder obtenerla. Finalmente el programa debe proveer medios a las personas para dar seguimiento a su planeación de carrera y poder asegurarse de que los planes no son abandonados de manera innecesaria (Benson y Thornton, 1978).

No cabe la menor duda de que el interés de usar sistemas de planeación de carrera en las organizaciones se hace cada vez mayor pues tiene ventajas tanto para la organización como para el personal.

Mientras la persona se sienta mejor en la organización y se encuentre satisfecha con lo que realiza aumenta su actitud positiva, la productividad en el trabajo y su motivación.

Un sistema de planeación de carrera y vida incluye no sólo la experiencia laboral si no todos los aspectos de la vida del empleado. Con este sistema los empleados no sólo se fijan metas a corto y largo plazo, sino que aprenden a seguir un procedimiento de fijación de metas que les permite o enseña a desarrollar su propio plan. Aunque este sistema enseña a la persona a planear por ella misma, para que pueda desarrollar una carrera flexiva, necesita la contribución y la ayuda de la organización.

El hecho de que los empleados desarrollen una carrera dentro de la compañía, muchas veces requiere o implica tener un cambio organizacional, por lo mismo muchas empresas concluyen que un programa de planeación de carrera no es necesario para ellas y no está dentro de sus intereses. Sin embargo, el dejar que los empleados intenten resolver las cosas por ellos mismos y quieran tomar diferentes direcciones en la organización.

UNIDAD V

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de los RRHH en las organizaciones empresariales. Un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización.

La tarea de evaluar el desempeño no debe ser considerada como un ejercicio de examen anual, ni como un procedimiento para juzgar y sancionar o premiar, sino fundamentalmente para ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

El profesional de recursos humanos enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en las organizaciones. Éste objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses del propietario, para el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven.

En términos concretos, el principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos

necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad.

La valoración del personal o evaluación del desempeño se define como una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra, por sus características personales y/o por su prestación, con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas en tal sentido y que conozcan al individuo y su trabajo.

El concepto de evaluación del desempeño es una tarea básica y fundamental de la dirección, entendida como un proceso riguroso que posibilita una adecuada gestión de recursos humanos mediante la obtención de información de la contribución que ha realizado cada empleado en un periodo de tiempo determinado a la consecución de los objetivos de la organización

Luego se puede definir la evaluación del desempeño como un proceso sistemático y periódico de análisis que permite determinar la eficacia con que las personas han llevado a cabo su cometido y funciones en la organización.

También la evaluación del desempeño permite realizar un pronóstico del potencial de la persona evaluada, así como un indicador de necesidades de formación

5.1. Importancia de la evaluación del personal.

La finalidad del sistema de evaluación del desempeño es orientar la actuación profesional con el objetivo último de conseguir la mayor adecuación posible de las personas a sus puestos de trabajo, como medio para obtener un rendimiento óptimo y satisfacción y, en consecuencia, obtener la máxima eficiencia de la organización, ya que sus resultados permiten un empleo más racional de los recursos humanos de que se dispone y una mejora de los mismos.

Se pueden distinguir dos finalidades en la valoración del mérito individual, a saber:

a) **Administrativas:** en que la atención está puesta en la posibilidad de fundar sobre bases más objetivas y justas toda una serie de medidas administrativas (ascensos, aumentos, traslados, despidos, etc.), favoreciendo así su comprensión y aceptación por parte del personal

b) **De mejora:** en que la atención está puesta en la posibilidad tanto de desarrollar la capacidad de los empleados y de corregir sus faltas, como de estimularlos a perfeccionarse y a superar sus defectos a través de un conocimiento objetivo de sus cualidades y de sus puntos débiles.

La valoración del personal o evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son los que seguidamente se mencionan:

1. La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la organización
2. Sus parámetros deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo
3. Los objetivos del sistema de evaluación del desempeño deben definirse claramente
4. El sistema de e.d. requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores
5. El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras

5.2. Desarrollo de programas de evaluación

En el proceso de implantación de un sistema de evaluación de desempeño, existen cuatro fases. A continuación se detalla cada una de ellas.

- **Fase del diseño**

-Objetivos

Los objetivos de progreso, se consiguen gracias a que a través del sistema de evaluación del desempeño se pueden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él. Los objetivos de apoyo, se alcanzan ya que la evaluación se convierte en un mecanismo de motivación además de facilitar la comunicación entre evaluador y evaluado. Por último, objetivos de supervisión, ya que la información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la empresa.

-Los destinatarios e implicados en el sistema

Se define en primer lugar a quién se va a evaluar, puede ser a todo el personal o a una parte, y luego quién es el responsable de realizar las evaluaciones, ya sea desde el punto técnico y operativo.

-Enfoque, criterios, método y cuestionario

Determinar el enfoque, los criterios, el método y el cuestionario a través de los cuales se va a realizar de la evaluación del desempeño, estos permitirán la consecución de los objetivos establecidos para el sistema de evaluación de desempeño.

- **Fase de implantación**

Con el objetivo de asegurar una correcta implementación del sistema, en esta fase se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los implicados y el diseño del programa de capacitación para facilitar la tarea de los evaluadores, constituyendo las bases para el éxito del programa de evaluación de desempeño.

- **Fase de la aplicación**

La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. Para obtener el máximo provecho del sistema no deben descuidarse los aspectos logísticos del proceso, tales como el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.,

- **Fase de desarrollo**

El objetivo de esta fase es el mantenimiento y actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos por la organización, como así también, la introducción de mejoras a través del aporte de los involucrados en el proceso. Esto se realiza a través de mecanismos de control o seguimiento oportunos aplicados por los responsables del sistema, permitiendo mantener su credibilidad y utilidad.

5.3. Métodos y procesos de evaluación del desempeño

Tal como plantean los autores Bohlander, Sherman y Snell, la importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de varios métodos para juzgar la manera en la que el empleado lleva a cabo sus labores. La mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se evidencian en otros enfoques.

Estos métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo a lo que miden: características, conductas o resultados. Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo que son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en los aportes mensurables que los empleados realizan a la organización.

Métodos basados en características

Este método consiste en medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o el futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

- Escalas gráficas de calificación:

Este método permite evaluar a los empleados mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. El evaluador indica en una escala en qué grado el evaluado posee determinada característica. Se utiliza un formulario en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores.

Existen diferentes escalas gráficas de evaluación, las cuales se detallan a continuación:

- Escalas gráficas continuas: escalas donde solo están definidos los extremos. •
- Escalas gráficas semicontinuas: idénticas a las continuas pero se incluyen puntos intermedios.
- Escalas gráficas discontinuas: las posiciones de las marcaciones ya están fijadas y descriptas con anterioridad, el evaluador solo puede seleccionar una de ellas.

Ventajas:

- Posibilita la visión integrada y resumida de los factores de evaluación.
- Es de fácil aplicación y comprensión.
- Exige poco trabajo al evaluador, por su simplicidad.

Desventajas:

- No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, el instrumento no puede ajustarse a las características del empleado bajo análisis.
- Puede verse influenciado por errores de los evaluados, que determinan mediciones subjetivas del desempeño, por lo tanto los resultados pueden ser subjetivos.
- Presenta resultados generales.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores.

- Elección forzada:

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado.

Ventajas:

- Es un método de aplicación siempre, que no requiere preparación previa.
- Proporciona resultados libres de subjetividades, por lo tanto son confiables.

Desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, exigen una planeación muy cuidadosa. –
- Los resultados obtenidos son generales o globales, distingue solo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.
- No proporciona información para el desarrollo de los recursos humanos.
- No proporciona al evaluador una noción anticipada del resultado de la evaluación.

- Método de formas narrativas:

Este método requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre el desempeño de un empleado. Este proceso mejora cuando se le dan instrucciones a un supervisor para que describa puntos específicos de la posibilidad de promoción, los talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades del empleado. Tiene sin embargo muchos problemas, es una tarea que exige mucho tiempo, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura, por lo tanto, los buenos escritores brindarán evaluaciones más favorables de sus empleados, que aquellos con menor capacidad literaria.

Métodos basados en comportamientos

Como se mencionó anteriormente, uno de los inconvenientes potenciales de una evaluación del desempeño basada en características, es que éstas tienden a ser vagas y subjetivas. Los métodos basados en comportamientos se basan en la descripción de qué acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad consiste en proporcionar información para el desarrollo de los recursos humanos.

- Método de incidentes críticos:

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas conductas que originan resultados positivos (éxitos) o negativos (fracasos). Se trata de una técnica en la que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionales positivos y negativos. Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Las ventajas de este método es que debido a que los incidentes de comportamiento son específicos, pueden facilitar la retroalimentación y el desarrollo del empleado. Sin embargo, a menos que se analicen los incidentes favorables y desfavorables, es posible que los empleados evaluados guarden sentimientos negativos respecto de este método.

- Método de lista de revisión de conductas:

Este método consiste en que el evaluador revise una lista de característica del desempeño o de conducta del empleado, que se consideran necesarias para el puesto que ocupa. Una lista para un vendedor de equipos de computación podría incluir afirmaciones como:

- Es capaz de explicar con claridad el equipo.
- Se mantiene a la vanguardia respecto de los nuevos avances tecnológicos.
- Tiende a ser un empleado estable.
- Reacciona con rapidez a las necesidades del empleado.
- Procesa los pedidos correctamente.

- Escala fundamentada para la medición del comportamiento:

Una escala fundamentada para la medición del comportamiento (BARS) consiste en una serie de cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante del desempeño. Estas dimensiones se basan en conductas que se identifican mediante el análisis de incidentes críticos en el puesto.

Los incidentes críticos se colocan junto a la escala y se les asignan valores de puntos según las opiniones de los expertos. Las escalas de calificación son desarrolladas por un comité que incluye a gerentes y subordinados. La tarea del comité consiste en determinar las características o factores del desempeño que son relevantes para el desenvolvimiento en el puesto de trabajo. Luego se establecen anclas de conducta en forma de enunciados, para cada una de las dimensiones del puesto.

La ventaja que presenta este método es que, teniendo en cuenta que para su desarrollo participan empleados como así también personal de recursos humanos, se produce una mayor aceptación por parte de todos los miembros de la organización.

La principal desventaja de esta escala es que su desarrollo exige mucho tiempo y esfuerzo.

- Escalas de observación de comportamiento:

Esta escala es similar a la anterior, ambas se basan en incidentes críticos. La diferencia radica en que en lugar de pedir al evaluador que elija el ancla de comportamiento más representativa, la escala de observación está diseñada para medir la frecuencia con que se observa cada una de las conductas. Esta escala permite al evaluador desempeñar sólo el papel de observador en lugar de ser juez. Algunas de las ventajas que presenta este método es que: 1) Conserva su objetividad, 2) separa a los buenos empleados de los malos, 3) proporciona retroalimentación, 4) identifica las necesidades de capacitación.

- Evaluación de desempeño por competencias:

La evaluación del desempeño por competencias es un sistema de control que permite demostrar la existencia del comportamiento adecuado y está basado en las observaciones de conducta concreta más que en criterios generales de apreciación global. Ésta resulta más objetiva que las evaluaciones tradicionales ya que generalmente las evaluaciones hacen

juicios globales basados en factores generales y comunes, más que diseñar instrumentos que detallen las conductas exitosas específicas requeridas por la empresa. El rol del evaluador ya no es juzgar el desempeño sino, identificar la presencia o ausencia de conductas.

Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Su principal ventaja es que son más objetivos que otros métodos. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierto al sesgo o a la opinión subjetiva.

- Mediciones de productividad:

Los ejemplos clásicos de este método son: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos ejecutivos en función a la rentabilidad. De este modo se puede alinear fácilmente a los empleados con los objetivos organizacionales. Pero también tiene problemas. Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de materia prima o recesión en un mercado determinado) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si solo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos.

- Administración por objetivos (APO)

Un método que pretende superar algunas de las limitaciones de las evaluaciones de resultados es la administración por objetivos. Consiste en la calificación del desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director del área responsable.

Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker en 1954, según la cual los empleados fijan objetivos mediante la consulta con sus supervisores, luego se utilizan esos objetivos para la evaluación de desempeño.

Una característica significativa de este ciclo es el establecimiento de metas específicas por parte del empleado, pero tales metas se basan en una declaración general de responsabilidades, preparada por el supervisor. Las metas establecidas por el empleado se analizan, se revisan, y modifican con el supervisor hasta que ambas partes quedan satisfechas. Los enunciados de metas se acompañan con una descripción detallada de las acciones que el empleado propone para alcanzarlas. Durante las revisiones periódicas, a medida que se obtienen datos objetivos, se evalúa el avance que logra cada empleado hacia las metas. En este momento es posible cambiarlas en tanto se reciben datos nuevos o adicionales. Al concluir un periodo (por lo general de 6 meses o un año), el empleado realiza una autoevaluación de lo que ha logrado, apoyando su juicio en los datos reales en la medida de lo posible. La “entrevista” es un examen de la autoevaluación del empleado por parte del supervisor y del empleado en forma conjunta. Por último, se revisa la conexión entre el desempeño de la persona y el de la organización.

Para concluir, al aplicar este método se realiza la comparación periódica entre los objetivos fijados para cada empleado, los resultados efectivos obtenidos y las conclusiones nos permiten ver los puntos débiles y fuertes de cada uno, como así también las medidas para el próximo periodo.

5.4. Entrevistas de evaluación e interacción

La entrevista de evaluación

La entrevista es la clave del sistema de evaluación y, de no ser manejada adecuadamente, puede acabar con su objetivo principal. Su objetivo fundamental es darle a conocer al empleado informaciones significativas sobre su desempeño. La entrevista se debe considerar como la revisión anual de la gestión de recursos humanos; es la actividad principal que ha de consolidar y dar valor al contacto diario de directivos con su personal para revisar lo que pasa y lo que debería pasar entre el empleado y la empresa. La entrevista de evaluación cumple los siguientes propósitos:

1. Llegar a acuerdos con el empleado, de manera que se le permita tener una idea clara de cómo se desempeña comparado con los patrones, normas o conductas esperadas.
2. Definir medidas de mejoramiento.
3. Estimular relaciones motivadoras más fuertes.
4. Eliminar o reducir disonancias, ansiedades, tensiones o dudas. Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro.

El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas:

- La de convencimiento (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera).
- La de diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y
- La de solución de problemas (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es

satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

UNIDAD VI

ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES

Introducción

En nuestro medio es común utilizar el término compensación para designar todo lo que las personas reciben a cambio de su trabajo, como empleados de una empresa. De eso que reciben, una parte muy importante está constituida por el sueldo o salario, según el caso, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte de la compensación corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su propio trabajo y de las condiciones laborales en que éste se lleva a cabo.

6.1. Programa de sueldos y salarios, evaluación de puestos.

Objetivos que se persiguen con la administración de la compensación:

Equidad interna

El concepto de equidad interna de la compensación tiene su fundamento en el precepto legal que establece que “a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual” y, como consecuencia, “a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario”. De este precepto se desprende que resulta indispensable que la empresa pueda medir, por una parte, el tamaño que tiene el trabajo de las personas –lo que técnicamente se conoce como valuación de los puestos– y, por la otra, se necesita saber cuáles y cuántos son los resultados que la persona, en su puesto, aporta a la empresa; es decir, que también tenga la posibilidad de medir el desempeño de su personal. En otras palabras, la equidad interna es el equilibrio que la persona percibe entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor.

En la medida que un empleado percibe una discrepancia entre estos aspectos en la empresa, en esa misma medida se siente tratado injustamente y, en esas condiciones, es imposible que canalice su energía, tiempo y atención en el trabajo; además, con esa insatisfacción contamina a quienes trabajan a su lado, deteriorando de manera general la productividad, calidad y clima organizacional, antes de abandonar la empresa.

Competitividad externa

En nuestro medio es un hecho que las empresas compiten entre sí por conseguir en el mercado laboral el talento humano que exige su estrategia de negocio. Por tal motivo, con independencia de la forma que adopte la equidad interna de sus prácticas de compensación, las organizaciones necesitan decidir un nivel de pago que les permita atraer, motivar y conservar al personal calificado que requieren para obtener los resultados que se plantean en sus estrategias de negocio. Esta situación es, ni más ni menos, la que ocasiona que las empresas deban decidir un nivel de pago a su personal que sea competitivo con el de otras compañías en su entorno. En sentido estricto, el nivel de compensación al personal que

debe establecer una empresa depende, en buena medida, de las características del sector económico en que compite y de la disponibilidad del tipo de personal (directivo, gerencial, empleados y trabajadores) que se requiere para estar en condiciones de competir eficazmente con ventajas en dicho sector.

Así, para determinar la competitividad externa de las prácticas de compensación de una empresa se debe hacer una comparación entre éstas y las del conjunto que constituyen su mercado laboral de referencia. En efecto, para administrar la competitividad de la compensación, ha de contar con información de encuestas de compensación confiables del mercado laboral que le provee del talento humano que necesita.

-Estimular niveles superiores de desempeño del personal: Llevar a cabo un proceso de administración de la compensación al personal, sin tener presente este objetivo carece de sentido. Ahora bien, ¿cuáles son los aspectos críticos que hay que tener en cuenta a fin de que el proceso de administración de la compensación maximice su potencial para estimular niveles superiores de desempeño en el personal de la empresa? Sin duda, se tratará de un esquema o sistema de administración de la compensación que permita crear un clima de equidad interna en la organización, el cual considere un nivel de compensación que resulte competitivo en el mercado laboral; que incluya un paquete de compensación acorde con la composición del paquete promedio (sueldo, incentivos y prestaciones) que pague el mercado laboral de referencia y, por último, pero no por ello menos importante, que se cuente con un procedimiento de medición del desempeño que permita estimular niveles superiores del personal en ese rubro. Sólo así, la empresa estará en las mejores condiciones para administrar eficazmente el único recurso inteligente del que dispone: las personas.

Con base en estos objetivos se puede juzgar la bondad y eficacia del proceso con que se administra la compensación del personal en la empresa. Asimismo, estos objetivos exigen plantear con precisión un conjunto de conceptos, principios y herramientas de análisis que ayuden a la dirección de la empresa y al área de recursos humanos a tomar decisiones eficaces relacionadas con la compensación del personal.

Un ingrediente clave en la estrategia de la empresa es el tiempo. Así, las empresas definen sus estrategias de negocio en términos de un horizonte de tiempo, de los fines y resultados que se pretende alcanzar en ese lapso. Cuando se plantea la necesidad de diseñar un plan de compensación para el personal, se debe considerar el énfasis que la estrategia del negocio pone en los diferentes resultados que se persiguen en el corto, mediano y largo plazo. Por este motivo, es indispensable que en la integración de un paquete de compensación total se contemple un esquema dinámico que considere el momento estratégico de la empresa, es decir, que se considere si está en una etapa de inicio de operaciones, crecimiento acelerado, madurez competitiva, en declive o en cambio de rumbo en cuanto a su negocio, ya que esta situación estratégica condiciona las posibilidades de pago al personal.

El énfasis o la importancia relativa que pueden adquirir los distintos resultados que busca la empresa en el tiempo y, como consecuencia, las diferentes áreas y puestos de la estructura de la organización son elementos fundamentales, al igual que los atributos, o perfil humano, del personal que se requiere para asegurar al máximo las posibilidades de conseguir un desempeño eficaz dentro de su entorno competitivo. Esto significa que, sobre todo en la actualidad, la empresa se ve enfrentada permanentemente a una situación de competencia para adquirir y conservar una plantilla de personal que posea las características, o la calidad humana, que exige su estrategia de negocio y, por tanto, tiene que buscar formas creativas y eficaces para determinar cómo y cuánto pagar a su personal.

Valuación de los puestos

La valuación de puestos es un proceso que permite valorar la importancia relativa de los puestos en la misión, fines y resultados de la empresa. Existen diferentes clases de métodos de valuación de puestos: métodos de jerarquización, de clasificación, de puntos, factoriales e híbridos o comerciales.

No existe un método de valuación de puestos ideal. Sin embargo, cuando se analiza la estructura, los fundamentos y resultados que arroja un método específico de valuación de puestos, siempre podemos discernir si ese método tendrá más ventajas que desventajas, si

lo utilizamos para evaluar los puestos en nuestra organización. Normalmente, una vez que se tienen valuados los diferentes puestos de la organización, resulta conveniente construir una estructura de grados o niveles, que no es otra cosa que agrupar los puestos equiparables en clases que, normalmente, están ordenadas de mayor a menor valor. Por ejemplo, la empresa puede tener 70 puestos valuados y definir, de acuerdo con el fundamento del método, un conjunto de 16 clases, que se denominan grados o niveles de valuación, dentro de los cuales administrar sus 70 puestos. Los puestos en un mismo grado o nivel, serán administrados como iguales cuando se comparen con el mercado. Normalmente, a cada grado o nivel de valuación se le calcula una escala de sueldos o tabulador que sirve para administrar la compensación de los ocupantes de todos los puestos que están en el mismo grado.

Dos enfoques básicos para compensar los puestos

En la actualidad hay dos enfoques fundamentales para definir cómo y cuánto pagar a los puestos en la empresa. Ambos exigen que el puesto se ubique en una organización concreta, por ejemplo, gerente de producción, asesor editorial, secretaria, mensajero o ayudante general de una organización determinada, y que de dicho puesto se conozcan, al menos, los aspectos siguientes: título, razón de ser en la organización, principales responsabilidades, cifras de resultados que debe conseguir el puesto o de los recursos sobre los que actúa, actividades más importantes que lleva a cabo, características o perfil humano que son indispensables para que una persona trabaje eficazmente y algunos aspectos significativos del entorno laboral en que se desempeña el puesto. Por lo común, esta información se incluye en lo que técnicamente se denomina descripción del puesto, la cual se plasma en un documento de cuatro a seis páginas, aunque su extensión varía según la empresa.

El enfoque de pago por valor del contenido de responsabilidad del puesto

Paso 1. Valuar el contenido de responsabilidad de los puestos

Al igual que en el caso anterior, se asume que se tiene una descripción del puesto, la cual identifica la razón de ser de éste en la organización, sus responsabilidades principales, las cifras de resultados relacionadas con éste, los recursos sobre los que actúa, sus actividades

fundamentales y los aspectos más relevantes del entorno laboral en que se desempeña. Por otra parte, como en este caso la paga se basa en el contenido de responsabilidad que tiene el puesto en la organización particular, un requisito indispensable de este enfoque es que la empresa cuente con un método que le permita medir dicho contenido. Esto significa que el enfoque de compensación con base en el valor del contenido de responsabilidad del puesto exige que la organización cuente con un método de valuación de puestos y que lleve a cabo el proceso que implica. Una vez que se ha valuado la estructura de puestos de la organización, este enfoque permitirá hacer un diagnóstico más preciso, tanto de la equidad interna como de la competitividad externa de las prácticas de compensación de la empresa, decidir su nivel (política) de compensación, construir sus rangos de sueldos y, finalmente, tener una base técnica firme para administrar la compensación del personal, en función del desempeño o según las características de la actuación de los empleados. En nuestra experiencia profesional hemos comprobado que este enfoque, si bien requiere más tiempo y esfuerzo para su implantación dentro de la empresa, resulta más eficaz para alcanzar los objetivos que se persiguen con la administración de la compensación.

El fundamento general de éstos radica en identificar los contenidos de factores compensables implícitos en los puestos; es decir, aquellos resultados y contenidos que la organización valora y por los cuales paga a sus empleados. Los factores compensables son específicos para cada método y, en consecuencia, varían de un método particular a otro, aunque algunas veces se contemplan factores comunes. En efecto, la mayoría de los factores incluyen la preparación y experiencia laboral previas que se exigen en el puesto; el esfuerzo mental que se necesita para resolver las situaciones y los problemas que se enfrentan en su desempeño; la responsabilidad para actuar que exige, sobre todo en cuanto al manejo de resultados, recursos, procesos y personal y, cuando los puestos son operativos, por ejemplo de fábrica, con frecuencia también se incorporan como factores compensables las condiciones especiales de trabajo, como temperaturas extremas, esfuerzo físico intenso, atmósferas enrarecidas, riesgos especiales, polvos y ruidos, entre otros, que pueden estar presentes en el ambiente laboral donde se desempeña habitualmente el puesto.

Por lo general, los métodos tienen una definición precisa de cada factor y una escala que permite apreciar, en los puestos, los diferentes grados de contenido del factor y, en consecuencia de dichas apreciaciones, determinar el valor del factor o la valuación total del contenido de responsabilidad de los puestos. Por el momento, y desde el punto de vista de administración de la compensación, basta señalar que para administrar la compensación de los puestos con un enfoque del contenido de responsabilidad, se requiere que la empresa cuente con un método de valuación de puestos.

Paso 2. Diagnóstico de las prácticas de compensación de la empresa

Si se tienen los puestos valuados en una escala numérica, con grados o niveles de valuación o con una valuación en puntos, se puede hacer un diagnóstico muy preciso de la equidad interna y de la competitividad externa de las prácticas de compensación de la empresa y, por tanto, tomarse las decisiones pertinentes para ordenar la equidad interna o moverse hacia el nivel de competitividad de la compensación que se necesita pagar en la empresa para maximizar sus posibilidades de éxito en la tarea de atraer, motivar y conservar al personal que exige su estrategia de negocio.

6.2. Tasas salariales, estructura salarial.

Para gran parte de las empresas, la compensación del empleo está relacionada directamente con los costos de operación, por lo tanto, su éxito o supervivencia, depende de la efectividad que se obtenga del control de estos, así como del logro de la productividad de los empleados a cambio de los sueldos que se le pagan, Es importante destacar la importancia que tiene la motivación del empleado con la productividad de las organizaciones ya que el personal motivado responde positivamente a las labores encargadas.

Para asegurar dichos parámetros de productividad y efectividad se debe partir por la descripción y análisis de cargo que llevara a una elaboración del manual de funciones de la organización el cual facilitara la información pertinente de cada puesto dentro de la organización, este es el punto de partida para el diseño de una estructura salarial justa y

equitativa para los empleados con relación al mercado laboral actual. Por otro lado permitirá diseñar programas de incentivos basados en el mérito, en el desempeño y la antigüedad en el cargo que sean un factor motivante para los empleados en el desempeño de sus funciones.

El sueldo base o salario de valoración, es la cantidad fija que percibe un empleado regularmente, ya sea en forma de salario mensual (por ejemplo, mediante pagos semanales o mensuales) o en forma de retribución por horas.

La retribución variable, "bonus" o salario de apreciación, son aquellos programas destinados a retribuir a determinados empleados con altos niveles de rendimiento. Los incentivos pueden presentarse en formas diversas (que incluyen primas a la producción, bonus, y/o participación en los beneficios de la empresa).

Las prestaciones o beneficios sociales, también a veces denominadas retribuciones indirectas o en especie, abarcan una amplia variedad de programas (como por ejemplo los seguros médicos, fondos de pensiones, anticipos sobre nómina, vacaciones, etc.) y pueden estar fijadas por convenio colectivo o ser mejoras voluntarias por parte de la empresa, como por ejemplo suelen ser los ticket restaurante, teléfono móvil de la empresa, etc.

Pasos para diseñar una estructura salarial

Si la empresa está considerando la renovación, actualización o la implementación de una estructura salarial, debe seguir los siguientes pasos:

- **Evaluar y clasificar los cargos en la empresa:** en otras palabras, establecer una jerarquización. Para lograrlo es preciso identificar los niveles de cargo en base a su importancia dentro de la compañía, así como clasificar a los recursos humanos por su nivel educativo y realizar perfiles profesionales. Los diferentes puestos de la empresa deben ser clasificados y agrupados en niveles como: ejecutivos, supervisores y operativos.
- **Identificar y delimitar el perfil de cada cargo:** hay que determinar las características del personal que labora en las diversas áreas de la empresa, señalando

con claridad las obligaciones de cada puesto laboral. Es importante definir para qué fue creado cada puesto, cuál es su finalidad y las actividades que realiza.

- **Identificar las características cuantitativas y cualitativas de cada cargo:** se debe establecer las cualidades requeridas en el personal que ocupará los puestos necesarios para la empresa y en el número de personas que se requiere en cada área para que pueda funcionar adecuadamente.
- **Definir las prestaciones de cada bloque de puestos y unificarlas en caso que tengan diferencias:** a manera de ejemplo, una secretaria y un promotor de ventas pueden ubicarse en el bloque operativo de la empresa, pero tienen finalidades y funciones diferentes.
- **Determinar las prestaciones adicionales que puede otorgar la empresa:** se debe tener en consideración que dichas prestaciones adicionales deberán reforzar el cumplimiento del objetivo establecido para cada puesto. Igualmente, deben ser realistas, alcanzables y otorgables: teóricamente, las prestaciones pueden revertir una o varias de las finalidades del paquete de compensaciones, es decir, motivar y reforzar el alcance de objetivos, entre otros.
- **Reglamentación y transparencia:** es importante contar con un reglamento en el que se establezca claramente los procedimientos, plazos y condiciones generales para acceder al salario que le corresponda al trabajador de acuerdo a los criterios establecidos de responsabilidad, desempeño, antigüedad, etc.
- **Comunicar el paquete de prestaciones:** los empleados deben saber el contenido de los procedimientos internos relacionados con la política remunerativa de la organización y ver que en la reglamentación hay coherencia, equidad y transparencia.

6.3. Planes de incentivos individuales y grupales.

Los programas de incentivos dependen de cada institución y abarca los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa.

Por consiguiente, el objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación. Chiavenato (2000), señala que éstos “deben ser adecuados, equitativos, eficientes en costos, seguros y aceptables para los trabajadores” (p. 446). De esta manera, se alcanzará el equilibrio y éxito de la organización en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma

Una pregunta frecuente en el campo de la remuneración del trabajo es si los incentivos deberían ser individuales o grupales. La experiencia recogida en una labor de consultoría revela que para arribar a soluciones exitosas es preciso examinar los cuatro factores clave planteados a continuación:

1. Performance individual. Si los objetivos y los correspondientes resultados pudieran fijarse y valorarse individualmente, las compensaciones también podrían ser individuales. De no ser así, necesariamente tendría que apelarse a los premios en el nivel de equipos.
2. Necesidad de colaboración. Los incentivos grupales son especialmente valiosos para alentar la cooperación entre los integrantes de un equipo. Cuando los resultados dependen poco o nada de la colaboración, los premios individuales podrían ser más convenientes.
3. Percepción de equidad. El sentimiento de justicia y equidad es importante para optar por incentivos individuales o grupales. Si algunos miembros del equipo –peor aún si efectivamente fueran los claves para el desempeño del conjunto– consideraran que algunos «se la llevan fácil» gracias a las mediciones globales, con seguridad el sistema tarde o temprano se resquebrajaría.
4. Tamaño del grupo. Otra consideración relevante es el tamaño del grupo. Cuando este es demasiado grande, existe una elevada probabilidad de que sus componentes sientan que su

esfuerzo individual aporta poco o nada a la performance colectiva. En cambio, en equipos pequeños o medios es posible que surja con relativa facilidad la impresión de que la interdependencia es trascendente.

Tipo de Incentivos que pueden otorgarse en las organizaciones Públicas o Privadas

Los reconocimientos en el campo laboral son incentivos que premian el esfuerzo del trabajador, su antigüedad y dedicación entre otros factores. De manera que éstos consisten en incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento.

De este modo, los sistemas de reconocimientos y recompensas que se otorgan al personal de una empresa pública o privada permiten que se premie las conductas positivas en los miembros de una organización.

Así por ejemplo, entre los tipos de reconocimientos económicos al trabajador se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos los asistenciales, de apoyo social recreativos, entre otros.

A continuación se explican los mismos

- Sueldos

Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.

- Bonos

Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, planes de préstamos, reembolso de servicios médicos y medicinas.

- Beneficios no económicos:

Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

- Apoyo Social

Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos. Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

- Asistenciales

Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica – hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.

- Recreativos

Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.

- Supletorios

Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.

- Adiestramiento

El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

Para concluir, todos los aspectos teóricos enunciados anteriormente permiten vislumbrar que no es tarea sencilla el logro de un clima organizacional adecuado, donde los salarios y

otros incentivos motiven la fuerza laboral, manteniéndola motivada, armonizando los intereses y objetivos de la organización con los de su personal.

Sin embargo, se tiene que tomar en cuenta la gran importancia que tienen los programas de incentivos dentro de cualquier tipo de organización (pública o privada) y que vale la pena diseñarlos y ponerlos en práctica y realizarle su seguimiento y revisión para cuantificar los beneficios que dichos programas hayan traído a la organización.

6.4. Planes relacionados con la contribución a las utilidades.

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales.

La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios.

El interés en el área de las compensaciones no tradicionales ha derivado en gran parte de los desafíos de un mayor nivel de competencia.

Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- Vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducir los costos de compensación.
- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.
- Incrementar el trabajo en equipo y la certidumbre de estar participando en una empresa común.

A pesar de que la compensación individual se puede incrementar, los costos generales de la compensación de la organización pueden disminuir, gracias al incremento en los niveles de productividad.

Entorno de los sistemas de incentivos y de participación de utilidades.

Los sistemas de incentivos y de participación en las utilidades establecen una relación entre los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los costos de la compensación y el ingreso que recibe cada trabajador varían de acuerdo con los altibajos de la organización.

Además de permitir mayor flexibilidad en el proceso de vincular los costos al nivel de éxito que obtenga la empresa, los incentivos y la participación en las utilidades crean un entorno determinado que es preciso considerar antes de seleccionar una política.

Propósito de la compensación no tradicional:

Uno de los objetivos más significativos de los incentivos financieros consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. De manera diferente a como ocurre con los aumentos de sueldo y las promociones, el reforzamiento de la conducta es por lo común rápido y frecuente; por lo general acompaña a cada pago quincenal o mensual. La organización se beneficia, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compensan con creces.

En última instancia, el objetivo de los sistemas de incentivos y de participación en las utilidades es mejorar el desempeño. Es importante, sin embargo, determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar.

Extensión y cobertura:

¿A qué personas se dirige el plan de compensaciones no tradicionales? El tema es esencial, pues afecta la motivación, el espíritu de trabajo en equipo y el sentido que se tenga sobre la justicia del sistema de compensación.

Los incentivos individuales, como las comisiones por ventas, obtienen mejores resultados cuando la cooperación y el trabajo de equipo no son un elemento predominante en la labor diaria. Cuando se requiere cooperación y coordinación entre las personas que están llevando a cabo una labor, los incentivos de grupo y la participación en las utilidades son especialmente eficaces. Los especialistas en recursos humanos deben definir la participación y la cobertura con un margen suficientemente amplio para facilitar el trabajo de equipo, pero circunscripto solamente a las personas que tendrán un efecto claro sobre los resultados.

Niveles financieros:

También deben determinar el monto de los incentivos y la periodicidad con la que se van a entregar. Es necesario establecer parámetros claros, que nos conduzcan a evitar la confusión o a diferentes interpretaciones.

Por ejemplo, si se establece un sistema de incentivos basados en el número de unidades producidas se puede especificar que el incentivo se pagará siempre y cuando la unidad producida corresponda a los niveles de calidad estipulados. En el caso de los programas de participación en las utilidades suele adoptarse como norma un porcentaje de los costos reducidos o del incremento en utilidades.

Administración:

La administración de un sistema de incentivos puede ser compleja. Igual que con cualquier sistema de control, es necesario establecer parámetros, al mismo tiempo que se determinan objetivos y maneras de medirlos. Es posible encontrar que la determinación de parámetros muy exactos puede resultar muy costosa, o que la naturaleza misma del trabajo impida la exactitud absoluta. Un sistema puede conducir, por ejemplo, a que los beneficiados reciban una compensación superior a la de sus supervisores. Otro problema puede surgir cuando

se presentan factores que el empleado no controla (como desperfectos y averías del equipo que opera), impidiéndole llegar a su objetivo.

Es frecuente que los sindicatos se opongan a los sistemas de incentivos, por temor a que la administración de la empresa varíe más adelante y la situación lleve a los trabajadores a trabajar más arduamente por la misma compensación. Este factor puede llevar al grupo de trabajo a ejercer presión colectiva para que ninguno de sus componentes exceda los niveles los niveles de productividad del grupo. Las ventajas de los sistemas de incentivos desaparecen cuando las presiones de los grupos de trabajo impiden el mejoramiento de la productividad.

Las cuestiones que hay que resolver incluyen determinar cómo se obtendrá la información sobre resultados, quién debe efectuar el cómputo definitivo de resultados, cómo se va a efectuar el pago y quién tendrá a su cargo la comprobación periódica del funcionamiento del sistema.

Los diferentes sistemas de incentivos.

Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

-Incentivos sobre unidades de producción: los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga. Prácticamente en todos los casos (por lo menos en el nivel de obreros y técnicos) las legislaciones prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley. El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño. Un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. Son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables como unidades de producción.

-Bonos sobre producción: son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo. Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo. Una variante adicional combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.

-Comisiones: en los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.

-Curvas de madurez: en los casos en que un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando. Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un nivel más alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino al progreso. Además, se corre el peligro de incurrir en ascensos que sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia (principio de Peter). A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal algunas compañías han desarrollado curvas de madurez, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia. Los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno pero no sobresaliente un poco más abajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sientan la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización.

-Aumentos por méritos: constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño. Estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros supervisores. A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados a un estándar específico y pueden estar sometidos a factores

subjetivos. Uno de los mayores problemas estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

-Compensación por conocimientos especializados: constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. Evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal.

-Incentivos no financieros: por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Sin embargo, pueden concederse en otras especies (programas de reconocimiento de méritos, placas conmemoratorias, objetos deportivos o decorativos, certificados, días especiales de vacaciones). Estos incentivos son comunes en los departamentos de ventas, ya que sirven para alentar los esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico. Los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para un mejor desempeño. Es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales. Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar los puestos y para rediseñarlos, como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto pueden considerarse como incentivos que contribuyen a un mejor desempeño. Entre otros incentivos también se cuentan el aumento en el nivel de responsabilidad, la autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral del empleado.

-Incentivos a ejecutivos: la mayor parte de las compañías sigue la práctica de vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. Esta orientación de conceder la compensación en un término relativamente corto puede llevar a reducciones en la calidad de la producción y en los presupuestos de

los departamentos de investigación y desarrollo, o en las áreas de publicidad, de obtención de nuevos equipos, de desarrollo del personal y otros programas a largo plazo. Los incentivos necesitan lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo. Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los ejecutivos. Los ejecutivos jóvenes probablemente prefieran incentivos en metálico, mientras que los de mayor edad tienden a pensar en términos de su retiro. En algunos casos se da la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio determinado.

Existen otras formas de incentivos, incluyendo las que permiten a los ejecutivos diseñar su propio paquete de compensaciones. El elemento común a la mayor parte de los paquetes de compensación a ejecutivos consiste en su relación con el desempeño en la organización. Cuando estos sistemas no vinculan la compensación a los logros dejan de ser planes de incentivos. Muchas compañías han optado por relacionar los incentivos de tipo ejecutivo con las ganancias que produce la organización a los tenedores de sus acciones.

El ingreso del director de una compañía debe basarse en: el tamaño de la organización, su rentabilidad, las ganancias que obtengan los tenedores de las acciones y la complejidad e importancia de la labor que desempeñe. Dadas las variaciones del mercado de valores, es posible que los incentivos resulten de mayor efectividad cuando se vinculan a mejoras en aspectos clave de la organización que los ejecutivos pueden controlar. Dependiendo de los indicadores por los que se haya optado, parte de los incentivos se pueden vincular a una cobertura más amplia del mercado: a márgenes de ganancia, a retorno sobre la inversión, a flujo de efectivo o a otros indicadores.

La participación en las utilidades establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados. Las organizaciones que adaptan planes de participación tienden a compartir más información de carácter financiero con sus empleados y son muchos los indicadores que apuntan a un mayor desarrollo del sistema.

La mayor parte de los planes se comprenden dentro de cuatro categorías:

- Propiedad de los empleados: el plan más extremo de participación en las utilidades es el de convertir a la organización en una propiedad de los empleados. Muchas empresas incluyen planes de opción de compra de acciones. El resultado consiste en que los empleados que optan por participar poseen de hecho una fracción de la empresa y comparten las ventajas financieras del progreso de la organización. Un novedoso enfoque es el PEPAS (Plan de empleados para adquirir acciones). Constituye un canal para la adquisición de acciones de la empresa por parte de los empleados. Las acciones se "venden" a los empleados y éstos pueden "pagarlas" aceptándolas, en vez de recibir incrementos salariales, o de una porción de sus salarios comunes. En otra variante, los empleados pueden comprometerse a adquirir acciones, como forma de capitalizar a su organización. Los PEPAS pueden emplearse de otras maneras, pero todas son formas de "financiamiento creativo", pero no todos logran un resultado positivo. Con frecuencia, las ventas de acciones son solamente parciales, lo cual deja el control de la empresa en manos de otras personas. En otros casos, puede ser una técnica corporativa para retirar capital de una operación que ya no se considera redituable.
- Planes de participación en la producción: permiten a los grupos de trabajadores recibir bonos al exceder determinado nivel de producción. Tienden a ser a corto plazo y se relacionan con metas de producción muy específicas. Se puede ofrecer a un grupo de trabajo, por ejemplo, una cantidad determinada si excede determinados niveles.
- Planes internacionales de incentivos: algunas compañías optan por pagar los costos de alojamiento, transporte e impuestos para su personal en el exterior, en lugar de cubrir bonos especiales por aceptar responsabilidades en otros países. Otras prefieren establecer sistemas de motivación basados en el desempeño. Es recomendable que los incentivos internacionales se basen en objetivos estratégicos y financieros controlados por el gerente de la sucursal en el exterior. Se deben establecer en un marco básico de flexibilidad, para ajustarse a las necesidades individuales así como a las realidades locales.

- Planes de participación en utilidades: la efectividad de estos planes puede ser reducida por el hecho de que las ganancias no siempre se relacionan con el desempeño de cada empleado. Incluso cuando el entorno externo no interfiere en los resultados de la empresa, es difícil que los empleados adquieran una clara perspectiva de la manera en que su contribución afecta a las utilidades de la empresa. Algunas empresas disminuyen la efectividad de este incentivo al aplicar las sumas correspondientes a la participación en las utilidades a los fondos de jubilación.

6.5. Planes de beneficios y prestaciones

Orígenes de Beneficios Sociales

Se deben a los siguientes factores:

- Los altos impuestos asignados a las empresas, las cuales entraron a localizar y explorar medios lícitos de hacer deducciones de sus obligaciones tributarias.
- Legislación laboral y de previsión impuesta por el gobierno
- Exigencias de los sindicatos
- Controles salariales ejercidos por el gobierno, principalmente en el caso de los salarios elevados (ya sea en la reglamentación de índices oficiales de reajuste salarial por querrela o acuerdo sindical) o en los controles efectuados de manera indirecta en los ajustes de precios de los productos o servicios
- Nueva actitud del empleado en cuanto a los beneficios sociales.
- El rápido crecimiento de tales programas obedece a asuntos tales como:
 - Un cambio de actitud de los empleados
 - Las demandas sindicales
 - Los requerimientos gubernamentales

-La competencia que fuerza a los empleadores, unos con otros a disputarse la dádiva de mejores beneficios para sus empleados

-Los controles salariales periódicos que si bien congelan los salarios, permiten el ofrecimiento de servicios como sustitutos de los incrementos salariales.

-La organización deberá mantener el principio básico, la comparación de los costos del servicio con la compensación de beneficio tangible o intangible para la compañía.

-Las compensaciones de las que hablamos tienen varias formas, muchas de las cuales no están sujetas a una cuantificación estricta:

- Un reclutamiento más efectivo
- Un mejoramiento de la moral y la lealtad
- Baja rotación y bajo ausentismo
- Buenas relaciones públicas
- Posibles influencias de los sindicatos presentes y potenciales

El reducir la posibilidad de intervención gubernamental en estas esferas fuera de la que ya tiene, según establece la Ley de Contrato de Trabajo en su artículo 103, la remuneración es la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo.

Existen conceptos remunerativos y no remunerativos.

A los fines de esta ley se entiende por remuneración la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo. Dicha remuneración no podrá ser inferior al salario mínimo y vital. El empleador debe al trabajador la remuneración, aunque este no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquel.

- Todo lo que constituye remuneración:

-Tiene aportes y contribuciones (Jubilación, Obra Social, etc.)

-Se tiene en cuenta para liquidar aguinaldos, vacaciones, etc.

-Son embargables.

- Todo lo que No constituye remuneración:

-No tiene aportes y contribuciones

-No se tiene en cuenta para liquidar aguinaldos, vacaciones, etc.

-No son embargables

Se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativa, no dineraria, no acumulable ni sustituible en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de tercero, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.

Son beneficios sociales las siguientes prestaciones:

Los servicios de comedor de la empresa.

Los vales del almuerzo, hasta un tope máximo por día de trabajo que fije la autoridad de aplicación.

Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un 20 % de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en convenio colectivo de trabajo y hasta un 10 % en el caso de trabajadores no comprendidos.

Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacias, médico u odontólogo, debidamente documentados.

La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas.

Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala materna, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta 6 años de edad cuando la empresa no contare con esas instalaciones.

La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador otorgados al inicio del periodo escolar.

El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización.

El pago de gastos de sepelios de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados.

Comodato de casa.

Seguros contra accidentes

Seguros médicos paralelos al seguro social.

Servicios dentales.

Planes para la adquisición de acciones.

Planes de impulso a las actividades deportivas.

Prestaciones especiales para los periodos de vacaciones.

Prestaciones por el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc.

Con los programas de beneficios, se logra crear y estimular la moral; y pueden ser clasificados bajo la función de integración de los empleados dentro de la empresa. Los mismos funcionan más como factores de mantención que como factores de motivación.

Una considerable parte de la remuneración total está integrada por servicios sociales y beneficios sociales, que constituyen costo de mantenimiento del personal.

Existen dos tipos de remuneraciones:

-Remuneración Directa

Es el salario que se paga al individuo en relación con el cargo ocupado.

-Remuneración Indirecta

Son los beneficios y servicios sociales, que por lo general son comunes para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado, si bien existen algunas diferencias para los distintos niveles.

Naturaleza de los servicios de los empleados

La empresa brinda a sus empleados conveniencias, ventajas y servicios para ahorrar esfuerzos y preocupaciones para los mismos, son todos los gastos asignados al programa de beneficios a los empleados fuera de los salarios regulares e incentivos monetarios directos relacionados con la producción.

Entre las categorías más sobresalientes de tales beneficios se cuentan las siguientes:

Pago por tiempo no trabajado: incluyen pagos de períodos de descanso, almuerzo, enfermedad, vacaciones, días festivos, ausencias por razones personales protección de los azares: con el propósito de cubrir ciertas eventualidades del empleado tales como riesgo de enfermedad, accidentes, desempleo, incapacidad permanente, vejez y muerte.

Servicios a los empleados: tales servicios incluyen vivienda, comida, recreación, etc. Las organizaciones los brindan a través de programas de provisión de cafetería, asesoría legal, becas, préstamo a bajo costo, exámenes médicos, etc.

Pagos legalmente requeridos: legalmente hay gastos que las compañías deben hacer en el área de la protección a los empleados, sin tener en cuenta sus propias políticas, por ejemplo: compensación por empleo, seguros colectivos para los trabajadores, seguros para la vejez y para la protección de los supervivientes, seguro social y cuidados médicos.

Estos beneficios son financiados total o parcialmente por la empresa constituyendo un medio de motivación para los empleados y lograr un nivel satisfactorio de moral y productividad.

- Tipos De Beneficios Sociales

Los planes de beneficios y servicios sociales están destinados a auxiliar al empleo en tres áreas de su vida:

En el ejercicio del cargo: bonificaciones, seguro de vida, premios de producción, etc.

Fuera del cargo, pero dentro de la empresa: descanso, restaurante, bar, transporte, etc..

Fuera de la empresa, es decir en la comunidad: recreación, actividades comunitarias, etc..

- Clasificación de planes de servicios y beneficios sociales

Se pueden clasificar de la siguiente manera:

En cuanto a sus exigencias

Beneficios legales: son los exigidos por la legislación laboral del país o por convenciones colectivas de trabajo tales como:

- Sueldo anual complementario
- Vacaciones
- Pensión
- Seguro de accidentes de trabajo
- Salario familiar
- Auxilio por enfermedad
- Salario por maternidad
- Horas extras
- Adicional por trabajo nocturno

Algunos beneficios son pagados por la empresa y otros son pagados por las entidades de previsión.

Beneficios espontáneos: son concedidos libremente por la empresa ya que no son exigidos por la ley ni por la negociación colectiva.

Son conocidos también como beneficios marginales, incluyen:

Bonificaciones

Seguro De Vida Colectivo

Restaurante

Transporte

Préstamos

Asistencia médica hospitalaria, diferenciada mediante convenio.

Complementación de pensión

En cuanto a su naturaleza:

Beneficios monetarios:

Beneficios otorgados en dinero, a través de la nómina y generan obligaciones sociales derivadas.

Programas De Protección

En la vida de cualquiera de nosotros hay varios riesgos preponderantes cuyo efecto más importante es la reducción de los ingresos.

- Pensiones

Los planes de pensiones tienen por objeto proveer de ingresos a aquella parte de la población que, habiendo prestado sus servicios a la sociedad por intermedio de una organización, ya no puede hacerlo por circunstancias que lo inhabilitan, como pueden ser: la edad, la incapacidad física, etc..

La Ley regula las formas de reconocimiento de estos factores y las formas de pago del servicio de pensiones.

- Cafetería

La justificación de un restaurante en la compañía radica en la mejora de la nutrición y consecuentemente en la moral de los empleados, e indirectamente en su productividad.

- Vivienda

La vida hogareña de los empleados tiene un efecto en el desempeño del trabajo. Por lo tanto, es necesario que los directivos colaboren con sus empleados cuando ellos necesiten asegurarse de una vivienda, ya que de esta manera el empleado estará concentrado y será más estable en el trabajo cuando se sienta seguro de tener un lugar propio y digno para él y su familia.

- Comisariatos

La institución del viejo almacén de la compañía, en donde a los empleados se les pagaba en especie, tiene muy pobre reputación. Se justifica tan solo cuando no hay otros almacenes disponibles para comprar.

Muchas firmas tienen la práctica de poner a disposición de los empleados la mercadería que ellos mismos producen, a más bajo precio.

- Servicios médicos

Que la compañía tome a su cargo la prestación del servicio médico para proporcionarlo directamente, se justifica en función de:

- Los servicios prestados por la comunidad son limitados.
- La clínica médica puede proveer al grupo de servicios a más bajos precios que los cobrados por los médicos privados.
- La preocupación particular de las empresas por la salud de los empleados da como resultado una mejora en las condiciones de salubridad de la población empleada por la empresa.

- Consejería legal y financiera

No es raro que los empleados se vean envueltos en algún tipo de problemas de carácter legal o financiero. Cuando una persona está en esta clase de aprietos, la productividad y la moral se afectan adversamente. La provisión de servicios de asesoramiento legal hacia el empleado resulta, en algunos casos, de gran ayuda.

Si los empleados están involucrados en algún problema financiero, podrían tener acceso a alguna forma de crédito, ya sea por parte de la compañía o del sindicato; podrán requerir también de ayuda mutua, como es la cooperativa de ahorro y crédito o bien a algún tipo de servicio ofrecido por la empresa.

- Servicio educativo de los empleados

Este es un tipo de programa de beneficio para los empleados, que es de mutuo interés, tanto para ellos como para la compañía.

- Programas recreativos

Todas las personas necesitan una diversión ocasional. Los eventos de carácter recreativo crean una atmósfera de informalidad a través de los contactos y las relaciones establecidas. Los empleados no solamente hacen contacto con sus pares, sino también con los miembros de la dirección, en un clima que esta menos afectado por la inflexibilidad de las relaciones de la cadena de mando.

Costos De Los Planes De Beneficios Sociales

En la política de remuneración global de cualquier empresa, los beneficios extras, lo que va más allá de las exigencias legales y del salario básico, representan una parte sustancial a tener en cuenta para el presupuesto de gastos.

La remuneración global que la empresa concede a los empleados está constituida por dos factores:

- Remuneración monetaria total: que constituye el salario básico, comisiones, bonificaciones y todo lo demás recibido en dinero.

- Programa total de beneficios: que se pueden calcular en función de un equivalente en dinero o no, según el caso.

Las comparaciones efectuadas mediante la utilización de valores salariales equivalentes son más reales que las que se hacen comparando directamente los costos de los distintos planes de beneficios sociales.

Crterios para el planeamiento de servicios y beneficios sociales

Hay objetivos y criterios para definir un programa de beneficios. Los objetivos se refieren a las expectativas de corto y largo plazo de la organización, con relación a los resultados del programa. Los criterios son los factores que pesan relativamente en la ponderación sobre el programa.

Objetivos

- Reducción de rotación y ausentismo
- Elevación de la moral
- Refuerzo de la seguridad

Criterios

- Costos del programa
- Capacidad de pago
- Necesidad real
- Poder del sindicato
- Consideración sobre impuestos
- Relaciones publicas
- Responsabilidad social
- Reacción de la fuerza de trabajo

Existen ciertos principios que la empresa puede tomar en cuenta para determinar los planes de beneficios sociales a implantar o desarrollar.

Principio del retorno de la inversión

Todos los beneficios deben traer contribución a la organización, de modo que sean iguales a sus costos, o al menos estén destinados a compensarlos o reducirlos trayendo algún retorno.

Principio de la responsabilidad mutua

El costeo de los beneficios sociales debe ser de responsabilidad mutua. Los costos de los beneficios deben ser compartidos entre la organización y los empleados beneficiados.

Algunos son pagados totalmente por la empresa, como ser: servicio social, remuneración por tiempo no trabajado, etc.

Otros son prorrateados: se pagan proporcionalmente entre la empresa y los empleados, como restaurante, transporte, etc.

Otros son abonados totalmente por el empleado: seguro de vida subsidiado, cooperativa de consumo, etc.

Se recomienda que los beneficios tengan algún costo para los empleados ya que de lo contrario, los pueden considerar como obligatorios o de calidad inferior.

Otros Principios

1. Los beneficios a los empleados deben satisfacer alguna necesidad real.
2. Deben confinarse a las actividades en que el grupo es más eficiente que el individuo.
3. El beneficio debe extenderse sobre una base más amplia de personas.
4. La concesión del beneficio deberá evitar connotaciones de paternalismo benevolente.
5. Los costos de los beneficio deben ser calculables y contar con un financiamiento sólido para evitar implicaciones políticas.

Objetivos de un plan de beneficios sociales

Los beneficios procuran traer ventajas, tanto para la organización como para los empleados y también extenderse a la comunidad.

Para la organización

- Eleva la moral de los empleados
- Reduce la rotación y ausentismo
- Eleva la lealtad del empleado
- Aumenta el bienestar del empleado
- Facilita el reclutamiento y retención del empleado
- Aumenta la productividad y disminuye el costo unitario el trabajo
- Demuestra las directrices y propósitos de la empresa hacia los empleados
- Reduce molestias y quejas
- promueve relaciones publicas con la comunidad

Para los empleados

- Ofrece ventajas no monetarias
- Ofrece asistencia para solucionar problemas personales
- Aumenta la satisfacción en el trabajo
- Contribuye al desarrollo personal y al bienestar individual
- Ofrece medios para mejorar las relaciones entre los empleados
- Reduce sentimientos de inseguridad
- Ofrece oportunidades adicionales de asegurar el status social
- Ofrece compensación extra
- Mejora las relaciones con la empresa
- Reduce las causas de insatisfacción

Bibliografía

Magda Cejas - Galo Vasquez - Nilda Chirinos, Gladys Hernandez - Liseth Sandoval, Brenda Lozada - Ana Anzola, Administración de recursos humanos, la arquitectura estratégica de las organizaciones, Publicaciones científicas.

Sotomayor Alfonso Amador, Administración de Recursos Humanos, su proceso organizacional, Monterrey, México.

R. Wayne Mondy, Administración de recursos humanos, Person.

Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, Mc Graw Hill, México.

Reyes Mendoza Lidia, Derecho Laboral, Tercer milenio, México

Varela Juárez Ricardo A. Administración de la compensación, Pearson, México

Ley Federal del Trabajo.